

A eficiência dos critérios para progressão funcional dentro de um plano de cargos e salários

André Araújo^a

Ana Carolinne Cunha^b

Silas Miranda^c

Resumo

O presente trabalho tem como questão problematizadora investigar se há eficiência nos critérios utilizados na progressão do Plano de Cargos, Carreiras e salários na instituição pesquisada e teve como objetivo investigar os critérios e métodos de progressão, verificar se os meios utilizados para a progressão de carreira são eficazes e analisar fatores que podem influenciar o PCCS de uma instituição pública. Para isso, foi realizada uma pesquisa descritiva e a coleta de dados foi realizada através da pesquisa de campo e a pesquisa bibliográfica. Como instrumento de coleta de dados foi utilizado a entrevista e um questionário. A interpretação dos dados foi qualitativa. A conclusão mostra a necessidade de aprimoramento nos critérios utilizados na progressão dos servidores, uma vez que estes critérios são de extrema importância para o desenvolvimento do servidor no âmbito profissional e salarial dentro da instituição.

Palavras-chave: Plano de Cargos, Carreiras e Salários; Progressão de carreiras; Gestão de Pessoas.

1. Introdução

O valor no âmbito da Gestão de Pessoas é essencial para a permanência das organizações no meio corporativo, pois ele permite atender aos pontos que se relacionam entre o colaborador e a instituição. A função do RH é nortear essa conexão, para que seja de forma precisa, tornando o desenvolvimento sucessivo para ambas as partes.

^a Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

^b Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

^c Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

É importante saber que para o crescimento de uma organização é indispensável o progresso da sua equipe. São as pessoas de uma empresa que são capazes de determinar o futuro em que a organização irá alcançar e tornar com que os colaboradores se sintam reconhecidas no trabalho, detectando caminhos para o seu melhoramento e evolução. O salário é um

dos traços de retribuição que está ligada com a associação de trabalhador-empresa, apesar disso, existem outras formas de remuneração que podem ser ofertados.

Um dos caminhos de definir quais a remuneração e os benefícios serão ofertados é por meio do Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS).

Esse trabalho foi realizado através de uma pesquisa de campo, com a finalidade de compreender os processos de plano de cargos e salários na instituição educacional que será denominada empresa ALFA. Com o foco em averiguar como procede o desenvolvimento e aplicação do Plano de Cargos e Salários no corpo docente da instituição pesquisada, detectando as principais características e desenvolvimento para a progressão dos professores que integram o corpo docente da empresa ALFA.

A empresa ALFA é uma instituição de ensino técnico pública brasileira; vinculada ao Estado do Rio de Janeiro. Iniciou as suas atividades em junho de 1997 e desde então não parou de evoluir. Possui mais de 130 unidades, e atende cerca de 300 mil alunos ao ano. Oferta à sociedade a Formação Inicial e Continuada de Qualificação Profissional, o Ensino Técnico e o Superior, com uma vasta linha de cursos diferenciados.

2. Problema

Há eficiência nos critérios utilizados para progressão na Instituição Pesquisada?

2.1. Problemáticas

- A aplicabilidade da política do Plano de Cargos, Carreira e Salários tem se mostrado efetiva, porém a progressão não se mostra eficaz;
- O congelamento do PCCS impacta diretamente no desempenho dos colaboradores.

3. Objetivos

3.1. Objetivo final

O objetivo geral deste estudo é investigar os critérios utilizados na progressão do Plano de Cargos e Salários e a sua eficiência na instituição pesquisada.

3.2. Objetivos intermediários

- Investigar os critérios e métodos de progressão na instituição pesquisada;
- Verificar se os meios utilizados para a progressão de carreira são eficazes;
- Analisar fatores que podem influenciar o PCCS de uma instituição pública.

4. Metodologia

A presente pesquisa utilizou como metodologia a pesquisa descritiva. Segundo Triviños (1987, p. 112), os estudos descritivos podem ser criticados porque pode existir uma descrição exata dos fenômenos e dos fatos. Estes fogem da possibilidade de verificação através da observação. Associada a pesquisa bibliográfica, que procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Quanto aos procedimentos de coleta de dados foi realizada uma pesquisa de campo, que segundo Fonseca (2002, p. 137) “caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa”.

O instrumento utilizado na coleta de dados foi uma entrevista individual conduzida pelos pesquisadores. Segundo Gil (2008, p. 128), “entrevista é a técnica de coleta de dados em que o investigador se apresenta frente ao entrevistado e lhe formula perguntas, com objetivo de obter os dados que interessam a uma investigação”.

Outro instrumento utilizado na coleta de dados foi o questionário, que segundo Gil (2008, p. 140) é uma:

Técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.

O questionário foi composto de 19 perguntas objetivas, onde através dessas respostas possibilitou-se os resultados deste estudo.

Para a interpretação dos resultados desta pesquisa foi utilizado o método qualitativo. Este método não é formado de etapas engessadas, mas sim, permite melhores ajustes a fim de buscar respostas para determinado problema. É um método em que os campos de estudo não são situações artificiais em laboratório, mas sim práticas e interações dos sujeitos na vida cotidiana (FLICK, 2004).

5. Fundamentação teórica

5.1. PCCS: um instrumento no auxílio à gestão de pessoas na instituição pública

O Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) é um mecanismo que possibilita obter o equilíbrio esperado dos salários da organização e o mesmo em concordância com fatores políticos e econômicos.

A organização pública tem o mesmo significado que administração pública. Sua definição no Brasil é determinada como órgãos e entidades que tem como principal objetivo desempenhar toda a atividade administrativa do Estado.

De acordo com Chiavenato (2016, p. 201):

A legislação reflete a ausência de uma política de recursos humanos coerente com as necessidades do aparelho do Estado. [...] A legislação que regula as relações de trabalho no setor público é inadequada, notadamente pelo seu caráter protecionista e inibidor do espírito empreendedor. São exemplos [...] a aplicação indiscriminada do instituto da estabilidade para o conjunto dos servidores públicos civis submetidos a regime de cargo público e de critérios rígidos de seleção e contratação de pessoal que impedem o recrutamento direto do mercado, em detrimento do estímulo à competência.

Dentro dessa perspectiva podemos dizer que o PCCS dentro da empresa pública pode vir a funcionar como uma ferramenta para administrar os servidores em seus respectivos cargos visando um melhor aproveitamento de suas competências pessoais e estimulando o desenvolvimento dos mesmos em suas atividades. Uma vez que para Chiavenato (2009), a política de Administração de Cargos e Salários da Empresa tem por objetivo reconhecer a capacitação profissional e o desempenho dos seus funcionários. O desenvolvimento técnico-profissional do funcionário e sua contribuição efetiva para os resultados da empresa serão os indicadores utilizados para esse reconhecimento.

Então, o plano de cargos e salários é um conjunto de normas e procedimentos que tem por objetivo a igualdade interna, realizado com base nas descrições de cargos, avaliação e classificação dos cargos, pesquisa salarial, estrutura salarial e política salarial.

O plano de carreira por outro lado é elaborado com a finalidade de incentivar e preparar os colaboradores para ocupação de outras atividades e de crescimento dentro de suas respectivas funções de forma vertical ou horizontal. Em relação ao plano de carreira:

As promoções ou substituições podem ser feitas verticalmente (cargos mais elevados) ou horizontalmente (cargo de mesmo nível, mas mais complexos ou envolvendo outras especialidades) dependendo da oportunidade. (CHIAVENATO 2009, p. 227).

O PCCS em uma instituição pública pode parecer para pessoas leigas no assunto como uma redundância uma vez que muitos a enxergam de uma forma muito superficial, vendo-a muitas vezes como um trabalho que lhe traga uma certa estabilidade.

Mas com um olhar mais analítico, quando se entende através do conhecimento o quão importante é ter uma projeção de carreira e até onde essa pode levar em termos de satisfação profissional, pessoal e financeira e assim compreender então a importância de um PCCS para as pessoas que compõem a organização e para a mesma.

Levando a uma compreensão de que um PCCS nada mais é que um instrumento de estímulo ao crescimento e desenvolvimento do profissional atuante dentro das organizações, uma vez que este pode servir como precursor para o estímulo ao desenvolvimento e crescimento do mesmo e uma forte ferramenta para a organização que tem um instrumento que estimula o desenvolvimento de seus colaboradores e pode mostrar-se com um fator para retenção de talentos.

5.2. Cargos e salários e remuneração

Carvalho, Lustri, Rocha e Souza (2011) definem a descrição dos cargos como sendo uma estrutura dos cargos que compõem as organizações e tem por finalidade a divisão de responsabilidades e a atribuição de papéis relativos à execução de cada grupo de atividades necessárias à obtenção dos objetivos estratégicos táticos e operacionais da empresa.

Ainda nesse contexto, Carvalho, Lustri, Rocha e Souza (2011) entendem que existe em cada empresa, o nível de complexidade e responsabilidade das funções existentes, ou seja, para que se possa estabelecer o tamanho de cada cargo, com base na descrição elaborada e, conseqüentemente, compará-lo aos demais cargos da estrutura em termos da sua relevância para a organização.

A respeito de remuneração, Carvalho, Lustri, Rocha e Souza (2011) afirmam que os sistemas de remuneração são tradicionalmente baseados no conceito de cargo, isto é, os salários são definidos observando um conjunto de tarefas predefinidas para um determinado cargo.

Remuneração e salário por muitas vezes acabam sendo confundidos ou mesmo tidos como um mesmo objeto, mas como França (2010) esclarece, o salário é constituído

basicamente por uma parte fixa da remuneração, paga em dinheiro e de forma regular, enquanto a remuneração pode envolver, além do salário, uma remuneração variável.

De acordo com Chiavenato (2009, p. 40), os sete objetivos básicos do sistema remuneratório são:

- Remunerar cada funcionário de acordo com o valor do cargo que ocupa ou das competências que proporciona a organização;
- Recompensá-lo adequadamente por seu desempenho e dedicação;
- Atrair e reter os melhores talentos para o cargo;
- Ampliar a flexibilidade da organização dando-lhe os meios adequados à movimentação do pessoal e abrindo a possibilidade de desenvolvimento e encarecimento das pessoas;
- Obter dos funcionários a plena aceitação dos sistemas de remuneração e da política salarial adotada pela organização;
- Manter equilíbrio entre os interesses financeiros da organização e sua política de relações com os funcionários;
- Facilitar o processamento da folha de pagamento.

Pode-se assim afirmar que os cargos e salários seguem uma relação complexa, que buscam estar sempre relacionados de acordo com a função, complexidade e responsabilidade exigida pelo cargo. E que remuneração e salário são instrumentos bem distintos, mas que acabam por complementar-se e atuarem muitas vezes como um instrumento motivador dentro das organizações, fator de reconhecimento, atração e retenção de pessoas.

5.3. Carreira

Carreira, segundo Dutra (1996) são as seqüências de posições e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa, envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade.

Queiroz ([2010], p. 6) leva-nos a entender que: “Aliado a remuneração, o plano de carreiras pode ser uma importante ferramenta para atrair e reter os talentos na empresa, visto que, um plano de carreiras oferece oportunidades de crescimento profissional”.

Assim a carreira se aliada a um programa de remuneração pode funcionar como um atrativo de profissionais que estejam interessados em crescimento profissional e

financeiro, fator de motivação e de retenção de talentos.

Carvalho, Lustri, Rocha e Souza (2011, p. 94) afirmam que: “A perspectiva de desenvolvimento nas carreiras tem se caracterizado como um dos fatores que mais influenciam o movimento dos profissionais entre uma empresa e outra”.

Pode-se destacar que o salário era um dos principais aspectos que as pessoas visavam na busca por empregos, mas atualmente a possibilidade de projeção de carreira tem se mostrado um fator determinante para a busca de muitas colocações no mercado de trabalho.

Nesse contexto, Carvalho, Lustri, Rocha e Souza (2011), afirmam que as pessoas hoje compreendem que não adianta ter o salário aumentado se não tiverem oportunidades de progresso nessa remuneração recebida, assim como também nos benefícios de programas de participação muito utilizados nas organizações.

Um plano de carreira deve funcionar como um motivador para o servidor buscar novos conhecimentos dentro de sua área de atuação, e segundo Almeida (2010), ajuda a pessoa a ter controle sobre sua própria vida, e para a empresa, diminui riscos e rotatividade, funcionários motivados, aumento da produtividade, qualidade dos serviços prestados e ganhos financeiros.

De acordo com França (2010, p. 244), no setor público a carreira deve contemplar o desempenho aos cursos de capacitação e qualificação profissional, realizado pelo servidor antes de conceder a progressão e a promoção, uma vez que nem sempre são beneficiadas aquelas pessoas que realmente merecem, sem perder de vista as necessidades administrativas de uma instituição pública.

5.4. Fatores que podem influenciar o pccs na instituição pesquisada

Para a criação e implementação de um PCCS existem diversos fatores a serem analisados e considerados que podem influenciar o mesmo.

Segundo Luiz Paschoal (2012, p. 15):

A legislação incidente nas ações de Cargos e Salários e as demais normas oficiais têm diferentes origens: CLT, Constituição, convenções coletivas, etc [...], essa legislação condiciona a política e as práticas internas da organização. Logo, esses dispositivos devem ser sempre considerados na administração de cargos e salários.

Dentro dessa contextualização pode-se afirmar que as leis trabalhistas, a CLT, as convenções coletivas, acordos coletivos, a Constituição, o meio econômico e político podem influenciar o PCCS das instituições.

Isso dentro de um contexto geral, verifica-se que as questões econômicas e políticas dentro do contexto da administração pública funcionam como um vetor que rege o PCCS das mesmas de forma categórica influenciando-o de certa forma. Como exemplo, atualmente temos o Regime de Recuperação Fiscal (RRF), aprovado pela Lei Complementar Federal nº 159/2017 (BRASIL, 2017), que foi criado para fornecer aos estados com desequilíbrio financeiro grave, instrumentos para o ajuste de suas contas, onde este complementa e fortalece a Lei de Responsabilidade Fiscal.

Exemplificando algumas dessas ações que acabam por influenciar o PCCS temos de acordo com a LCF nº 159/2017 (BRASIL, 2017):

A LC Federal nº 159/2017 (BRASIL, 2017) traz algumas vedações ao Estado que aderir ao RRF de forma geral, voltadas à restrição do aumento de despesas. Essas vedações se aplicam durante o período do Regime de Recuperação e a todos os Poderes, Órgãos, entidades e Fundos do Estado. São elas:

- Concessão de reajustes a servidores e empregados públicos e militares além da revisão anual assegurada pela Constituição Federal;
- Criação de cargo, emprego ou função que implique aumento de despesa;
- Alteração de estrutura de carreira que implique aumento de despesa;
- Admissão ou a contratação de pessoal, ressalvadas as reposições de cargos de chefia e de direção que não acarretem aumento de despesa e as decorrentes de vacância de cargo efetivo ou vitalício;
- Realização de concurso público, ressalvadas as hipóteses de reposição de vacância;
- Criação ou a majoração de auxílios, vantagens, bônus, abonos, verbas de representação ou benefícios de qualquer natureza a servidores e empregados públicos e de militares;
- Criação de despesa obrigatória de caráter continuado;
- Reajuste de despesa obrigatória acima do IPCA ou da variação anual da receita corrente líquida;
- Concessão ou ampliação de incentivo ou benefício de natureza tributária da qual decorra renúncia de receita, ressalvados os concedidos nos termos da alínea "g" do inciso XII do § 2º do art. 155 da Constituição Federal;
- Empenho ou a contratação de despesas com publicidade e propaganda, exceto para aquelas de utilidade pública (saúde, segurança, educação no trânsito, entre outras);

- Celebração de convênio, acordo, ajuste ou outros tipos de instrumentos que envolvam transferência para outros entes federativos ou para organizações da sociedade civil, excetuados aqueles necessários para a recuperação fiscal, a renovação daqueles já vigentes, dos realizados em parceria com organizações sociais e que impliquem redução de despesa, comprovada pelo Conselho de Supervisão de que trata o art. 6º da LC Federal nº159, de 2017 (BRASIL, 2017), e os destinados a serviços essenciais, a situações emergenciais, a atividades de assistência social relativas a ações voltadas para pessoas com deficiência, idosos e mulheres jovens em situação de risco e, suplementarmente, ao cumprimento de limites constitucionais;
- Contratação de operações de crédito não previstas no Plano de Recuperação Fiscal;
- Realização de saques em contas de depósitos judiciais, ressalvados aqueles permitidos pela LC Federal nº 151/2015, enquanto não houver a recomposição do saldo mínimo do fundo de reserva;
- Proposição ou manutenção de ação judicial que discuta a dívida ou o contrato de dívida com a União administrado pela Secretaria do Tesouro Nacional.

5.5. Métodos e critérios para progressão no PCs

Antes de entender os critérios e métodos para progressão de um profissional no PCCS é preciso entender o que são competências.

Competências envolvem Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA), como um estoque do indivíduo, e sua efetiva entrega à organização de forma a agregar valor. Podemos afirmar que Competências se referem à capacidade não só de produzir resultados, mas, principalmente, à entrega destes resultados, agregando valores diferenciais e assumindo um caráter de desenvolvimento para a pessoa que a apresenta (DUTRA, 2008). Nesse sentido, Dutra (2008), assim define os termos que envolvem as Competências:

Conhecimento: seria os dados e informações armazenadas no intelecto e resgatadas para interpretação dos fatos (conhecimento teórico ou formação acadêmica);

Habilidade: significa destreza ou proficiência para realizar determinadas operações (experiência profissional);

Atitude: consistem em constatação avaliativa ou predisposição em relação a algo (representa as emoções, os valores e sentimentos das pessoas, isto é, o

comportamento humano).

Com esta noção da expressão CHA, pode-se dizer que o conhecimento, habilidade e atitude que as pessoas demonstram em suas respectivas áreas de atuação serão fatores primordiais para que estes venham ter progressão em seu cargo, salário e carreira.

Segundo Pontes (2002, p. 329):

Cabe a organização a responsabilidade pela definição de um plano de carreira, que, através de trajetórias diversas, possibilite o crescimento e ascensão do colaborador. No entanto, a carreira é decisão do colaborador, somente a ele cabe a escolha da sua trajetória.

Ou seja, os critérios para desenvolvimento dentro do PCCS necessitam ser claros por parte da instituição e tendo como base o conhecimento, habilidade e atitudes que estejam buscando avaliar dentro das respectivas funções de seus profissionais, e da mesma forma passa a ser responsabilidade do profissional a escolha de sua trajetória dentro da instituição por meio de sua capacitação e comprometimento com sua atuação dentro de suas atividades.

Um dos métodos mais utilizados por muitas instituições para medir o desempenho de seus funcionários atualmente é a avaliação de desempenho, que baseia suas análises no conceito de competências.

A avaliação é definida por Chiavenato (2016, p. 155) como “[...] uma ferramenta, um meio para melhorar os resultados do desempenho e proporcionar condições e oportunidades de crescimento profissional e de participação pessoal”. Ferramenta esta utilizada atualmente como um instrumento de análise para oportunizar as pessoas em suas respectivas funções de atuação dentro das instituições a uma progressão de carreira e de salário, são progressões que podem se dar de forma horizontal e vertical de acordo seu conhecimento, habilidade e atitude demonstrados em sua atuação na execução de suas atividades e de acordo com suas especializações dentro de sua carreira.

6. Análises e resultados

Por intermédio da pesquisa de campo constatou-se a existência de um PCCS na instituição em questão e ao analisar o mesmo verificou-se que este tem definições bem claras a respeito dos cargos, seus quantitativos e respectivas atribuições a fim de ser o mais transparente possível.

O instrumento traz definições claras a respeito da composição do plano e suas diretrizes, tendo o quadro de pessoal da instituição dividido em quadro permanente e quadro suplementar, onde o quadro permanente é composto pela área docente (Professor I 40h, Professor I 20h, Professor de Ensino Superior 40h, Professor de Ensino Superior 20h e Instrutor para Disciplinas Profissionalizantes), Especialista Técnico Pedagógico (Inspetor Escolar, Orientador Educacional e Supervisor Educacional, que exigem formação em nível médio especializado); Técnico Superior, Técnico Especialista, Técnico Administrativo (Inspetor de Alunos e Agente Administrativo, que exigem formação em nível médio). E seu quadro suplementar composto por Cargos Transferidos em razão da Lei no 3.101/98 e Lei no 5.766/10, alterada pela Lei no 5.974/11, que não encontraram identidade com nenhum outro cargo integrante da estrutura do Quadro de Pessoal da Instituição; Cargos de Nível Elementar (fundamental incompleto), Fundamental e Fundamental Especializado; Cargos de Professor I 10h, Professor II 25h, Professor II 40h e Agente Coordenador de Turno.

Observando que todos os cargos cuja escolaridade mínima exigida tenha sido nível fundamental especializado, nível fundamental ou nível elementar (fundamental incompleto), e que compõem o Quadro Suplementar da Instituição à medida que os servidores que os ocupam alcançarem a aposentadoria, os mesmos deixaram de existir.

A respeito da remuneração dos servidores que integram as carreiras de provimento efetivo esta é composta da seguintes parcelas: Vencimento Base; Adicional por Tempo de Serviço (triênios); Adicional de Qualificação (para nível médio e médio especializado); Adicional de Carreira Estendida (para profissionais de carreira docente); Adicional de Jornada Estendida (para profissionais de carreira docente, referente ao valor de horas aulas ministradas); Bonificação por Desempenho (por atingimento de metas por contrato de gestão); A regulamentação do Regime Adicional de Trabalho será regulamentado por decreto do chefe do Poder Executivo do Estado.

Referente à Evolução Funcional fora constatado que o desenvolvimento do servidor nas carreiras ocorre mediante progressão regulamentada, respeitando o interstício mínimo de 24 (vinte e quatro) meses entre cada progressão qualquer que seja sua espécie. A progressão por desempenho se dá de forma horizontal, dentro de uma mesma classe, considerando os resultados satisfatórios, baseados em critérios objetivos das avaliações periódicas de desempenho a que o servidor será submetido e limitada pelo último padrão de vencimento da respectiva classe. O ciclo avaliativo do servidor ocorrerá a cada período de 12 (doze) meses, sempre entre os meses de março e agosto de cada ano.

Observando que todos os servidores do Quadro Permanente de Pessoal das Carreiras de que trata a Lei nº 6.720, de 25 de março de 2014 (RIO DE JANEIRO, 2014), com no mínimo 2 (dois) meses de exercício no cargo, serão submetidos a uma avaliação de desempenho, inclusos aqueles servidores em período de Estágio Probatório, cuja avaliação é denominada Avaliação Especial de Desempenho; os servidores de estágio probatório ao completarem 36 meses nessa condição, independentemente da data em que tenha sido realizada sua última avaliação de desempenho, serão ainda submetidos a uma avaliação especial final de desempenho.

Avaliações estas que são efetivadas em uma Ficha de Avaliação que será preenchida pelo chefe imediato do servidor avaliado que é o superior hierárquico diretamente responsável pela supervisão das atividades executadas pelo servidor. A avaliação será realizada por meio da observação de um universo de comportamentos delimitado por dez fatores e subfatores de análise sobre os quais o avaliador emitirá sua impressão.

A progressão por formação acadêmica, a qual visa o aperfeiçoamento profissional e acadêmico permanente, por sua vez se dá de forma vertical entre o padrão de uma classe e o mesmo padrão da classe correspondente à titulação acadêmica obtida, mediante solicitação do servidor e observados os critérios estabelecidos em regulamento próprio.

Constatou-se a existência de uma avaliação de desempenho no processo de progressão no Plano de Cargos, Carreiras e Salários, porém este não tem se mostrado integralmente eficiente, visto que não permite o colaborador ser avaliado de uma forma geral, e sim de uma maneira mais restrita, pois a avaliação parte apenas do superior imediato.

Também verificou-se uma certa preocupação por parte dos servidores a respeito de questões políticas e econômicas uma vez que estas por várias vezes acabam por interferir de certa forma no PCCS da instituição, congelando salários e impedindo que muitos servidores venham obter sua progressão de carreira e salário, uma vez que se tratando de uma instituição pública está sempre sujeita a essas questões, seja de maneira positiva ou negativamente. Um exemplo atual que tem sido muito relatado nos meios de comunicação é o regime de recuperação fiscal dos estados, que tem se mostrado um fator preocupante por parte dos servidores públicos.

7. Recomendações

Através desse estudo sobre a instituição ALFA, constatou-se que a existência de critérios na progressão no PCCS não são suficientes e que de certa forma não estão de acordo com uma avaliação precisa para o corpo docente. Por se tratar de um cargo docente como Professor, para uma avaliação mais eficiente sugere-se adotar outras

ferramentas e padrões para uma avaliação assertiva.

Sugere-se a implantação de uma Avaliação 360º, pois com este método é possível proporcionar a visão do desempenho do colaborador sob diferentes perspectivas, a visão do superior imediato, dos colegas de trabalho, dos subordinados e dos alunos. Este desempenho é avaliado por meio cadeia de feedbacks que envolve os indivíduos que fazem parte do grupo de atuação das atividades do servidor. Os feedbacks servem de alicerce para a composição de uma estratégia de evolução pessoal e para outras ações no âmbito de gestão de pessoas na instituição.

8. Conclusão

Este trabalho teve como problema de pesquisa investigar a eficiência nos critérios utilizados na progressão do Plano de Cargos, Carreiras e salários na instituição pesquisada e como objetivo, investigar os critérios e métodos de progressão, verificar se os meios utilizados para a progressão de carreira são eficazes e analisar fatores que podem influenciar o PCCS de uma instituição pública. Também investigou como são os métodos adotados na ascensão do corpo docente e se o congelamento do PCCS impacta diretamente no desempenho dos colaboradores.

De acordo com o estudo aplicado neste trabalho, percebeu-se a necessidade de aprimorar os critérios utilizados na progressão dos docentes no âmbito do Plano de Cargos e Salários visando outras soluções e métodos que permitem aos colaboradores serem ascendidos em sua carreira de forma justa, eficaz e com equidade. Os pontos analisados tiveram como objetivo melhorar a estrutura do relacionamento entre empregador e empregado, no caso o Estado e o servidor, adequando o trabalhador ao ambiente de trabalho e o desenvolvimento em sua carreira profissional, aproveitando ao máximo sua capacidade de trabalho e oferecendo uma prestação de serviço de maior qualidade para a instituição.

A progressão em um PCCS e seus critérios para essa progressão é de extrema importância e precisa ser tratado de uma forma minuciosa, pois se tratando de pessoas e seu crescimento profissional o desenvolvimento é imprescindível ser de forma justa e por seu devido mérito. O critério adotado na instituição não é eficiente por esta razão, pois um professor pode sofrer injustiça em sua avaliação pelo fato de o avaliador em questão adotar uma postura antiética e por intermédios de problemas pessoais na hora da avaliação, não sendo o servidor avaliado de forma justa e precisa.

Conclui-se então, com este trabalho, a importância de possuir padrões estabelecidos e eficazes para a progressão no PCCS, tendo em vista que é inviável

qualificar um colaborador apenas com a avaliação de seu supervisor imediato, visto que, torna-se imprescindível uma avaliação no âmbito geral para o corpo docente, pois não é possível analisar e medir o desempenho de um indivíduo por um avaliador que não encontra-se junto ao avaliado durante todo o desempenho de suas atividades, principalmente dentro das salas de aulas.

Além disso, podem existir casos de apatia, não sendo o servidor avaliado de forma justa por seu superior imediato. São necessárias formas de igualdade para ambas as partes, para assim, serem progredidas em sua carreira por seu desempenho, dedicação e mérito, dando ao servidor maior autonomia e motivação para desenvolver seu trabalho, trazendo benefícios tanto para a instituição, quanto para o servidor.

Referências

ALMEIDA, N. de. Plano de carreira, para que serve?. Administradores.com, São Paulo, 20 abr. 2010 Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/plano-de-carreira-para-que-serve/44272/>. Acesso em: 11 jun. 2019.

BRASIL. Lei complementar nº 159, de 19 de maio de 2017. Institui o Regime de Recuperação Fiscal dos Estados e do Distrito Federal e altera as Leis Complementares nº 101, de 4 de maio de 2000, e nº 156, de 28 de dezembro de 2016. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 22 maio 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp159.htm#:~:text=LEI%20COMPLEMENTAR%20N%C2%BA%20159%2C%20DE,28%20de%20dezembro%20de%202016. Acesso em: 11 jun. 2019.

CARVALHO, I. M. V.; LUSTRI, D.; ROCHA, J. L. C. da R.; SOUZA, M. Z. de A. Cargos, carreiras e remuneração. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. Metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, I. Administração geral e pública: provas e concursos. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2016.

CHIAVENATO, I. Remuneração, benefícios e relações de trabalho. 6. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.

DUTRA, J. S. Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, J. S. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008.

FLICK, U. Uma introdução à pesquisa qualitativa. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002.

FRANÇA, A. C. L. Práticas de recursos humanos: PRH conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PASCHOAL, L. Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

PONTES, B. R. Administração de cargos e salários. 9. ed. São Paulo: LRT, 2002.

QUEIROZ, D. C. de. Estratégias de remuneração e planos de carreiras, ferramentas para desenvolvimento do colaborador e crescimento da organização. [2010]. Disponível em: <http://tcconline.utp.br/wp-content/uploads/2012/02/Estrategias-de-remuneracao-e-plano-de-carreiras-ferramentas-para-desenvolvimento-do-colaborador-e-crescimento-da-organizacao.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2019.

RIO DE JANEIRO (Estado). Lei nº 6720, de 24 de março de 2014. Institui plano de cargos, carreiras e remuneração da fundação de apoio à escola técnica do estado do Rio de Janeiro – FAETEC e dá outras providências. Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 31 mar. 2014. Disponível em: <http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/contlei.nsf/f25edae7e64db53b032564fe005262ef/835f36b32b2e39e483257ca8005eef7d?OpenDocument#:~:text=Lei%20Ordin%C3%A1ria&text=LEI%20N%C2%BA%206720%20DE%2024,FAETEC%20E%20D%C3%81%20OUTRAS%20PROVID%C3%81NCIAS>. Acesso em: 12 jun. 2019.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.



Informações das autoras

André Araújo: Graduado em Gestão de Recursos Humanos, Faculdade Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
Contato: anderlucan@gmail.com

Ana Carolinne Cunha: Graduada em Gestão de Recursos Humanos, Faculdade Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
Contato: acarolinne447@gmail.com

Silas Miranda: Graduado em Gestão de Recursos Humanos, Faculdade Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
Contato: siilasmiranda@hotmail.com