



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

LEANDRO FURTADO BALESTRINI

**PERCEPÇÃO DE FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS SOBRE A
EFETIVIDADE DO PLANO DE CARGOS, CARREIRA E
SALÁRIOS: Estudo de caso no Conselho Federal de
Enfermagem**

Brasília – DF

2011

LEANDRO FURTADO BALESTRINI

**PERCEPÇÃO DE FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS SOBRE A
EFETIVIDADE DO PLANO DE CARGOS, CARREIRA E
SALÁRIOS: Estudo de caso no Conselho Federal de
Enfermagem**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. Francisco
Antônio Coelho Junior

Brasília – DF

2011

Balestrini, Leandro Furtado.

Percepção de Funcionários Públicos sobre a Efetividade do Plano de Cargos, Carreira e Salários: Estudo de caso no Conselho Federal de Enfermagem / Leandro Furtado Balestrini. – Brasília, 2011.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior.

1. Plano de Cargos, Carreira e Salários 2.Comportamento Organizacional 3. Práticas de Gestão de Pessoas I. Título.

LEANDRO FURTADO BALESTRINI

**PERCEPÇÃO DE FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS SOBRE A
EFETIVIDADE DO PLANO DE CARGOS, CARREIRA E
SALÁRIOS: Estudo de caso no Conselho Federal de
Enfermagem**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
aluno

Leandro Furtado Balestrini

Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior
Professor-Orientador

Dra. Elaine Rabelo Neiva
Professor-Examinador

Dra. Catarina Cecília Odélius
Professor-Examinador

Brasília, 08 de dezembro de 2011

Ao Senhor e Salvador da minha vida, Jesus Cristo, “porque dEle, por Ele e para Ele são todas as coisas”. Dedico também aos meus amigos, familiares e mestres que me auxiliaram durante essa jornada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela condição e capacitação para chegar até aqui.

Agradeço aos meus pais pelo investimento e incentivo.

Agradeço aos meus pastores, galera do Shekinah, amigos e irmãos da ADLN que estiveram e estão em momentos inesquecíveis da minha vida.

Agradeço ao pessoal do NVC, sem eles eu não teria sido tão feliz na UnB.

Agradeço a todos os professores e colegas que me ajudaram na minha formação acadêmica.

“E da mesma maneira também o Espírito ajuda as nossas fraquezas; porque não sabemos o que havemos de pedir como convém, mas o mesmo Espírito intercede por nós com gemidos inexprimíveis”. Romanos 8:26

RESUMO

O presente estudo objetivou investigar, empiricamente, a percepção de funcionários públicos sobre seu Plano de Cargos, Carreira e Salários (PCCS). Para tal, foi realizado um estudo numa Autarquia Federal, o Conselho Federal de Enfermagem. Foi realizada uma revisão de literatura sobre gestão de pessoas e PCCS em seus contextos administrativos gerais e na área pública, comparando as características esperadas do que deveria ser um plano efetivamente implementado com as percepções dos funcionários do conselho acerca de sua efetividade. Aplicou-se um questionário totalmente estruturado contendo 18 itens junto à amostra investigada (N=33). A amostra foi predominantemente masculina, com tempo de serviço inferior a 06 meses de trabalho. A maioria é lotado em cargos de nível técnico. Em geral, os funcionários demonstraram perceber positivamente a efetividade do PCCS no âmbito de sua Organização de trabalho, com pontos a serem aperfeiçoados. Hipotetiza-se que o PCCS pode não ser conhecido por todos no âmbito da Organização, ou mesmo pode indicar que tal Plano precisa de ajustamentos necessários à promoção de sua maior efetividade, isso devido ao alto índice de respostas indiferentes. Conclui-se que o PCCS ainda necessita de melhorias para se tornar totalmente efetivo aos funcionários e para a organização. Como limitações do trabalho, destaca-se o pequeno tamanho amostral e o fato de apenas um Órgão ter sido investigado, o que impossibilitou análises comparativas. Como sugestões para futuras pesquisas, recomenda-se uma análise mais apurada, utilizando-se técnicas qualitativas de investigação, dos pontos fracos do PCCS, por parte da Administração da Autarquia, especialmente pela Divisão de Gestão de Pessoas, a fim de aprimorar e aperfeiçoar o plano, melhorando assim os incentivos ao trabalho e o resultado operacional.

Palavras-chave: Plano de Cargos, Carreira e Salários. Comportamento Organizacional. Práticas em Gestão de Pessoas.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|-----------------------------------|----|
| Figura 1 - Cargos e Salários..... | 31 |
|-----------------------------------|----|

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Perfil Profissional dos Participantes | 42 |
|--|----|

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1: Característica da amostra | 42 |
| Tabela 2: Resultados descritivos quanto à percepção dos funcionários sobre a efetividade do PCCS. | 44 |
| Tabela 3: O PCCS estabelece atribuições, deveres, especificações e responsabilidades inerentes ao meu cargo. | 46 |
| Tabela 4: O PCCS valoriza o mérito no desempenho do trabalho nesta Autarquia. | 47 |
| Tabela 5: Aqui a progressão é meritocrática. | 47 |
| Tabela 6: O PCCS me estimula ter maior comprometimento em relação ao meu trabalho nessa Autarquia. | 48 |
| Tabela 7: O PCCS me traz boas oportunidades de crescimento. | 48 |
| Tabela 8: O PCCS faz com que eu trabalhe para cumprir mais do que as expectativas, a fim de alcançar uma progressão na minha carreira. | 48 |
| Tabela 9: A expectativa de progredir na Carreira por meio do PCCS me faz elevar meus níveis de produtividade. | 49 |
| Tabela 10: O PCCS provê oportunidades de remuneração capazes de me motivar. | 50 |
| Tabela 11: O PCCS me incentiva a desenvolver novos conhecimentos aplicáveis na minha carreira. | 50 |
| Tabela 12: O PCCS auxilia nas decisões de alteração da minha trajetória profissional nesta Autarquia. | 51 |
| Tabela 13: O PCCS me traz segurança profissional. | 51 |
| Tabela 14: O PCCS atrai candidatos para trabalharem nesta Autarquia. | 52 |
| Tabela 15: O PCCS retêm talentos (colaboradores) nesta organização. | 52 |
| Tabela 16: O PCCS acompanha a evolução do mercado de trabalho. | 52 |
| Tabela 17: Há espaço para novas idéias e sugestões ao PCCS. | 53 |
| Tabela 18: A Avaliação de desempenho gera efeitos positivos sobre o PCCS. | 53 |
| Tabela 19: Atrelar os resultados da Avaliação de Desempenho à progressão funcional é importante para o planejamento das minhas ações. | 54 |
| Tabela 20: Meus avaliadores são capacitados para me avaliarem de forma adequada. | 55 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Cofen – Conselho Federal de Enfermagem
Coren – Conselho Regional de Enfermagem
DGP – Divisão de Gestão de Pessoas
GP – Gestão de Pessoas
GRH – Gerente de Recursos Humanos
PCCS – Plano de cargos, carreira e salários
RH – Recursos Humanos

SUMÁRIO

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 11 |
| 1.1 | Contextualização..... | 12 |
| 1.2 | Formulação do Problema..... | 14 |
| 1.3 | Objetivo Geral | 14 |
| 1.4 | Objetivos Específicos..... | 14 |
| 1.5 | Justificativa | 15 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO..... | 17 |
| 2.1 | Evolução da Administração de Cargos e Salários | 17 |
| 2.2 | Conceituação e Aplicação do PCCS e da Avaliação de Desempenho | 18 |
| 2.3 | Considerações gerais sobre o Papel da Gestão de Pessoas em Organizações Públicas na Elaboração de um PCCS. | 31 |
| 2.4 | O PCCS e a Avaliação de Desempenho em Organizações Públicas | 34 |
| 3 | MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA | 39 |
| 3.1 | Tipo e descrição geral da pesquisa..... | 39 |
| 3.2 | Caracterização da Organização..... | 39 |
| 3.3 | Participantes do estudo..... | 40 |
| 3.4 | Perfil amostral | 42 |
| 3.5 | Instrumento de pesquisa..... | 42 |
| 3.6 | Procedimentos de coleta e de análise de dados..... | 43 |
| 4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO | 44 |
| 4.1 | Descrição da percepção dos funcionários sobre a efetividade do PCCS. .. | 44 |
| 4.2 | Análise de Frequências..... | 46 |
| 5 | CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES | 57 |
| | REFERÊNCIAS..... | 60 |
| | APÊNDICES..... | 64 |
| | Apêndice A – Questionário..... | 64 |
| | ANEXOS | 68 |
| | Anexo A – Organograma do Conselho Federal de Enfermagem | 68 |

1 INTRODUÇÃO

No atual cenário globalizado verifica-se uma forte mudança nas organizações e no contexto em que as mesmas estão inseridas (FERREIRA, FORTUNA e TACHIZAWA, 2006). Conseqüentemente, os modelos de gestão acabam por sofrer mudanças. Tal constatação não é diferente com a gestão de pessoas (GP) que, “como campo prático da Administração e como área de ensino e pesquisa, desenvolveu-se vigorosamente no Brasil”, principalmente nos últimos 60 anos (WOOD JÚNIOR, TONELLI e COOKE, 2011). Observado esse ambiente competitivo, dinamizado e marcado pela globalização, a área de recursos humanos (RH) assume um papel estratégico para o desenvolvimento das organizações (LOTTA, 2002). Com relação ao ambiente público, visto, em geral, como atrasado ante o desenvolvimento das organizações mundiais, tem-se a área de RH como fator primordial para adaptar a realidade pública aos novos paradigmas administrativos que zelam pela eficiência, baixos custos, rapidez e bons serviços (LOTTA, 2002).

A atividade de RH assume, atualmente, seu papel mais importante, e modifica sua conceituação para gestão de pessoas remetendo ao nível estratégico da organização, considerando os indivíduos muito mais do que simples recursos da organização, mas peças chave para o sucesso da mesma (FERREIRA, FORTUNA e TACHIZAWA, 2006).

Analisando a gestão de pessoas no setor público, identifica-se que, a partir da década de 1980, países ocidentais passaram a adotar ações e medidas para aperfeiçoar e melhorar o serviço público em sua eficiência e efetividade (SUZUKI e GABBI, 2009). Até então, tinha-se a qualidade no serviço público como o cumprimento de regras procedimentais. Contudo, transformações nos contextos sociais e econômicos fizeram com que o setor público passa-se por reformas que davam prioridade à uma lógica de resultados ao invés de uma lógica procedimental (OECD, 2004, *apud* SUZUKI e GABBI, 2009).

Surge, então, um novo paradigma na gestão pública, a nova gestão pública. Esse paradigma visa assemelhar a gestão pública à privada, importando conceitos que

modernize a área pública (SUZUKI e GABBI, 2009). A mensuração de resultados foi um conceito que tomou força nesse processo. Pode-se ressaltar, aqui, a mensuração individual quantificando efetividade nas ações, mensurações que devem ser capazes de demonstrar o resultado geral da organização e um sistema que possibilite uma produção, interpretação e divulgação de dados (SUZUKI e GABBI, 2009).

Desse modo, a nova gestão pública emite uma série de peculiaridades que dizem respeito à necessidade de se ter instrumentos gerenciais e democráticos novos para combater os problemas que o Estado enfrenta no mundo contemporâneo. (ABRUCIO, 2007, pp. 74, 75)

1.1 Contextualização

A abordagem estratégica de gestão de pessoas traz novos conceitos para a organização. Primeiro, considera as pessoas como recurso para a obtenção de vantagem competitiva perante outras organizações. Segundo, foca no uso de planejamento, obtendo uma visão mais estratégica. Terceiro, assume maior coerência entre políticas e práticas de emprego e sua integração com a estratégia da organização, aproximando mais os níveis da cadeia hierárquica da organização. Quarto, substitui a administração reativa pela proativa, evitando erros e perdas. E por fim toma decisões considerando a relação de emprego no mais elevado nível hierárquico (SISSON e STOREY, 2000 *apud* LACOMBE e CHU, 2008).

Tomando, assim, a gestão de pessoas em seu caráter estratégico, percebe-se que a administração de cargos e salários juntamente com um bom planejamento de carreira são fatores fundamentais na elaboração e efetivação de estratégias da organização para com seus trabalhadores (FERREIRA, FORTUNA, TACHIZAWA, 2006). Dessa forma, a organização consegue oferecer uma carreira bem-sucedida a sua força de trabalho interagindo com o funcionário para atingir seus objetivos e interesses, além de retê-lo na organização. É importante que a organização consiga reter colaboradores chave, ter estratégias que não permitam que outras organizações tomem de si esses funcionários. A organização precisa se esforçar

continuamente pelos seus talentos uma vez que as organizações que perdem esses colaboradores reduzem significativamente as suas chances de sucesso no cenário competitivo atual (RHINOW, 2001).

É importante que uma organização tenha um bom plano de cargos, carreira e salários (PCCS) e que seja consistente e atraente, pois, dessa forma, ela consegue gerar bons resultados em sua produção no que depende de seus funcionários. Um bom plano contribui para a satisfação do funcionário em seu trabalho, que é, hoje, considerada um aspecto fundamental e uma exigência nas organizações bem-sucedidas (NODARI, BÓ, CAMARGO, 2010). Quando um profissional se encontra num PCCS adequado ele se sente motivado pelos benefícios que são gerados devido ao seu bom rendimento na organização. Ou seja, o PCCS enaltece o mérito do colaborador que por sua vez fará por onde, a fim de alcançar uma progressão em sua carreira. O plano deve deixar clara a possibilidade de crescimento do funcionário desde que ele adquira competências, atribuições e demonstre um desempenho coerente (MARCONI, 2004).

Nota-se que o setor de RH das organizações públicas brasileiras, em geral, trabalha de forma reativa e limitada, desempenhando apenas rotinas administrativas como realização de pagamentos e proposição de leis (MARCONI, 2004). Falta um pensamento estratégico que venha a trazer benefícios aos servidores e às instituições. Consequentemente, é raro se ver um local onde há um plano eficaz de desenvolvimento e progressão na carreira. O que se verifica são progressões que levam em conta apenas o tempo de serviço, desvalorizando aqueles que desenvolvem um trabalho realmente merecedor de promoções (BAROSA, 1996; MARCONI, 2004).

Assim, pode-se considerar que falta um sistema que privilegie o mérito e as pessoas que efetivamente trabalham e desempenham suas competências. As promoções são baseadas em critérios políticos, de relacionamento familiar ou extra-profissional, que anulam toda mensuração de produtividade, e desempenho (BARBOSA, 1996). O resultado desta ação são servidores acomodados e desmotivados, gerando baixos índices de produção e inovação no setor público. Não há uma busca por capacitação e desenvolvimento profissional, uma vez que o servidor nada ganha com isso (BARBOSA, 1996).

A implementação de uma gestão estratégica em RH traz políticas e diretrizes que visam otimizar a produção, estimulando o desenvolvimento do profissional. O PCCS vem contribuir para essa visão de melhoria, de forma que o colaborador vislumbre oportunidades de crescimento. Um PCCS constitui num conjunto de estágios bem estruturados que consolidam a realidade evolutiva de uma carreira de acordo com as características da organização (OLIVEIRA, 2009).

Sendo assim, tendo a elaboração de um PCCS como instrumento da implantação de uma gestão estratégica em RH, converge-se para o intuito desse trabalho, que se propõe a verificar a percepção da efetividade de um PCCS na Administração Pública, tendo como base empírica o plano proposto pelo Conselho Federal de Enfermagem, uma Autarquia Federal.

1.2 Formulação do Problema

Qual a percepção dos funcionários do Conselho Federal de Enfermagem em relação à efetividade do seu Plano de Cargos, Carreiras e Salários?

1.3 Objetivo Geral

Verificar, empiricamente, a percepção dos funcionários sobre a efetividade do Plano de Cargos, Carreiras e Salários do Conselho Federal de Enfermagem.

1.4 Objetivos Específicos

- a) Verificar quais características de um PCSS efetivo são atendidas pelo Cofen.
- b) Identificar se os funcionários percebem benefícios para sua carreira incentivados por meio do PCCS.

1.5 Justificativa

Pode-se dizer que o profissional busca crescimento na carreira. E quando essa esperança se baseia em uma organização, o funcionário busca saber onde pode chegar, que carreira pode ter e o que deve fazer para isso (RESENDE, 2002). Esse é o papel do PCCS, a saber, orientar e vislumbrar os possíveis caminhos para o crescimento profissional de um funcionário. Sendo assim, é importante que uma organização tenha um bom PCCS, a fim de que o funcionário se motive e produza melhor objetivando seu crescimento na carreira.

No setor público, a área de RH mostra uma imagem burocrática, associada à ineficiência. De forma geral, a área trabalha reativamente, evidenciando uma gestão de problemas e emergencialista. Sendo assim as atividades estratégicas, como definição de políticas de carreira, capacitação, remuneração, dentre outras ficam em segundo plano (MARCONI, 2004). Verifica-se que falta um sistema que incentive o mérito no serviço público brasileiro, uma vez que o servidor não almeja grandes conquistas em relação ao crescimento em sua carreira por seus méritos profissionais. Pode-se dizer que o serviço mais eficiente e de maior destaque pouco recebe o reconhecimento e o incentivo devido ao funcionário (BARBOSA, 1996).

Diante disso ressalta-se a importância desse trabalho para provocar ações estratégicas nos Recursos Humanos do serviço público, de forma a criar planos que incentivem uma maior produção, capacitação e evolução profissional por parte dos servidores, uma vez que verão que efetivamente o mérito conquistado pelo trabalho realizado traz benefícios para a carreira.

Em 2009 o Cofen elaborou um PCCS, cuja proposta é estabelecer políticas e diretrizes propondo um equilíbrio interno de acordo com cada cargo da organização. Além disso, a ideia do Plano é de dar subsídios ao gestor para que ele administre os recursos humanos do Conselho valorizando o conhecimento, desempenho e autodesenvolvimento profissional (Cofen, 2009).

A pesquisa mostrará qual a visão que funcionários do Cofen têm sobre suas carreiras públicas e qual a importância da capacitação e ações profissionais em

suas carreiras, demonstrando ao setor de RH da Autarquia qual o efeito das propostas do PCCS sobre os funcionários. Assim, a pesquisa poderá contribuir para uma reforma no PCCS e para o alcance de suas propostas.

Neste Capítulo apresentou-se uma introdução sobre o tema pesquisado, o problema e os objetivos da presente pesquisa. A seguir será apresentada a revisão de literatura buscando-se apresentar os principais conceitos do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Foi realizada a revisão de literatura de forma estruturada objetivando posicionar o PCCS em gestão de pessoas e, mais especificamente, a sua aplicação no serviço público. Assim, o primeiro item trata da evolução da administração de cargos e salários. Em seguida, é apresentada a conceituação e aplicação do PCCS e da avaliação de desempenho. No próximo Tópico são apresentadas considerações gerais sobre o papel da gestão de pessoas em organizações públicas na elaboração de um PCCS. E, por fim, é apresentado o PCCS e a avaliação de desempenho nas organizações públicas.

2.1 Evolução da Administração de Cargos e Salários

Na década de 1960 estabeleceu-se um modelo de Administração de Cargos e Salários que perdurou por muito tempo em organizações do mundo todo. Esse modelo consistia em se fazer um desenho da estrutura e descrição dos cargos geralmente para tal tarefa usava-se entrevistas, questionários e observações diretas. Após essa primeira etapa a área de RH fazia uma pesquisa de remuneração no mercado e estudava a importância dos cargos junto à organização. Por fim elaborava-se uma estrutura salarial e o enquadramento dos funcionários nesse plano (RUZZARIN, AMARAL e SIMIONOVSKI, 2006).

Contudo, hoje percebe-se uma grande evolução nesse tema. Antigamente, os critérios se apresentavam muito subjetivos, não existiam escalas de mensuração de rendimento bem estruturadas e de fácil interpretação, todos os critérios estavam na cabeça do chefe e em decisões do RH. Por não se ter um método de avaliação definido isso dava liberdade ao gestor para promover e progredir o funcionário na carreira a qualquer tempo e sem nenhuma justificativa mais concreta e objetiva (RUZZARIN, AMARAL e SIMIONOVSKI, 2006). Viu-se, então, a necessidade de se instalar um método que realmente avaliasse o funcionário de acordo com as estratégias da organização.

A Administração de Cargos e Salários, hoje, vem se preocupando com o equilíbrio interno e externo. O equilíbrio interno consiste em os funcionários perceberem a diferença salarial entre os cargos conforme as atribuições e responsabilidades de cada cargo. É importante essa percepção de equidade, pois gera-se insatisfação no funcionário uma vez que ele percebe uma discrepância entre cargos e pessoas. O equilíbrio externo ocorre quando o funcionário percebe que o seu salário está compatível com o salário de funcionários em outras organizações que possuem cargos com atribuições e responsabilidades semelhantes. O equilíbrio externo é fundamental para se reter talentos (RUZZARIN, AMARAL e SIMIONOVSKI, 2006).

A avaliação de desempenho é uma importante ferramenta de RH para a realização desse processo. Uma vez que, para avaliar o desempenho, ela estabelece objetivos, que devem estar diretamente relacionados com a visão da empresa (MASIERO, 2007, p.141). Dessa forma o funcionário será guiado a desempenhar tarefas adequadas de acordo com o seu cargo. A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro (CHIAVENATO, 2000, p.325). A avaliação pretende julgar e estimular o mérito e excelência de cada funcionário contribuindo para o desenvolvimento da organização. Além disso, tem a capacidade de identificar problemas funcionais e dessa forma colabora no desenvolvimento de uma política de RH que contemple as reais necessidades da organização (CHIAVENATO, 2000).

Isto posto, o presente referencial focará em definir plano de cargos e salários juntamente com as variáveis que estão envolvidas em sua elaboração, levando em conta a realidade que envolve o PCCS e a gestão pública de Recursos Humanos.

2.2 Conceituação e Aplicação do PCCS e da Avaliação de Desempenho

O termo “plano de cargos, carreiras e salários” pode ser conceituado de uma forma interessante: pela soma de suas partes. Segundo Oliveira (2009, p. 4) plano é o documento formal que consolida informações, atividades e decisões desenvolvidas com base em uma metodologia de planejamento de carreira. Não tem como aprimorar as ideias de um plano que só está na “cabeça” das pessoas e dos

gestores e sendo assim isso não tem como ser um plano. “É importante que o plano de carreira seja algo formalizado, pois só é possível aprimorar o que foi, antecipadamente, estruturado, escrito e analisado” (OLIVEIRA, 2009). Carreira é o conjunto planejado, estruturado e sustentado de estágios que consolidam a realidade evolutiva de cada indivíduo, de forma interativa com as necessidades das organizações e das sociedades em que atuam (OLIVEIRA, 2009, p. 5). Já cargo pode ser definido como a ocupação oficial do empregado expresso por meio do estabelecimento das qualificações, juntamente com requisitos básicos, como experiência, escolaridade, responsabilidade, conhecimento técnico, condições de trabalho e outros fatores exigidos de seu ocupante para o seu desempenho (OLIVEIRA, 2007, p.4).

Por fim, define-se salário como a contraprestação devida e paga diretamente pelo empregador a todo empregado (OLIVEIRA, 2007, p.413). Temos assim que o PCCS é um documento formal que consolida as informações sobre o conjunto planejado, estruturado e sustentado de estágios que envolvem a evolução profissional do indivíduo, e define a ocupação oficial do empregado, bem como a contraprestação devida e paga pelos serviços prestados.

É importante considerar que o plano de carreira não é algo padronizado, e para sua elaboração é importante se levar em conta as particularidades de cada organização e de seus funcionários que devem ser respeitadas. Este é o motivo primordial que justifica o fato de que um PCCS deve ser elaborado pela organização que vai aplicá-lo, e não simplesmente copiado (OLIVEIRA, 2009).

Masiero (2007, p. 502) afirma que efetividade constitui em que as coisas certas sejam realizadas, incluindo a escolha dos objetivos mais apropriados e os métodos corretos de atingi-los. Efetividade, também, pode ser entendida como “o grau em que se atingiu os resultados esperados” (OSBORNE e GAEBELER, 1994, p. 381 *apud* BRESSER PEREIRA e SPINK, 2005, p. 184). Portanto, um PCCS deve atingir resultados esperados nas características e fatores que o envolvem e se relacionam com os colaboradores, que serão apresentados a seguir.

O PCCS envolve alguns fatores e características importantes que se relacionam com a organização e a vida profissional do funcionário, tais como: Atribuições ao cargo, Motivação, Oportunidades, Trajetória Profissional, Segurança, Capacitação,

Remuneração, Atração e Retenção de funcionários, Discussão sobre o Plano entre organização e funcionários, Meritocracia e Avaliação de Desempenho.

Um adequado PCCS não pode ser realizado sem que haja uma elaboração técnica de descrição, avaliação e classificação de funções (RESENDE, 2002). Em parceria com os empregados a organização deve esclarecer quais são as tarefas, quem faz o que e a contribuição esperada de cada um deles (MASIERO, 2007, p.140). A descrição de cargo deve abranger as tarefas que o funcionário realiza em sentido amplo, evitando problemas ligados a pequenos detalhes formais que possam causar uma rigidez indesejada nos processos organizacionais. Contudo, deve-se ter cuidado para não ser dado ao cargo um enfoque demasiadamente amplo, não conseguindo traçar um caminho claro ao funcionário, vincular os objetivos do empregado aos da organização e deixá-lo sem atividades definidas (OLIVEIRA, 2007, p.3).

Além do que é de suma importância que o PCCS dê foco ao direcionamento profissional das pessoas. O PCCS pode ter o poder de direcionar no que um funcionário deve se dedicar e gastar seu tempo e energia para ter um bom futuro profissional. Pessoas que não sabem no que focar perdem tempo precioso em suas vidas (OLIVEIRA, 2009).

O PCCS tem entre seus objetivos motivar as pessoas a serem mais efetivas em seus trabalhos, satisfazendo-as pessoalmente e, conseqüentemente, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais (KNIHS e RECKTENVALD, 2007). Um PCCS é muito importante em relação à motivação do funcionário, isso devido às possibilidades de desenvolvimento enxergadas na carreira (MASIERO, 2007). Quando a organização oferece oportunidades de desenvolvimento que interessam ao funcionário é percebido uma sinergia onde o funcionário percebe que seus interesses pessoais e profissionais são uma preocupação da empresa - resultando em colaboradores estimulados, motivados e dispostos a aprender de forma continuada (MASIERO, 2007).

O PCCS, para as organizações, é de suma importância no que tange à criação de oportunidades de crescimento de seus colaboradores (KNIHS e RECKTENVALD, 2007). A estrutura de cargos e salários funciona como um catalisador de oportunidades para o crescimento interno do funcionário em aprendizagem, capacitação e também no aspecto econômico (KNIHS e RECKTENVALD, 2007).

Zimpeck (1992) *apud* Sochodolak e Melo (2008) afirma que é indispensável que a instituição atente para que haja na estrutura de seu PCCS um quadro das oportunidades que podem ser oferecidas. Percebe-se que cabe à administração se atentar às necessidades da organização e assim oferecer oportunidades em contrapartida de soluções de pessoas capacitadas, dessa forma seu efetivo de trabalhadores buscará aperfeiçoamento a fim de desenvolverem a carreira (MASIERO, 2007). Com o PCCS dá-se oportunidade de crescimento ao profissional, que passa a se esforçar cada vez mais, buscando as recompensas oferecidas, além do aperfeiçoamento profissional e pessoal (SOCHODOLAK e MELO, 2008).

Masiero (2007) ainda ressalta que o desenvolvimento da carreira deve ser contínuo por parte das pessoas e da direção da organização. Ao identificar as áreas em que podem se desenvolver, os funcionários “buscam melhorar seu desempenho e aumentar a produtividade” (MASIERO, 2007 p. 132). Um PCCS com cargos bem definidos é um dos instrumentos mais eficazes para estimular o funcionário a bem exercer as funções requeridas (MASIERO, 2007; KNIHS, RECKTENVALD, 2007).

Vários autores compartilham da idéia de que a falta de um plano bem estruturado que realmente reconheça e recompense em contrapartida de resultados satisfatórios alcançados, afeta negativamente a motivação individual do servidor (NOGUEIRA, OLIVEIRA e PINTO, 2007). A administração pública sofre com a falta de planos que realmente incentivem e motivem seus funcionários, uma vez que os critérios para promoção, na prática, não premiam de maneira merecida àqueles que realmente trabalham de forma efetiva e prestam um serviço de qualidade (NOGUEIRA, OLIVEIRA e PINTO, 2007). Quando o Poder Público mudar suas políticas de gestão de pessoas, onde seja enaltecido o bom desempenho profissional, motivando o funcionário a realmente dar o seu melhor experimentará então bons resultados.

Outra finalidade do PCCS é dar direcionamento profissional às pessoas (OLIVEIRA, 2009). O plano tem a capacidade de orientar aonde e em que o funcionário deve se dedicar, otimizando seu tempo e futuro profissional (OLIVEIRA, 2009). Além disso, um PCCS bem estruturado consegue facilitar, se e quando necessário, a alteração do rumo profissional do indivíduo. Muitas pessoas têm elevada dificuldade em trabalhar e pensar o seu futuro, e uma decisão de mudança como essa é sempre problemática, contudo o plano pode dar mais segurança ao funcionário para buscar mobilidade na organização e tornar esse processo menos complicado (OLIVEIRA,

2009). Um PCCS eficaz é aquele que consegue passar segurança ao funcionário fazendo com que ele possa esperar fazer uma carreira de longa duração na organização (OCDE, 2010 p. 150).

Quando os funcionários percebem que seus interesses profissionais e pessoais são uma preocupação da organização, eles são estimulados a se capacitarem e buscarem aprendizados continuamente (MASIERO, 2007). O PCCS facilita as pessoas identificarem conhecimentos necessários que darão maior velocidade e qualidade aos seus desenvolvimentos profissionais, além de evitar que momentos preciosos sejam desperdiçados em processos de aprendizagem improdutivos (OLIVEIRA, 2009).

A abordagem estratégica do PCCS interliga aspectos controláveis e não controláveis pelo indivíduo, possibilitando o delineamento e consolidação de uma capacitação ideal para se obter sucesso na organização (OLIVEIRA, 2009). Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006) ressaltam a importância da organização em elaborar um plano de capacitação em consonância com seu PCCS. O PCCS é a base para decisões do responsável pela gestão de pessoas e do próprio empregado para a identificação da capacitação necessária para cada etapa de sua carreira (FERREIRA, FORTUNA e TACHIZAWA, 2006). E é válido ressaltar o atual cenário evolutivo e moderno que está em constantes mudanças, sendo assim é importante que essa capacitação considere o momento presente e futuro do contexto em que se insere o indivíduo (OLIVEIRA, 2009).

A política de RH nos organismos públicos deve contemplar uma estrutura de carreira que estimule o servidor a buscar o aprimoramento de sua capacitação (MARCONI, 2004). No Decreto nº 1.171 de 22 de junho de 1994, no que trata dos principais deveres do servidor público, pode-se notar essa recomendação sobre a capacitação da força de trabalho no setor público:

XIV – São deveres fundamentais do servidor público:

- o) participar dos movimentos e estudos que se relacionem com a melhoria do exercício de suas funções, tendo por escopo a realização do bem comum;
- q) manter-se atualizado com as instruções, as normas de serviço e a legislação pertinentes ao órgão onde exerce suas funções;

Percebe-se, aqui, a preocupação da Administração em formalizar e positivar a responsabilidade e o dever do funcionário público em sempre estar bem capacitado para o seu serviço, além de estar também sempre atualizado com as questões que envolvem seu trabalho. É importante que o RH forneça a estrutura necessária para que isso aconteça. Vale ressaltar que essa capacitação deve ter uma proposta com estratégias que possibilitem o constante aprimoramento dos servidores, visando que tanto os novos servidores quanto mais antigos tenham o perfil desejado (MARCONI, 2004).

Uma das propostas fundamentais do PCCS é uma eficiente política de remuneração (KNIHS e RECKTENVALD, 2007). Ao tratar de remuneração em cargos, carreira e salários não podemos levar em conta apenas os salários pagos em dinheiro. A remuneração envolve também benefícios concedidos que colaboram para a qualidade de vida do funcionário podemos exemplificar aqui: seguro de vida, vale alimentação, plano de saúde, convênios, cursos, prêmios de produção (KNIHS e RECKTENVALD, 2007). Pode-se dizer que a remuneração é bem mais ampla e abrangente do que apenas a recompensa em dinheiro pelo trabalho prestado – é a união de benefícios que agregam valor à vida profissional do indivíduo (KNIHS e RECKTENVALD, 2007).

A remuneração é peça chave no cotidiano organizacional e na vida dos colaboradores e o PCCS tem papel fundamental para uma eficiente administração de salários (KNIHS e RECKTENVALD, 2007) que traga equidade e justiça salarial, além do equilíbrio salarial interno e externo (RESENDE, 2002). O PCCS deve estabelecer uma sólida estrutura salarial e trazer modelos de remuneração que estimulem os empregados elevando seus padrões de produtividade (SOCHODOLAK e MELO, 2008).

A partir da elaboração de um PCCS com uma adequada descrição de cargos torna-se possível definir os salários correspondentes (MASIERO, 2007). Dessa forma, a organização consegue estabelecer uma política salarial que permitirá atribuir uma remuneração adequada ao posto, que corresponda ao valor das funções e responsabilidades que o compõem (MASIERO, 2007 p. 139). Uma política salarial racionalizada contempla o funcionário com uma remuneração de acordo com suas habilidades, incentivando conjuntamente “o seu exercício na busca dos objetivos

“pessoais e organizacionais” (MASIERO, 2007 p. 139). Assim a remuneração adequada contribui na manutenção da satisfação dos colaboradores (MASIERO, 2007).

Quando os salários estão adequados aos cargos as pessoas se sentem remuneradas adequadamente e assim realizam suas tarefas de maneira mais eficaz, além de gerar reforço positivo do comportamento esperado (KNIHS e RECKTENVALD, 2007; BERGUE, 2010). E para essa boa elaboração é importante que o profissional responsável pelo PCCS tenha seu papel bem definido na organização e que tenha conhecimento de cada função prevista nos cargos da organização, para que assim avalie e julgue com coerência o valor da remuneração para tais cargos (KNIHS e RECKTENVALD, 2007). Daí a importância de profissionais de RH bem capacitados para a elaboração de um PCCS adequado.

Definir um sistema remuneratório justo é um dos maiores desafios impostos ao gestor público, além de figurar, também, como de solução muito complexa, pois envolve variáveis de difícil mensuração (BERGUE, 2010). Pode-se assinalar como ponto de consenso que a remuneração das pessoas deve ser, ainda que em partes, proporcional ao desempenho e resultados alcançados (BERGUE, 2010). O que percebe-se na questão remuneratória do serviço público é um pensamento arcaico, atrasado que ainda está iniciando em sua evolução administrativa. Bresser-Pereira (1999) *apud* Bergue (2010, p. 382) relata:

No que concerne especificamente às políticas de remuneração de pessoal, no âmbito da administração pública, é preciso reconhecer que pouco se tem avançado (...). Esse fenômeno de estagnação ou retrocesso estende suas raízes mais profundas à formação histórica da administração pública no Brasil e à sua cultura característica. É uma cultura eminentemente legalista, que “evoluiu” de uma administração pública patrimonialista para um modelo burocrático tradicional arcaico e parcialmente acabado, com exacerbada ênfase nos processos (meios) em detrimento dos resultados (fins). Esse paradigma apenas mais recentemente tem começado a admitir revisão.

Contudo, percebe-se esforço que vêm sendo materializados recentemente, por influência especial da última reforma administrativa, que trata a Emenda

Constitucional 19/98, acerca da possibilidade de conselhos de política de administração e remuneração de pessoal a serem instituídos, e prêmios de produtividade - isso tem animado o segmento de remuneração dentro da gestão de pessoas (BERGUE, 2010). Esses movimentos contribuem não somente para uma reforma do tradicional sistema remuneratório, mas também para a definição de sistemas mais compatíveis com a realidade emergente (BERGUE, 2010).

O Artigo 39 da Constituição da República, que foi redação dada pela Emenda Constitucional nº 18 de 1998, traz diretrizes para a administração pública, sugerindo mudanças nos atuais padrões da gestão remuneratória. Esse dispositivo é importante, pois serve de parâmetro para a definição do valor do trabalho que o servidor desenvolve, o contido no § 1º do artigo citado relata:

Art. 39. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão conselho de política de administração e remuneração de pessoal, integrado por servidores designados pelos respectivos Poderes.

§ 1º A fixação dos padrões de vencimento e dos demais componentes do sistema remuneratório observará:

- I – a natureza, o grau de responsabilidade e complexidade dos cargos componentes de cada carreira;
- II – os requisitos para investidura;
- III – as peculiaridades do cargo.

Sendo assim, cabe ao gestor, dentro dos limites apresentados pelos pressupostos e princípios constitucionais e doutrinários da administração pública, buscar maneiras para elaborar uma política de remuneração orientada para “a elevação do nível geral de qualidade de vida dos servidores, e dos níveis de desempenho e produtividade” (BERGUE, 2010 p. 383).

Mais uma vantagem que um bom PCCS traz à organização é a atração de talentos que pode ser gerada. Segundo Carvalho (1992) *apud* Knih e Recktenvald (2007) o PCCS propicia condições de valorização, estímulo e reconhecimento profissional, para atrair talentos necessários ao desempenho diferenciado da organização, otimizando resultados para a organização e empregados. Ressalta-se, aqui, que as ações envolvidas no PCCS devem contribuir para a atração de pessoal competente e qualificado (FERREIRA, FORTUNA e TACHIZAWA, 2006; RESENDE, 2002).

Desse modo, percebe-se a importância que o PCCS tem para atrair bons candidatos a uma vaga na organização. É muito importante que os órgãos mirem com seus PCCS's atrair funcionários com perfil adequado, visto que sem um bom PCCS não se conseguirá essa atração. Andrade (1993, p. 26) *apud* Bresser Pereira (1996) aponta que a falta de um plano de carreira exclui perspectivas profissionais e existenciais atraentes a servidores e candidatos.

Um dos problemas que vem afligindo os profissionais de RH é a intensificação de saídas e perdas de funcionários, sendo necessária a contra partida nas admissões, para o equilíbrio do nível de recursos humanos em adequadas proporções visando o bom funcionamento da produção na organização (CHIAVENATO, 2000). O autor denomina esse fenômeno como rotatividade de pessoal, que em uma organização saudável ocorre em baixo volume tanto em termos de entrada quanto de saídas.

Todavia, quando as saídas aumentam muito de volume, fugindo dos propósitos e controle da organização, é preciso que esta reveja seus conceitos a fim de identificar qual o problema (CHIAVENATO, 2000). O Autor cita que dentre alguns fenômenos que podem levar à saída demasiada de pessoal estão as políticas de remuneração e de oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela organização – aquilo do que trata o PCCS. Temos então que um bom PCCS tem papel fundamental para a organização ter uma adequada retenção de pessoal qualificado e competente (RESENDE, 2002). Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006) também ressaltam a importância do PCCS na concretização do alcance do objetivo de reter pessoal qualificado e capacitado.

Knihs e Recktenvald (2007) valorizam a importância das pessoas como fonte de vantagem competitiva e diferencial no alcance de objetivos organizacionais. Sendo assim, é importante que as organizações identifiquem formas de valorizar seu capital intelectual, sob pena de evasão. Nesse contexto, o PCCS surge como estratégia de destaque e agente influenciador na retenção de talentos numa organização (KNIHS e RECKTENVALD, 2007).

É válido ressaltar a importância de que se tenha um caráter democrático na elaboração do PCCS. A realização de reuniões para discussão das carreiras dos funcionários pode ser um importante instrumento para o desenvolvimento do quadro de trabalhadores da empresa (MASIERO, 2007, p.133). Pelo fato do PCCS ser formal e escrito, abre maiores possibilidades para debate sobre o plano

consolidando aprimoramento de ideias e análises colocadas no plano (OLIVEIRA, 2009). Inclusive é importante que o debate envolva vários profissionais de áreas diferentes da organização guiados pelos gestores de RH (OLIVEIRA, 2009).

Quando o PCCS é realizado de forma conjunta com funcionários diversificados surgem melhores condições de identificar programas de apoio visando qualificação e capacitação de pessoal e garantir a realização e execução do plano, por meio de acordos entre funcionários e a organização (MASIERO, 2007). Sochodolak e Melo (2008) ressaltam que entre as políticas de Administração de Cargos e Salários deve existir um canal de comunicação entre os funcionários, esclarecendo e cientificando-os de práticas adotadas e oportunidades existentes o que provavelmente venha gerar maior comprometimento das equipes de trabalho, uma vez que os funcionários terão em sua mente de forma clara e limpa quais as políticas que regem suas carreiras.

Quando a organização cria um PCCS que reflete em um sistema eficaz de reconhecimento e recompensa aos funcionários, isso motiva e melhora o desempenho dos colaboradores. Ao agir dessa forma pode-se dizer que a entidade é guiada por diretrizes meritocráticas – o mérito profissional é o principal fator para desenvolvimento e progressão da carreira do funcionário (NOGUEIRA, OLIVEIRA e PINTO, 2007). Ainda segundo os autores, vale ressaltar que o mérito é o critério considerado mais justo para a distribuição de recompensas numa organização. Percebe-se então a importância do PCCS instituir o mérito como um valor essencial para os funcionários evoluírem em suas carreiras.

Para Duarte (2005, p.365) *apud* Nogueira, Oliveira e Pinto (2007) meritocracia é a “fórmula utilizada por organizações, como estímulo profissional, oferecendo recompensas aos seus integrantes que proporcionem melhorias importantes para elas ou para sua clientela”.

O mérito é o requisito principal, que deve nortear promoções e progressões em uma carreira, uma vez que é isso que os colaboradores esperam de uma organização serem reconhecidos e recompensados por aquilo que eles fazem de rentável e significativo para a empresa (NOGUEIRA, OLIVEIRA e PINTO, 2007).

Na área pública o mérito é ressaltado, inclusive positivamente, há muitos anos. Como exemplo, tem-se o art. 179 da Constituição de 1824 que traz em seu texto:

“Todo cidadão pode ser admitido aos cargos públicos, políticos ou militares, sem outra diferença que não seja por seus talentos ou virtudes”. A partir daí pode-se verificar evoluções nesse sentido na legislação brasileira, Barbosa (1999) *apud* Nogueira, Oliveira e Pinto (2007, p. 5) ilustra isso com alguns fatos importantes sobre mérito na entrada de um candidato ao serviço público:

- 1) O direito de livre acesso de qualquer brasileiro a cargos públicos que atendam às condições e capacidades individuais exigidas para a função (Constituição de 1891); 2) (...) A exigência de exames de sanidade e concurso de provas ou títulos para a efetivação do ingresso a esses cargos (Constituição de 1934).

As constituições de 1937, 1946, 1967, 1969 e 1988 não trazem referências em relação à medição de capacidade para admissão de novos servidores, por conta da exigência de concurso a todo candidato. Contudo elas trazem os princípios de anonimato e impessoalidade aplicados à seleção por mérito pessoal, ignorando outros atributos como posição social, poder político ou econômico, relações familiares ou pessoais (BARBOSA, 2006, p. 51).

Assim como para o ingresso a administração federal traz que para a progressão e promoção na carreira acontecerem dependem do resultado do desempenho de cada um (BARBOSA, 2006). Em 1936 a lei 284, conhecida como lei do reajustamento, institucionaliza diretrizes para o primeiro plano de classificação e avaliação de desempenho e cargos. Os sistemas de 1966, 1977 e 1980 enaltecem a meritocracia e atrelam a promoção por antiguidade a um bom desempenho. Medeiros (1966) *apud* Barbosa (1996, p.75) afirma:

De fato, em se tratando de servidor descumpridor de seus deveres funcionais ou inapto para exercer atividades mais relevantes que as atuais, não deve a Administração premiá-lo com promoção mesmo que seja o mais antigo na classe.

Em 1977 a Administração chegou a extinguir a promoção por antiguidade, valendo-se apenas do mérito através da avaliação de desempenho para progredir

funcionários em suas carreiras. O sistema atual segue os padrões de 1960 condicionando a promoção por antiguidade junto à avaliação de desempenho (BARBOSA, 2006). Inclusive o Direito Administrativo nos traz que em uma carreira pública, o funcionário, através do seu desempenho e mérito adquiri, subsídios para galgar degraus visando chegar ao topo (FARIA, 2007).

A meritocracia é um sistema consolidado e aceito de hierarquização (BARBOSA, 1996), contudo a questão principal a ser discutida é como mensurar o desempenho e mérito de forma justa e objetiva.

Uma coisa é medir a eficiência de máquinas e linhas de produção, que podem ser objetivamente medidas. Outra, é julgar, comparar, avaliar e medir as produções humanas, que possuem características difíceis de serem objetivamente avaliadas. (BARBOSA, 1996, p. 60)

Probst (1938) *apud* Barbosa (1996) ressalta que a discussão não deve girar em torno de se aplicar a apuração de desempenho nas organizações, mas sim em como apurar. Apesar desses entraves que surgem ao apurar o desempenho de funcionários, a apuração é muito importante numa organização, principalmente no que tange sobre a carreira do funcionário. Mosher, Kingsley e Stahl (1937) *apud* Barbosa (1996, p.62) afirmavam acerca desse ponto:

Em conclusão, é francamente reconhecido que os sistemas de apuração ou avaliação do merecimento revelaram-se, no passado, acima de tudo, rudimentares e imperfeitos processos de apreciação e registro de aptidões e hábitos de trabalho. Desde, porém, que eles são preferíveis a julgamentos não escritos formulados individualmente pelos administradores, a administração de pessoal deve aceitar o desafio da situação e fazer por desenvolver instrumentos mais adequados e úteis.

Sendo assim, surge um elemento fundamental para a efetivação de um PCCS e apuração de desempenho nas organizações: a avaliação de desempenho. Segundo Chiavenato (2000, p.325) a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento

futuro. Ainda sobre a avaliação de desempenho, Masiero (2007, p.496) a define como sistema formal pelo qual os administradores avaliam e classificam a qualidade do desempenho dos subordinados em um dado período de tempo; método de controle quantificável ou não quantitativo. A avaliação de desempenho tem papel importantíssimo dentro da administração de uma organização, uma vez que ela colabora no desenvolvimento de uma política de RH adequada às necessidades da organização (CHIAVENATO, 2000).

Sendo assim, a avaliação de desempenho trouxe consigo um novo caráter ao departamento de RH, que é o caráter estratégico, ou seja, o setor não é responsável mais somente por atribuições rotineiras como impressão de contracheques e cálculos de descontos, mas participa ativamente do planejamento estratégico da organização; trabalhando em prol de políticas que desenvolvam o funcionário e sua carreira (LOTTA, 2002). Segundo Andreassi (1994) uma das principais áreas de atuação da avaliação de desempenho é o seu envolvimento com aumentos salariais e promoção, que é a proposta fundamental de um PCCS. Essa função se refere ao fato de a avaliação de desempenho conseguir subsidiar decisões de promoções e aumentos salariais de forma clara e objetiva. Contudo, deve-se ter cuidado para não atrelar a avaliação única e exclusivamente a essa função uma vez que ela colabora em outras vertentes, como melhor alocação de funcionários em diferentes área ou setores e levantamento da necessidade de treinamentos (ANDREASSI, 1994).

A Administração de cargos e salários, o sistema de avaliação de desempenho e o plano de carreiras formam as estratégias para planejamento, execução e controle de recompensas salariais disposto pelas políticas de RH. Geram-se assim três ferramentas que se complementam na prática: administração salarial, avaliação de desempenho e plano de carreiras (FERREIRA, FORTUNA e TACHIZAWA, 2006).

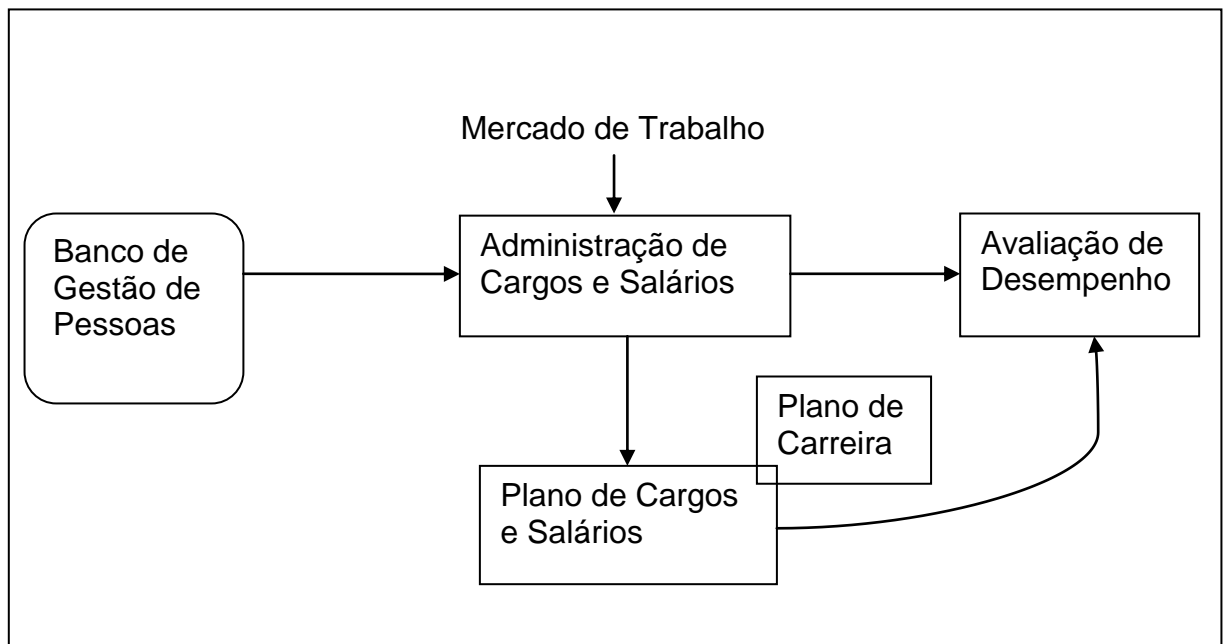


Figura 1 - Cargos e Salários

Fonte: FERREIRA, FORTUNA e TACHIZAWA, 2006.

Os critérios de enquadramento e manutenção do PCCS permitem a mobilidade do cargo, observando: definição do salário de contratação, progressão horizontal e progressão vertical. A progressão horizontal se trata da mudança de referência salarial dentro da mesma classe (BARBOSA, 2006, p.60). A progressão vertical é a mudança de um cargo para outro situado na faixa salarial imediatamente superior, tomando por base o salário percebido anteriormente (FERREIRA, FORTUNA e TACHIZAWA, 2006, p.186).

2.3 Considerações gerais sobre o Papel da Gestão de Pessoas em Organizações Públicas na Elaboração de um PCCS.

Gestão de Pessoas (GP) no setor público pode ser considerada como o esforço desempenhado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, sempre de acordo com ditames constitucionais e legais, levando-se em conta variáveis e necessidades do ambiente em que estão inseridas (BERGUE, 2010, p. 18). E, para a realização dessas ações, alcançadas pelo esforço da GP é importante ressaltarmos o caráter estratégico que esse setor tem em órgãos públicos, uma vez que o planejamento estratégico de recursos humanos é

essencial para a elaboração de diretrizes gerais de remuneração e incentivos; desenvolvimento de pessoas (BERGUE, 2010).

Nota-se que a área de RH pública teve de trocar suas prioridades. O modelo tradicional das ações de RH em organismos públicos primava por ações rotineiras como controlar, registrar e fazer pagamentos, hoje a prioridade deve girar em torno do planejamento estratégico da organização em prol do desenvolvimento dos profissionais (LOTTA, 2002). Este é o grande desafio da Administração de RH pública – tirar seus funcionários da condição de operadores de recursos humanos para atuarem em nível estratégico nos órgãos em que estão inseridos resultando no processo de melhoria da gestão pública, principal objetivo da reestruturação administrativa governamental (MPOG, 2009). E a velha estrutura burocrática não acompanha a realidade administrativa atual e é necessário que a administração pública passe por uma redefinição de estruturas e a área de RH tem papel fundamental nessa nova estruturação (LOTTA, 2002).

Percebe-se que a GP na área pública ainda não assumiu por completo esse caráter estratégico. Em pesquisa realizada pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2000), em um *ranking* com as 15 atividades mais realizadas pelos Gestores de Recursos Humanos (GRHs), em organismos públicos, a atividade “Participação no planejamento estratégico da instituição” aparece apenas em oitavo lugar, sendo o ranking liderado por atividades tipicamente operacionais como “Acompanhamento de atos normativos referentes a RH” e “Acompanhamento e avaliação dos fundamentos legais para concessão de benefícios”. Complementando esse mesmo estudo, foi solicitado aos gestores que indicassem (em questão aberta) as três atividades ou conjunto de atividades que mais ocupam seu tempo, bem como a porcentagem desse tempo gasto. E, como resultado, tem-se que em um *ranking* com dez atividades, a atividade “Planejamento e desenvolvimento de projetos” aparece apenas em sétimo lugar, e na liderança tem-se “Atendimento aos servidores da instituição” e “Acompanhamento da legislação de pessoal”.

Esse estudo demonstra que os GRHs consideram que, o exercício rotineiro da gestão de recursos humanos, o bom relacionamento com colaboradores diretos são mais importantes do que a preocupação com a boa gerência e a participação estratégica na instituição. Em resposta a essa situação, especialistas defendem uma gestão mais estratégica, isso por conta da importância que os funcionários têm para

o dinamismo da organização, além de gerar um papel mais proativo dos gestores públicos, incentivando planejamento (MARCONI, 2004). Como gestão estratégica de RH no setor público entende-se que:

A gestão estratégica de RH pode ser compreendida como a definição de políticas e diretrizes para os recursos humanos, visando a aumentar a habilidade dos servidores – e, por consequência, do próprio órgão público – para realizar seu trabalho de modo a alcançar seus objetivos. (MARCONI, 2004, p.4).

Referente a uma boa política de recursos humanos é imprescindível que haja em sua estrutura aspectos que englobam uma adequada estrutura de carreira que contemple o desenvolvimento profissional estimulando o servidor a se capacitar e aprimorar seu desempenho (MARCONI, 2004). É importante que haja uma estrutura clara no plano para que os gestores possam acompanhar esse desenvolvimento por meio da cobrança de resultados. Para tanto, é importante que as regras de progressão de carreira estejam atreladas ao mérito do servidor e que as diferenças remuneratórias sejam significativas a ponto de estimular o servidor a buscar uma progressão em sua carreira (MARCONI, 2004).

Outro ponto importante de uma boa política de recursos humanos é o fato de haver uma estrutura de avaliação que meça o desempenho dos indivíduos na organização (LOTTA, 2002). Ainda sobre a avaliação é fundamental que ela seja capaz de acusar reais demandas de capacitação (LOTTA, 2002) e que esteja vinculada à progressão do servidor (MARCONI, 2004). E é nesse contexto que se insere a avaliação de desempenho como ferramenta fundamental no auxílio de se ter uma Administração de RH mais estratégica e efetiva contribuindo tanto aos servidores como na melhoria dos serviços públicos.

2.4 O PCCS e a Avaliação de Desempenho em Organizações Públicas

Segundo Ramos (1998), quando se teoriza sobre carreira e PCCS no setor público é necessário levar em conta a criação de um sistema formalmente estabelecido que garanta que seus integrantes atendam o interesse público, assegure a necessária motivação aos seus integrantes e enfatize a profissionalização garantindo que seus integrantes sejam capacitados para as funções as quais foram designados. Entende-se que esses três fundamentos gerem um PCCS: regras e caminhos definidos, uma sistemática de promoções adequada com propostas de remunerações satisfatórias e um sistema de formação que capacite os servidores de forma a propiciar o conhecimento exigido por suas tarefas (RAMOS, 1998).

A Administração Pública deve conhecer suas próprias atividades, de forma a conseguir planejar quais seriam os caminhos de desenvolvimento mais promissores aos servidores (RAMOS, 1998). Contudo, tradicionalmente, se vê um histórico em que o planejamento e as ações de RH em relação às carreiras são fracas. Andrade (1993) *apud* Bresser Pereira (1996) afirma que há um estado de desmotivação por parte dos servidores devido à falta de perspectivas profissionais atraentes no serviço, e que ainda boa parte deles não está inserida num plano de carreira adequado. Bresser Pereira (1996) afirma que a carreira tornou-se um grande mito de Brasília. Embasando essa afirmação por perceber que apesar do que se discursa sobre a instauração de carreiras, na prática, pouco se é trabalhado em cima dessa questão.

É muito importante que se tenha um bom PCCS na Administração Pública beneficiando funcionários e, conseqüentemente, elevando a qualidade dos serviços públicos.

Na administração pública federal brasileira a questão dos planos de carreira é fundamental na medida em que a maioria dos servidores públicos brasileiros carece de um horizonte profissional definido (Abrucio, 1993 p.74 *apud* Bresser Pereira, 1996, p.15).

O setor de RH tem a responsabilidade de elaborar uma estrutura de desenvolvimento de carreiras adequada, pois isso é fundamental para que o servidor se sinta incentivado e realize um bom trabalho.

Uma estrutura de progressão adequada para as carreiras é fundamental porque suas características definem a forma e os incentivos ao desenvolvimento profissional do servidor. As regras devem associar a ascensão do funcionário (...) à sua formação, ao desenvolvimento de habilidades necessárias à realização de determinadas tarefas, à sua experiência e ao processo de avaliação (MARCONI, 2004, p.15).

Apesar de se saber da importância de um adequado PCCS, percebe-se que as ações de RH no serviço público quanto a esse critério ainda não são satisfatórias. Segundo Relatório Final da Conferência de RH na Administração Pública Federal elaborado pelo MPOG em 2009 foram identificados problemas, desde aplicação até aos critérios e instrumentos de desenvolvimento, nos conteúdos relacionados aos PCCSs da área. Confundi-se ainda carreiras com mecanismos puramente remuneratórios que ainda assim não realizam sua função de retribuição adequada e valorização do servidor (BRESSER PEREIRA, 1996). Esse diagnóstico demonstra a falta de diretrizes de carreiras para o serviço público federal (MPOG, 2009).

A questão da progressão e da promoção deve considerar aspectos como tempo, mérito, qualificação, regularidade e objetividade para que se tenha um sistema de desenvolvimento na carreira adequado, com critérios definidos (MPOG, 2009). Mas o que se percebe empiricamente é que a questão do mérito é muitas vezes deixada de lado não sendo um elemento fundamental para o desenvolvimento e progressão na carreira.

Vale ressaltar que os PCCS's estão atrelados ao sistema jurídico que buscam normatizar a promoção e progressão nas carreiras públicas. E que inclusive as questões meritocráticas vêm explicitadas nos textos jurídicos acerca das carreiras públicas (BARBOSA, 1996). Entretanto a realidade não demonstra isso, uma vez que outros aspectos, como relações familiares, pessoais, sociais e de antiguidade são equiparadas com princípios meritocráticos (BARBOSA, 1996). A história da

implantação do sistema meritocrático no contexto do serviço público nacional demonstra isso.

Barbosa (1996) cita alguns textos jurídicos evidenciando que a progressão da carreira é um tema abordado na legislação brasileira e concerne isso ao resultado do desempenho de cada um. A lei 284 de 1936 traz em seu escopo um plano de avaliação de desempenho. Em 1966, 1977 e 1980 os sistemas que orientavam o serviço público mais uma vez citam o desempenho como fator substancial para a promoção, inclusive atrela a promoção por antiguidade a um bom desempenho.

(...) a rigor, não deveria haver promoções por antiguidade, mas exclusivamente por merecimento. A razão óbvia: o funcionário deve estar comprovadamente apto a desempenhar as tarefas específicas da classe para a qual é promovido. E essa condição fundamental não é satisfeita pela simples circunstância de ser o funcionário mais antigo na classe anterior, mas sim através de criteriosa aferição de sua eficiência funcional e das qualificações exigidas para o desempenho daquelas atribuições (...) (MEDEIROS, 1966, *apud* BARBOSA, 1996, p. 75)

Em 1977, a promoção por antiguidade chegou a ser excluída pelo decreto nº 80.602. Atualmente, o sistema segue o modelo de 1960 condicionando, ainda que teoricamente, a promoção por antiguidade à avaliação de desempenho; contudo, na prática, as pessoas são promovidas automaticamente (BARBOSA, 2006, p. 58). O que acontece é que as avaliações de desempenho sempre demonstram funcionários com níveis excelentes de rendimento no trabalho, ou seja, em praticamente todos os casos os funcionários passam na avaliação de desempenho e de tempos em tempos recebem sua promoção. Sendo assim sempre que o servidor alcança o tempo necessário para promoção por antiguidade sua avaliação de desempenho recebe boas notas e automaticamente ele é promovido, demonstrando a falta de uma ideologia de meritocracia do serviço público brasileiro (BARBOSA, 2006). Percebe-se que os mecanismos de promoção premiam funcionários levando-se em conta variáveis não ideais, quando eles deveriam premiar o desempenho e o merecimento, e não só a antiguidade (RAMOS, 1998).

A avaliação de desempenho, como um mecanismo, que avalia sistematicamente o desempenho do funcionário e fornece *feedback* sobre ajustes de desempenho necessários, (HUNT, OSBORN e SCHERMERHORN, 1999) é fundamental para o julgamento do merecimento de promoções e progressões na carreira. Segundo Kudryca (2001) *apud* Odelius e Santos (2006) espera-se do servidor público atualmente um perfil de competitividade, efetividade e eficiência, e pode-se medir quanto, desse perfil, um servidor alcança, por meio de uma avaliação de desempenho.

A avaliação de desempenho na área pública tem em seus objetivos a promoção da melhoria da qualificação dos serviços públicos e subsidiar ações de RH quanto a capacitação, desenvolvimento no cargo ou carreira, remuneração e movimentação de pessoal (MPOG,2009). Os resultados de uma avaliação de desempenho são capazes de referenciar políticas de promoção e progressão na carreira (MPOG, 2009).

Nigro (1966), *apud* Grillo (1981, p. 31) tratou da avaliação de desempenho especificamente direcionada à Administração Pública, discriminando sua utilidade:

1º) serve para controle, isto é, certas decisões que afetam vitalmente ao servidor dependem, pelo menos em parte, das últimas avaliações de sua eficiência; 2º) para julgar a validade dos exames escritos e de outros meios de apuração de capacidade do servidor; 3º) para determinar as necessidades de treinamento e o potencial de desenvolvimento dos servidores; 4º) ajudar o servidor a melhorar seu desempenho; e 5º) estreitar as relações entre o supervisor e o subordinado.

Apesar das evidências que demonstram o papel da Avaliação de Desempenho na melhoria da gestão do programa, dos serviços públicos e das políticas públicas (SUZUKI; GABBI, 2009), verifica-se uma grande dificuldade para se implantar um bom sistema de Avaliação de Desempenho na área pública. A começar pela subjetividade que pode haver no processo (GRILLO, 1981), servidores julgam que os avaliadores não possuem capacidade de avaliar de acordo com o trabalho apresentado pelos profissionais, e que, muitas vezes, ocorre de servidores serem apadrinhados no processo (BARBOSA, 1996). Há uma desconfiança total no

sistema, servidores acham os critérios injustos assim como os avaliadores (BARBOSA, 1996).

Outro fator a se ressaltar é que os chefes não gostam de avaliar, então eles avaliam todos positivamente, a fim de evitar tensões, insatisfações e conflitos no local de trabalho (BARBOSA, 1996). Percebe-se com isso uma falta de postura dos gestores, além deles não perceberem a importância de uma real avaliação para os próprios funcionários e para o serviço público. O que se verifica é que os servidores ainda possuem um visão da avaliação de desempenho como instrumento de caráter punitivo e controlador e não como uma ferramenta de apoio à gestão (BARBOSA, 1996). Com isso a Avaliação aparece em dois extremos ou para promover ou para punir, agora seu papel na gestão para melhorias e desenvolvimento na capacitação do servidor pouco é vislumbrado.

Aplicar um sistema de avaliação de desempenho no Serviço Público é realmente difícil, isso devido ao engessamento do aspecto jurídico na gestão pública, subjetividade do processo, falta de preparo dos gestores (ABBAD, 1991 *apud* ODELIUS, SANTOS, 2006). Contudo, é muito importante que esta ferramenta seja utilizada no serviço público para que haja um bom desenho e implementação de um efetivo programa de recursos humanos e de um adequado PCCS (GRILLO, 1981), além de melhorar os resultados operacionais das organizações (LOBOS, 1979 *apud* GRILLO, 1981).

Neste Capítulo, por meio de revisão teórica, buscou-se apresentar os principais conceitos acerca de PCCS e dos elementos que envolvem esse tema. O próximo Capítulo apresentará os procedimentos metodológicos que foram utilizados na realização da pesquisa.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Quanto à abordagem, é uma pesquisa de natureza quantitativa, de caráter exploratório e descritivo. Trata-se de um estudo de caso, realizado em uma Autarquia Federal – o Conselho Federal de Enfermagem, onde o “ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é instrumento-chave” (ARAUJO, 2011). Essa abordagem empírica do conhecimento atesta dois pontos essenciais: o tema deve ser pesquisado de forma a se conseguir a confirmação ou refutação; e a pesquisa deve ser realizada de forma que consiga ser avaliada, observada e replicada por outros (COZBY, 2009).

É uma pesquisa quantitativa, uma vez que foi desenvolvido um questionário, aplicado a uma amostra de funcionários, com possíveis resultados expressos em números de uma escala escolhida (BARBETTA, 2007). Os valores numéricos das respostas possibilitaram obter uma análise estatística quantitativa (COZBY, 2009). O caráter da pesquisa é exploratório, visto que buscou maior aproximação do problema, de modo a torná-lo mais evidente. Além da utilização de questionários com pessoas que tiveram experiências com o problema pesquisado e a forma de estudo de caso do trabalho (GIL, 2002), esta pesquisa buscou o aprimoramento da ideia quanto à necessidade de melhores iniciativas do RH em organizações públicas.

3.2 Caracterização da Organização

O Conselho Federal de Enfermagem (Cofen) e os Conselhos Regionais (Coren's) foram criados em 1973, pela Lei nº 5905. Dessa forma, é estabelecido o Sistema

Cofen/Corens. Estão subordinados ao Conselho Federal os 27 Conselhos Regionais distribuídos em todos os estados brasileiros, mais o Distrito Federal. A função do Cofen é normatizar e fiscalizar o exercício da profissão de enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem. Visando garantir a qualidade dos serviços prestados pelos integrantes da classe e o cumprimento da Lei do Exercício Profissional.

O Conselho Federal de Enfermagem é a instituição suprema do sistema Cofen/Corens, sendo uma Autarquia Federal, com sede na capital da República. Composto por nove membros efetivos e igual número de suplentes, brasileiros e portadores de diploma de curso de Enfermagem de nível superior. O Conselho Federal é instituição presidencialista e elege para a diretoria dentre seus membros o Presidente, o Vice-presidente, o Primeiro e o Segundo Secretários e o Primeiro e o Segundo Tesoureiros. O mandato dos membros é honorífico com duração de três anos, admitida uma reeleição.

A estrutura organizacional adota o modelo de departamentalização funcional onde setores e divisões são agrupados de acordo com atividades e funções comuns formando a unidade organizacional, conforme organograma institucional localizado no Anexo A. A Divisão de Gestão de Pessoas realiza suas ações respaldada pelo Acordo Coletivo, normas internas, legislação (O regime de contratação é regido pela Consolidação das Leis de Trabalho - CLT) e documentos oficiais expedidos com ciência da Presidência.

O Cofen conta, atualmente, com 104 funcionários em seu quadro incluindo concursados, comissionados e demais funcionários que ingressaram por outras formas de provimento. O PCCS orienta a política de carreira de todos, contudo enquadrados no Plano tem-se 43 funcionários advindos do concurso realizado em 2011. Isso porque o PCCS do Cofen foi elaborado em 2009 e o processo de migração dos antigos funcionários para o novo plano ainda não está concluído.

3.3 Participantes do estudo

Os participantes do estudo correspondem aos funcionários de níveis técnico e superior, que ingressaram pelo processo seletivo de 2011 e que até a data da

pesquisa já possuíam mais de 90 (noventa) dias de serviço. Foi verificada, junto à Divisão de Gestão de Pessoas (DGP) do Cofen, uma listagem com os funcionários empossados advindos desse processo e dessa forma foram escolhidos os participantes da pesquisa. Define-se, então, o composto de participantes como proposital ou intencional (ARAÚJO, 2011).

Estes participantes foram escolhidos devido ao fato de serem os únicos efetivamente incluídos no PCCS do Cofen, isso porque como o plano é recente, criado em 2009, os antigos funcionários ainda estão em processo de migração para o PCCS. Além disso, os primeiros funcionários da Autarquia a passarem por uma Avaliação de Desempenho são esses escolhidos para a amostra.

O Quadro 1, a seguir, ilustra o perfil profissional dos 33 entrevistados.

| Cargo | Nível | Nº de participantes |
|-----------------------------------|--------------|----------------------------|
| Advogado | Superior | 4 |
| Analista de Comunicação Social I | Superior | 1 |
| Analista de Comunicação Social II | Superior | 1 |
| Analista de Pessoal | Superior | 1 |
| Analista de Sistemas | Superior | 1 |
| Analista de Suporte | Superior | 1 |
| Bibliotecário | Superior | 1 |
| Contador | Superior | 4 |
| Programador | Técnico | 2 |
| Técnico de Suporte | Técnico | 2 |
| Técnico em Contabilidade | Técnico | 1 |
| Webdesigner | Técnico | 1 |
| Técnico Administrativo | Médio | 13 |
| Total | | 33 |

Quadro 1. Perfil Profissional dos Participantes

3.4 Perfil amostral

A amostra apresentou-se com grande maioria masculina (69,7%), todos com tempo de casa inferior a 6 meses. Quanto ao nível do cargo, a maioria dos respondentes ocupam cargo de nível médio ou técnico (60,6%).

No que trata ao grau de escolaridade, observou-se um bom nível entre os participantes, uma vez que, apenas 6,1% da amostra possuíam somente o ensino médio completo; 27,3% possuem ensino superior incompleto; 30,3% têm ensino superior completo; e 36,4% já fizeram alguma pós-graduação. A faixa-etária de 18 a 30 anos compreende a maioria da população (69,9%). A Tabela 2 abaixo ilustra os dados apresentados.

Tabela 1: Perfil amostral

| Variável | Frequência | % |
|-----------------------------|------------|------|
| Gênero | | |
| Masculino | 23 | 69,7 |
| Feminino | 10 | 30,3 |
| Faixa etária | | |
| De 18 a 30 anos | 23 | 69,9 |
| De 31 a 40 anos | 1 | 3 |
| De 41 a 50 anos | 2 | 6 |
| Não responderam | 7 | 21,2 |
| Nível do cargo | | |
| Médio | 20 | 60,6 |
| Superior | 13 | 39,4 |
| Grau de escolaridade | | |
| Ensino Médio completo | 2 | 6,1 |
| Ensino Superior incompleto | 9 | 27,3 |
| Ensino Superior completo | 10 | 30,3 |
| Pós-Graduação | 12 | 36,4 |

Fonte: autor

3.5 Instrumento de pesquisa

Para a realização deste trabalho foi elaborado um questionário, incluído no Apêndice “A”, que visou avaliar a percepção dos funcionários em relação ao seu PCCS e elementos que o envolvem. Foram utilizadas escalas ordinárias para a resposta dos

itens, associadas ao tipo Likert, onde “1” corresponde a “Discordo Totalmente” e “5” corresponde a “Concordo Totalmente”.

As questões tiveram como base, para sua elaboração, a revisão de literatura, a partir de teorias sobre o tema, objetivando a ilustração empírica do tema proposto. O questionário possui dezessete assertivas, que englobam ações de RH e gerenciamento do Plano de Cargos, Carreiras e Salários na Organização escolhida. Assim, buscou-se identificar percepções acerca do PCCS e dos elementos que o envolvem.

Há dimensões, no questionário, que tratam sobre atribuições do cargo, motivação, oportunidades, trajetória profissional, segurança, capacitação, remuneração, atração e retenção de funcionários, possibilidade de discussão entre funcionários e organização a respeito do plano, meritocracia, avaliação de desempenho e capacidade dos avaliadores.

3.6 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Para a aplicação dos questionários foi concedida uma autorização pela DGP do Cofen. Foi esclarecido aos participantes que o sigilo é garantido sobre suas informações e opiniões expostas no instrumento. Os questionários foram aplicados nos meses de outubro e novembro e respondidos pelos próprios participantes da pesquisa, sem que algum encarregado da pesquisa observasse o respondente no momento do preenchimento (BARBETTA, 2007, p.34).

Para análise dos dados coletados por meio dos questionários foi utilizada análise estatística com auxílio do *software* SPSS (*Statiscal Package for the Social Science – Pacote Estatístico para Ciências Sociais*), versão 17.0. Realizou-se uma análise das respostas, o cálculo das medidas de tendência central (média) e desvios-padrões.

Neste Capítulo apresentou-se a metodologia utilizada para a realização deste estudo, apresentando-se tipo e descrição geral do estudo, caracterização da organização objeto de estudo, participantes do estudo, instrumentos de pesquisa, de análise e coleta de dados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados serão expostos de forma a se verificar se os objetivos geral e específicos, apresentados no início do trabalho, foram atendidos. Os resultados obtidos nessa pesquisa auxiliam no entendimento quanto à percepção dos funcionários quanto ao seu PCCS. Contribui, também, para o provimento de insumos orientados à promoção de ações de melhorias nas políticas e práticas de RH por parte da Diretoria do Órgão e Setor responsável.

4.1 Descrição da percepção dos funcionários sobre a efetividade do PCCS.

Na Tabela 2, observam-se os resultados descritivos da pesquisa quanto à percepção de funcionários públicos sobre efetividade do PCCS, avaliada junto aos colaboradores de uma Autarquia Federal – o Cofen. A interpretação dos resultados considerará que quanto maior for o valor do escore médio maior será o grau de concordância do funcionário com a afirmação descrita. Os valores 4 e 5 indicam grau de concordância com a afirmativa. Os valores 1 e 2 sinalizam grau de discordância. O valor 3 demonstra indiferença quanto a afirmativa.

A Tabela 2, com as medidas descritivas das dimensões de satisfação (média e desvio padrão), é apresentada a seguir.

Tabela 2: Resultados descritivos quanto à percepção dos funcionários sobre a efetividade do PCCS.

| Item | Média | Desvio Padrão |
|---|-------|---------------|
| 1. O PCCS estabelece atribuições, deveres, especificações e responsabilidades inerentes ao meu cargo. | 4,09 | 0,84 |
| 2. O PCCS valoriza o mérito no desempenho do trabalho nessa Autarquia. | 3,06 | 0,96 |
| 3. O PCCS me estimula ter maior comprometimento em relação ao meu trabalho nesta Autarquia. | 3,48 | 1,15 |
| 4. O PCCS me traz boas oportunidades de crescimento. | 3,18 | 1,04 |

| Item | Média | Desvio Padrão |
|---|-------|---------------|
| 5. O PCCS faz com que eu trabalhe para cumprir mais do que as expectativas, a fim de alcançar uma progressão na minha carreira. | 3,09 | 1,26 |
| 6. O PCCS provê oportunidades de remuneração capazes de me motivar. | 3,21 | 1,19 |
| 7. A expectativa de progredir na carreira por meio do PCCS me faz elevar meus níveis de produtividade. | 3,18 | 1,21 |
| 8. O PCCS me incentiva a desenvolver novos conhecimentos aplicáveis na minha carreira. | 3,36 | 1,17 |
| 9. O PCCS auxilia nas decisões de alteração da minha trajetória profissional nesta Autarquia. | 2,97 | 1,16 |
| 10. O PCCS atrai candidatos para trabalharem nesta Autarquia. | 3,58 | 1,00 |
| 11. O PCCS retém talentos (colaboradores) nesta organização. | 2,97 | 1,13 |
| 12. O PCCS me traz segurança profissional. | 3,06 | 1,27 |
| 13. Há espaço para novas idéias e sugestões ao PCCS. | 2,85 | 1,35 |
| 14. O PCCS acompanha a evolução do mercado de trabalho. | 2,91 | 1,07 |
| 15. A Avaliação de Desempenho gera efeitos positivos sobre o PCCS. | 3,85 | 1,03 |
| 16. Atrelar os resultados da Avaliação de Desempenho à progressão funcional é importante para o planejamento das minhas ações. | 4,15 | 0,75 |
| 17. Meus avaliadores são capacitados para me avaliarem de forma adequada. | 3,36 | 1,29 |
| 18. Aqui a progressão na carreira é meritocrática. | 2,7 | 1,16 |

Fonte: autor

Analisando-se a Tabela 2 percebe-se que as médias, em geral, se mantiveram acima de 3, indicando possível concordância perante os itens. Vale lembrar que a escala vai de 1 a 5, onde quanto mais próximo de 1 for a marcação, significa discordância sobre a afirmação e, quanto mais próximo de 5, significa concordância sobre a afirmação.

Os itens com médias de valor maiores em concordância e menor desvio padrão foram o item “O PCCS estabelece atribuições, deveres, especificações e responsabilidades inerentes ao meu cargo.” (Média = 4,09; DP = 0,84); o item “A Avaliação de Desempenho gera efeitos positivos sobre o PCCS.” (Média = 3,85; DP

= 1,03); o item “*Atrelar os resultados da Avaliação de Desempenho à progressão funcional é importante para o planejamento das minhas ações.*” (Média = 4,15; DP = 0,75). Isso demonstra que o PCCS parece conseguir definir, claramente, as especificações atribuídas ao cargo, e que os colaboradores valorizam o resultado da avaliação de desempenho para definirem suas ações no ambiente de trabalho.

Vale ressaltar que o item “*Atrelar os resultados da Avaliação de Desempenho à progressão funcional é importante para o planejamento das minhas ações.*” demonstrou a maior concordância de pensamento entre os respondentes, uma vez que, seu desvio-padrão foi o menor da pesquisa (0,75). Outros itens com forte concordância foram o item “*O PCCS estabelece atribuições, deveres, especificações e responsabilidades inerentes ao meu cargo.*” com desvio-padrão de 0,84 e o item “*O PCCS valoriza o mérito no desempenho do trabalho nessa Autarquia.*” com desvio-padrão de 0,96.

4.2 Análise de Frequências

Por seguinte, serão apresentados os resultados referentes à análise de frequência das respostas. Os dados serão apresentados de forma agrupada para facilitar a compreensão dos resultados da pesquisa.

Tabela 3: O PCCS estabelece atribuições, deveres, especificações e responsabilidades inerentes ao meu cargo.

| | Frequência | Frequência % | % Válido | % Acumulado |
|---------------------|------------|--------------|--------------|-------------|
| Discordo | 2 | 6,1 | 6,1 | 6,1 |
| Indiferente | 4 | 12,1 | 12,1 | 18,2 |
| Concordo | 16 | 48,5 | 48,5 | 66,7 |
| Concordo Totalmente | 11 | 33,3 | 33,3 | 100 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: autor

Em relação ao estabelecimento de atribuições, deveres, especificações e responsabilidades inerentes ao cargo, pelo PCCS, verificou-se que 81,8% concordam ou concordam totalmente que o plano consegue atender a este objetivo. Resende (2002) ressalta que um PCCS deve ter uma elaboração técnica de descrição, avaliação e classificação dos cargos. A organização deve deixar claro quais são as tarefas, o que cada colaborador deve fazer e a contribuição esperada de cada um (MASIERO, 2007, p.140). Dessa forma, o PCCS pode direcionar no que

cada funcionário deve se dedicar e gastar seu tempo e energia para ter uma boa carreira (OLIVEIRA, 2009). Assim, percebe-se que a organização consegue atingir a esse requisito em seu PCCS.

Tabela 4: O PCCS valoriza o mérito no desempenho do trabalho nesta Autarquia.

| | Frequência | Frequência % | % Válido | % Acumulado |
|---------------------|------------|--------------|--------------|-------------|
| Discordo Totalmente | 1 | 3,0 | 3,0 | 3,0 |
| Discordo | 9 | 27,3 | 27,3 | 30,3 |
| Indiferente | 12 | 36,4 | 36,4 | 66,7 |
| Concordo | 9 | 27,3 | 27,3 | 93,9 |
| Concordo Totalmente | 2 | 6,1 | 6,1 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: autor

De acordo com os resultados, a opinião a respeito desse item se mostrou bem dividida, 30,3% discordam ou discordam totalmente, enquanto 33,4% concordam ou concordam totalmente com o item. Contudo o próximo item, também trata de meritocracia e do total de participantes, a proporção que concorda ou concorda totalmente que a progressão é meritocrática é minoria, correspondendo a 30,3% da amostra, e 45,5% discordam ou discordam totalmente como mostra a Tabela 5, a seguir.

Tabela 5: Aqui a progressão é meritocrática.

| | Frequência | Frequência % | % Válido | % Acumulado |
|---------------------|------------|--------------|--------------|-------------|
| Discordo Totalmente | 6 | 18,2 | 18,2 | 18,2 |
| Discordo | 9 | 27,3 | 27,3 | 45,5 |
| Indiferente | 8 | 24,2 | 24,2 | 69,7 |
| Concordo | 9 | 27,3 | 27,3 | 97,0 |
| Concordo Totalmente | 1 | 3,0 | 3,0 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: autor

O mérito deve ser o principal fator para desenvolvimento e progressão da carreira de um funcionário, por ser o critério mais justo para a distribuição de recompensas em uma organização (NOGUEIRA, OLIVEIRA e PINTO, 2007). Contudo não é essa a percepção que a maioria dos funcionários no Cofen compartilha, assim como demonstraram os resultados.

Apesar de textos jurídicos que tratam sobre o funcionalismo público trazerem em seu corpo citações que enaltecem a questão meritocrática na progressão da carreira pública, o que se percebe na prática é que não raramente o mérito não é o principal

critério para a progressão. Aspectos como relações familiares, pessoais, sociais e de antiguidade são equiparados com princípios meritocráticos (BARBOSA, 1996).

Tabela 6: O PCCS me estimula ter maior comprometimento em relação ao meu trabalho nessa Autarquia.

| | Frequência | Frequência % | % Válido | % Acumulado |
|---------------------|------------|--------------|--------------|-------------|
| Discordo Totalmente | 2 | 6,1 | 6,1 | 6,1 |
| Discordo | 5 | 15,2 | 15,2 | 21,2 |
| Indiferente | 7 | 21,2 | 21,2 | 42,4 |
| Concordo | 13 | 39,4 | 39,4 | 81,8 |
| Concordo Totalmente | 6 | 18,2 | 18,2 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: autor

Entre os participantes, 57,6% concordam ou concordam totalmente que o PCCS os estimulam a terem maior comprometimento em relação ao trabalho realizado na Autarquia. O PCCS tem entre seus objetivos motivar as pessoas no trabalho, satisfazendo-as pessoalmente, o que contribui para que sejam mais efetivas, o que gera benefícios conseqüentes para a organização (KNIHS e RECKTENVALD, 2007). Esse resultado pode ser entendido como um contraponto ao entendimento de Nogueira, Oliveira e Pinto (2007) de que a Administração Pública sofre com a falta de planos que realmente incentivem e motivem seus funcionários.

Tabela 7: O PCCS me traz boas oportunidades de crescimento.

| | Frequência | Frequência % | % Válido | % Acumulado |
|---------------------|------------|--------------|--------------|-------------|
| Discordo Totalmente | 2 | 6,1 | 6,1 | 6,1 |
| Discordo | 7 | 21,2 | 21,2 | 27,3 |
| Indiferente | 9 | 27,3 | 27,3 | 54,5 |
| Concordo | 13 | 39,4 | 39,4 | 93,9 |
| Concordo Totalmente | 2 | 6,1 | 6,1 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: autor

Entre os funcionários respondentes, percebem-se oportunidades de crescimento explicitadas no PCCS, 45,5% deles concordam ou concordam totalmente com o item, enquanto 28,3% discordam totalmente ou discordam. É de suma importância que o PCCS crie oportunidades de crescimento em uma organização (KNIHS e RECKTENVALD, 2007). Ainda segundo os autores a estrutura de cargos e salários deve funcionar como um catalisador de oportunidades para o crescimento interno do funcionário.

Tabela 8: O PCCS faz com que eu trabalhe para cumprir mais do que as expectativas, a fim de alcançar uma progressão na minha carreira.

| | Frequência | Frequência % | % Válido | % Acumulado |
|---------------------|------------|--------------|--------------|-------------|
| Discordo Totalmente | 4 | 12,1 | 12,1 | 12,1 |
| Discordo | 7 | 21,2 | 21,2 | 33,3 |
| Indiferente | 9 | 27,3 | 27,3 | 60,6 |
| Concordo | 8 | 24,2 | 24,2 | 84,8 |
| Concordo Totalmente | 5 | 15,2 | 15,2 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: autor

Quanto à questão de o PCCS fazer o funcionário trabalhar para cumprir mais do que as expectativas, a fim de alcançar uma progressão na carreira, 39,4% concordam ou concordam totalmente e 33,3% discordam ou discordam totalmente. Com um PCCS adequado, dá-se oportunidades de crescimento que estimulam o funcionário a se esforçar cada vez mais, buscando as recompensas oferecidas (SOCHODOLAK e MELO, 2008).

Tabela 9: A expectativa de progredir na Carreira por meio do PCCS me faz elevar meus níveis de produtividade.

| | Frequência | Frequência % | % Válido | % Acumulado |
|---------------------|------------|--------------|--------------|-------------|
| Discordo Totalmente | 3 | 9,1 | 9,1 | 9,1 |
| Discordo | 7 | 21,2 | 21,2 | 30,3 |
| Indiferente | 9 | 27,3 | 27,3 | 57,6 |
| Concordo | 9 | 27,3 | 27,3 | 84,8 |
| Concordo Totalmente | 5 | 15,2 | 15,2 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: autor

Entre os respondentes, 42,5%, concordam ou concordam totalmente que a expectativa de progredir na Carreira por meio do PCCS eleva seus níveis de produtividade, enquanto 30,3% discordam ou discordam totalmente. Percebe-se, assim, que o Cofen demonstra em seu PCCS progressões que estimulam o funcionário a aumentar seu nível de produtividade. Ao identificar no PCCS áreas em que pode se desenvolver na carreira, o funcionário busca melhorar seu desempenho e aumentar sua produtividade (MASIERO, 2007, p. 132).

Tabela 10: O PCCS provê oportunidades de remuneração capazes de me motivar.

| | Frequência | Frequência % | % Válido | % Acumulado |
|---------------------|-------------------|---------------------|-----------------|--------------------|
| Discordo Totalmente | 3 | 9,1 | 9,1 | 9,1 |
| Discordo | 5 | 15,2 | 15,2 | 24,2 |
| Indiferente | 13 | 39,4 | 39,4 | 63,6 |
| Concordo | 6 | 18,2 | 18,2 | 81,8 |
| Concordo Totalmente | 6 | 18,2 | 18,2 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: autor

Entre os colaboradores, 24,2% discordam totalmente ou discordam quanto ao PCCS prover oportunidades de remuneração capazes de motivá-los, e 36,4% concordam ou concordam totalmente com a assertiva. O PCCS deve estabelecer uma sólida estrutura salarial e trazer modelos de remuneração que estimulem os empregados (SOCHODOLAK e MELO, 2008).

Movimentos de melhoria do sistema remuneratório na gestão de pessoas pública vêm contribuindo para uma reforma e definição de sistemas mais compatíveis com a realidade atual (BERGUE, 2010). É importante, assim, para a Autarquia que se atente para as boas opções administrativas a fim de ter sempre uma estrutura adequada de salários demonstrada no PCCS.

Tabela 11: O PCCS me incentiva a desenvolver novos conhecimentos aplicáveis na minha carreira.

| | Frequência | Frequência % | % Válido | % Acumulado |
|---------------------|-------------------|---------------------|-----------------|--------------------|
| Discordo Totalmente | 2 | 6,1 | 6,1 | 6,1 |
| Discordo | 6 | 18,2 | 18,2 | 24,2 |
| Indiferente | 9 | 27,3 | 27,3 | 51,5 |
| Concordo | 10 | 30,3 | 30,3 | 81,8 |
| Concordo Totalmente | 6 | 18,2 | 18,2 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: autor

O resultado sobre o incentivo que o PCCS traz para o desenvolvimento de novos conhecimentos aplicáveis na carreira do funcionário se mostrou equilibrado, onde quase metade dos participantes concorda ou concorda totalmente com a assertiva – 48,5%, enquanto 24,2% discordam totalmente ou discordam. É importante ressaltar, aqui, que a administração de recursos humanos no Cofen busca oferecer incentivos de capacitação aos funcionários bancando cursos e treinamentos que tenham envolvimento com a função do colaborador.

O PCCS deve facilitar a identificação de quais são os conhecimentos necessários para o desenvolvimento profissional do funcionário. Além disso, é importante que a organização tenha um plano de capacitação em consonância com o PCCS, que é a base para decisões para a identificação da capacitação necessária para cada etapa de sua carreira (FERREIRA, FORTUNA e TACHIZAWA, 2006).

A política de RH nos organismos públicos deve contemplar uma estrutura de carreira que estimule o servidor a buscar o aprimoramento de sua capacitação. Ressalta-se ainda que essa capacitação tenha uma proposta com estratégias que possibilitem o constante aprimoramento dos servidores, para que tanto os novos quanto os mais antigos tenham o perfil desejado (MARCONI, 2004).

Tabela 12: O PCCS auxilia nas decisões de alteração da minha trajetória profissional nesta Autarquia.

| | Frequência | Frequência % | % Válido | % Acumulado |
|---------------------|-------------------|---------------------|-----------------|--------------------|
| Discordo Totalmente | 5 | 15,2 | 15,2 | 15,2 |
| Discordo | 5 | 15,2 | 15,2 | 30,3 |
| Indiferente | 11 | 33,3 | 33,3 | 63,6 |
| Concordo | 10 | 30,3 | 10,3 | 93,9 |
| Concordo Totalmente | 2 | 6,1 | 6,1 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: autor

Em relação a decisões de alteração da trajetória profissional na Autarquia, verifica-se que 36,4%, utilizaria o PCCS como auxílio nesse tipo de decisão, enquanto 30,3% não enxergam esse auxílio no plano. Ressalta-se aqui que um PCCS bem estruturado tem a capacidade de facilitar, se e quando necessário, a decisão de alteração do rumo profissional do indivíduo (OLIVEIRA, 2009). O que se percebe é que os funcionários podem considerar esse tipo de auxílio no PCCS.

Tabela 13: O PCCS me traz segurança profissional.

| | Frequência | Frequência % | % Válido | % Acumulado |
|---------------------|-------------------|---------------------|-----------------|--------------------|
| Discordo Totalmente | 6 | 18,2 | 18,2 | 18,2 |
| Discordo | 4 | 12,1 | 12,1 | 30,3 |
| Indiferente | 8 | 24,2 | 24,2 | 54,5 |
| Concordo | 12 | 36,4 | 36,4 | 90,9 |
| Concordo Totalmente | 3 | 9,1 | 9,1 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: autor

Dos respondentes, 30,3% discordam totalmente ou discordam quanto ao PCCS trazer segurança profissional, e 45,5% concordam ou concordam totalmente. Um PCCS eficaz é aquele que consegue passar segurança ao funcionário, fazendo com que ele possa esperar fazer uma carreira de longa duração na organização (OCDE, 2010, p. 150). Com isso, verifica-se que a Autarquia traz em seu PCCS motivos que conseguem passar segurança profissional aos colaboradores.

Tabela 14: O PCCS atrai candidatos para trabalharem nesta Autarquia.

| | Frequência | Frequência % | % Válido | % Acumulado |
|---------------------|------------|--------------|--------------|-------------|
| Discordo | 4 | 12,1 | 12,1 | 12,1 |
| Indiferente | 14 | 42,4 | 42,4 | 54,5 |
| Concordo | 7 | 21,2 | 21,2 | 75,8 |
| Concordo Totalmente | 8 | 24,2 | 14,2 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: autor

Dos colaboradores, 12,1% discordam sobre o PCCS atrair candidatos para trabalharem na Autarquia, enquanto 45,4% concordam ou concordam totalmente com a assertiva. Carvalho (1992) *apud* Knihis e Recktenveld (2007) afirma que o PCCS deve propiciar condições de valorização, estímulo e reconhecimento profissional, para que assim talentos necessários ao desempenho diferenciado da organização sejam atraídos. Sendo assim ações envolvidas no PCCS devem contribuir para atração de pessoal competente e qualificado (RESENDE, 2002).

Os organismos públicos devem desenvolver planos de carreira capazes de gerar perspectivas profissionais e existenciais atraentes a servidores e candidatos. E essa visão foi percebida em boa parte dos funcionários do Cofen.

Tabela 15: O PCCS retêm talentos (colaboradores) nesta organização.

| | Frequência | Frequência % | % Válido | % Acumulado |
|---------------------|------------|--------------|--------------|-------------|
| Discordo Totalmente | 4 | 12,1 | 12,1 | 12,1 |
| Discordo | 7 | 21,2 | 21,2 | 33,3 |
| Indiferente | 10 | 30,3 | 30,3 | 63,6 |
| Concordo | 10 | 30,3 | 30,3 | 93,9 |
| Concordo Totalmente | 2 | 6,1 | 6,1 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: autor

Dos participantes, 36,4% concordam ou concordam totalmente, e 33,3% discordam ou discordam totalmente que o PCCS consegue reter talentos (colaboradores) na

Organização pesquisada, o que demonstra opinião bem dividida. É importante ressaltar que um bom PCCS tem papel fundamental para a organização ter uma adequada retenção de pessoal qualificado e competente (RESENDE, 2002).

Tabela 16: O PCCS acompanha a evolução do mercado de trabalho.

| | Frequência | Frequência % | % Válido | % Acumulado |
|---------------------|------------|--------------|--------------|-------------|
| Discordo Totalmente | 3 | 9,1 | 9,1 | 9,1 |
| Discordo | 9 | 27,3 | 27,3 | 36,4 |
| Indiferente | 11 | 33,3 | 33,3 | 69,7 |
| Concordo | 8 | 24,2 | 24,2 | 93,9 |
| Concordo Totalmente | 2 | 6,1 | 6,1 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: autor

Outra característica do PCCS que auxilia na retenção de talentos na organização é que ele esteja sempre atualizado, acompanhando a evolução do mercado de trabalho. Contudo, 30,3% dos funcionários concordam ou concordam totalmente que o PCCS acompanha a evolução do mercado de trabalho, enquanto 36,4% discordam ou discordam totalmente da assertiva. Deve ser uma preocupação da GP do Cofen sempre atualizar seu PCCS acompanhando o mercado de trabalho e a evolução dos estudos em GP.

Tabela 17: Há espaço para novas idéias e sugestões ao PCCS.

| | Frequência | Frequência % | % Válido | % Acumulado |
|---------------------|------------|--------------|--------------|-------------|
| Discordo Totalmente | 6 | 18,2 | 18,2 | 18,2 |
| Discordo | 9 | 27,3 | 27,3 | 45,5 |
| Indiferente | 7 | 21,2 | 21,2 | 66,7 |
| Concordo | 6 | 18,2 | 28,2 | 84,8 |
| Concordo Totalmente | 5 | 15,2 | 15,2 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: autor

Sobre se há espaço para novas ideias e sugestões ao PCCS, 45,5% discordam totalmente ou discordam, e 33,4% concordam ou concordam totalmente. Quando o PCCS é desenvolvido em conjunto com funcionários diversificados, surgem melhores condições de identificar programas de apoio visando qualificação, capacitação e garantir a execução do plano, por meio do diálogo e acordos entre funcionários e organização (MASIERO, 2007).

É muito importante que a organização disponibilize um canal de comunicação para que os funcionários tenham claras as práticas adotadas e oportunidades oferecidas

pelo PCCS. O Cofen deveria, assim, abrir um canal eficaz para auxiliar no aprimoramento de seu plano.

Tabela 18: A Avaliação de desempenho gera efeitos positivos sobre o PCCS.

| | Frequência | Frequência % | % Válido | % Acumulado |
|---------------------|-------------------|---------------------|-----------------|--------------------|
| Discordo Totalmente | 2 | 6,1 | 6,1 | 6,1 |
| Discordo | 1 | 3,0 | 3,0 | 9,1 |
| Indiferente | 5 | 15,2 | 15,2 | 24,2 |
| Concordo | 17 | 51,5 | 51,5 | 75,8 |
| Concordo Totalmente | 8 | 24,2 | 24,2 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: autor

Dos colaboradores, 75,7% concordam ou concordam totalmente que a Avaliação de desempenho gera efeitos positivos sobre o PCCS. Percebe-se, com isso, que os pesquisados valorizam métodos de avaliação do trabalho realizado e enaltecem esse fator no PCCS. O que pode caracterizar que o desempenho é considerado como fator de grande relevância na questão da carreira do funcionário.

Esse fato pode ser reafirmado pelo fato de 84,8% dos pesquisados concordarem ou concordarem totalmente que atrelar os resultados da avaliação de desempenho à progressão funcional é importante para o planejamento das ações profissionais. Os resultados podem ser visualizados na Tabela 19, a seguir.

Tabela 19: Atrelar os resultados da Avaliação de Desempenho à progressão funcional é importante para o planejamento das minhas ações.

| | Frequência | Frequência % | % Válido | % Acumulado |
|---------------------|-------------------|---------------------|-----------------|--------------------|
| Discordo | 1 | 3,0 | 3,0 | 3,0 |
| Indiferente | 4 | 12,1 | 12,1 | 15,2 |
| Concordo | 17 | 51,5 | 51,5 | 66,7 |
| Concordo Totalmente | 11 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: autor

A avaliação de desempenho tem papel muito importante dentro da administração de uma organização, uma vez que ela colabora no desenvolvimento de uma política de RH adequada às necessidades da organização (CHIAVENATO,2000). Andreassi (2004) afirma que a avaliação de desempenho está totalmente ligada com as propostas fundamentais do PCCS, como aumentos salariais e promoções, uma vez que ela consegue subsidiar decisões a esse respeito de forma clara e objetiva.

A avaliação de desempenho na área pública tem em seus objetivos a promoção da melhoria da qualificação dos serviços públicos e subsidiar ações de RH quanto a capacitação, desenvolvimento no cargo ou carreira, remuneração e movimentação de pessoal (MPOG, 2009). Isso pode ser confirmado pela pesquisa uma vez que se percebeu que grande parte dos funcionários aprova o uso da avaliação de desempenho tanto para o próprio planejamento como para ações de progressão por parte da organização.

Tabela 20: Meus avaliadores são capacitados para me avaliarem de forma adequada.

| | Frequência | Frequência % | % Válido | % Acumulado |
|---------------------|-------------------|---------------------|-----------------|--------------------|
| Discordo Totalmente | 5 | 15,2 | 15,2 | 15,2 |
| Discordo | 3 | 9,1 | 9,1 | 24,2 |
| Indiferente | 5 | 15,2 | 15,2 | 39,4 |
| Concordo | 15 | 45,5 | 45,5 | 84,8 |
| Concordo Totalmente | 5 | 15,2 | 15,2 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: autor

Dos pesquisados, 60,7% concordam ou concordam totalmente que seus avaliadores são capacitados para os avaliarem de forma adequada. Esse resultado vai contra o ponto apresentado por Barbosa (1996) que diz que os servidores julgam que os avaliadores não possuem capacidade de avaliar de acordo com o trabalho apresentado pelos profissionais.

Contudo, a autora ainda apresenta outro ponto em que afirma que os chefes no serviço público não gostam de avaliar, então eles avaliam todos positivamente, a fim de evitar tensões, insatisfações e conflitos no local de trabalho. Percebeu-se, no Cofen, que, segundo a DGP da Autarquia, com exceção de um, todos os últimos avaliados, que inclusive são os participantes dessa pesquisa, receberam, numa escala de 1 a 10, notas acima de 8,5 na última avaliação de desempenho, corroborando, assim, para esse ponto apresentado pela autora.

Um fator a se destacar na pesquisa, é que em média cada questão apresentou cerca de 8 respondentes indiferentes, o que representa aproximadamente 26% dos respondentes de cada questão. Que é um valor considerável e demonstra que boa parte dos funcionários desconhece sobre o PCCS, ou não se atenta para as políticas oferecidas pelo plano. Seria importante que a DGP buscasse formas de envolver os

funcionários em suas políticas, de forma que eles fossem mais participativos nas estratégias que os envolvessem na organização.

Esta Seção apresentou resultados e discussões da pesquisa. A seguir serão apresentadas conclusões e recomendações, baseadas nos resultados do trabalho.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O trabalho objetivou verificar, empiricamente, a percepção dos funcionários sobre a efetividade do Plano de Cargos, Carreira e Salários do Conselho Federal de Enfermagem. Com base nos resultados obtidos verifica-se que tal objetivo foi plenamente alcançado, uma vez que foram identificadas as principais características atribuídas e percebidas, pelos funcionários, ao PCCS na área pública e a sua efetividade na Organização em estudo.

Verificou-se que, em vários pontos, os participantes da pesquisa perceberam efetividade em seu PCCS, uma vez que dos 18 itens analisados no PCCS do Cofen, apenas 3 alcançaram graus negativos de satisfação pelos colaboradores. Os resultados apontam que os gestores de recursos humanos devem se atentar para as questões que envolvem a meritocracia no trato com o trabalho desenvolvido e a progressão na carreira.

Outro ponto a ser mais bem desenvolvido pela organização é a participação dos funcionários no desenvolvimento do PCCS, uma vez que eles não enxergam espaço para novas idéias e sugestões ao PCCS. Outro fator que demonstra isso é o nível de respostas indiferentes ao questionário, evidenciando desconhecimento de boa parte dos colaboradores sobre o plano. Isso leva ao possível fato de que falta uma melhor estruturação no PCCS em questão e um maior envolvimento dos funcionários com a sua formulação, a fim de que as propostas realmente gerem efeitos positivos sobre os funcionários e conseqüentemente sobre os resultados operacionais da organização.

Foi possível verificar que o PCCS na Autarquia consegue trazer propostas efetivas. Isso pode ser comprovado pelo grau de concordância encontrado nos itens, e pelo fato de boa parte dos itens tiveram resultados positivos na pesquisa.

Percebeu-se, também, alguns pontos que caminham junto com as propostas de alguns autores para a melhoria da gestão de pessoas na área pública, e que os funcionários reconhecem na Autarquia. Por exemplo, o uso da Avaliação de

Desempenho para o planejamento da carreira e como critério de progressão no PCCS (MPOG, 2009).

Sobre as limitações, verificou-se, neste trabalho, que a dimensão amostral apresentou-se restringida pelo fato de ter-se realizado um estudo no contexto de uma única organização. Sendo assim, o baixo número de participantes impediu aprofundamentos inclusive estatísticos quanto à verificação, por meio de testes estatísticos mais complexos e depurados, da existência de alguma relação significativa entre as informações coletadas.

Ainda sobre as limitações, é pertinente destacar a quantidade reduzida de participantes, uma vez que, as análises foram feitas com base em uma única instituição. Assim, os respondentes não asseguram representatividade das organizações em um cenário mais amplo.

Outra limitação se refere ao fato de os questionários terem sido aplicados por um colaborador da própria organização, o que talvez possa ter inibido ou até inclinado as respostas dos participantes, embora tenha-se garantido o sigilo de confidencialidade das informações obtidas.

Considera-se que esta pesquisa contribuiu para o incentivo a novos estudos no tocante à gestão de pessoas na área pública, principalmente em seu caráter estratégico. Isso porque se verificou, a partir do referencial teórico levantado, que a maioria das referências bibliográficas fazem menção, geralmente, à realidade da gestão de pessoas na iniciativa privada ou à gestão em geral, e pouco se vê estudos específicos voltados para o serviço público, evidenciando a carência de estudos nessa área específica.

Sugere-se, para estudos futuros, uma pesquisa com uma amostra mais ampla, que possa realmente expressar, com validações estatísticas mais depuradas, a percepção do funcionário público ante o PCCS em que se insere, e sobre as políticas de gestão de pessoas em sua área. A incorporação de outras variáveis de níveis individual, relacionados à tarefa e ao contexto também pode ser incrementada, para fins de melhor análise empírica do tema abordado.

Em síntese, conforme apresentado, a elaboração e instituição de um efetivo PCCS ainda parece ser um desafio à Organização estudada. Portanto, esta pesquisa pode servir de auxílio ao Cofen com vistas a detectar os principais pontos falhos no plano, para desenvolver e aprimorar o seu PCCS.

Pode servir, também, para uma análise do papel da DGP na estratégia organizacional, principalmente no tocante a estímulos produtivos aos funcionários por meio de políticas implantadas pelo setor na Autarquia. É importante que a Organização envolva os funcionários em suas formulações estratégicas evitando que eles permaneçam indiferentes quanto às políticas dedicadas a eles próprios.

Por fim, identificou-se que o PCCS é uma importante ferramenta em gestão de pessoas, principalmente no que tange ao envolvimento com as estratégias da área e da organização. Percebendo, ainda, a importância do tema aqui estudado, para o bom desenvolvimento do serviço público nacional e, dada a tendência sobre a valorização do funcionário, foi possível perceber a importância de um bom PCCS para a satisfação do funcionário e assim para a boa evolução dos processos produtivos na organização.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. **Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas**. Rio de Janeiro: RAP Edição Especial Comemorativa 67-86, 1967-2007.

ANDREASSI, T. **Avaliação de Desempenho de Profissionais Técnicos: um Estudo de Casos**. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidades, Universidade de São Paulo, 1994.

ARAÚJO, I. G. **A COMPETÊNCIA NA SELEÇÃO DE PESSOAS: Estudo de caso no Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil**. Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: UFSC, 2007.

BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

_____. **Meritocracia à Brasileira: o que é Desempenho no Brasil?**

Revista do Serviço Público/Fundação Escola Nacional de Administração Pública — Brasília, vol. 120, nº 3, set./dez. 1996.

BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 3 ed. Caxias do Sul: EducS, 2010.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Presidência da República. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm> Acesso: 05 out. 2011.

_____. **Constituição Política do Império do Brasil (25 de Março de 1824)**.

Presidência da República. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao24.htm>.

Acesso: 16 set. 2011.

_____. **Decreto nº 1.171 de 22 de junho de 1994**. Presidência da República.

Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm>. Acesso: 06 out. 2011.

_____. **Decreto nº 80.602 de 24 de outubro de 1977.** Presidência da República. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/legin/fed/decret/1970-1979/decreto-80602-24-outubro-1977-429793-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso: 06 out. 2011.

_____. **Lei nº 5905 de 12 de julho de 1973.** Disponível em: <<http://www.corentocantins.org.br/eUpload/arquivos/8/Lei%20n%C2%BA%205.905%20de%201973.pdf>>. Acesso: 16 set. 2011.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – Secretaria de Recursos Humanos: **Relatório Final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal.** Brasil: 2009. Disponível em: <http://www.servidor.gov.br/publicacao/conferencia/100819_Conferencia.pdf>. Acesso: 16 set. 2011.

BRESSER PEREIRA, L. C. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial.** Revista do Serviço Público/Fundação Escola Nacional de Administração Pública, vol. 47 n. 1, jan./abr. 1996.

BRESSER PEREIRA, L. C; SPINK, P. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos.** Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2000.

COFEN - CONSELHO FEDERAL DE ENFERMAGEM. **Plano de Cargos, Carreira e Salários.** Brasília, 2009.

COZBY, P. C. **Métodos de pesquisa em ciências do comportamento.** São Paulo: Atlas, 2009.

ENAP - ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Perfil dos gestores de recursos humanos da administração pública federal.** Brasília: ENAP, 2000. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/index.php?option=content&task=view&id=259>>. Acesso: 15 set. 2011.

FARIA, E. F. **Curso de Direito Administrativo Positivo – Atualizado de Acordo com a Emenda Constitucional n. 41/03.** Belo Horizonte: Del Rey, 2007.

FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. **Gestão com Pessoas: uma Abordagem Aplicada às Estratégias de Negócios.** 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

GIL, A . C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRILLO, A.N. **Avaliação de Desempenho: Experiência Brasileira na Administração Pública**. In: Revista de Administração- USP. vol. 17, n. 1, p. 24-35, 1981.

HUNT, J. G.; OSBORN, R. N.; SCHERMERHORN, J. R. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

KNIHS, D. G.; RECKTENVALD, M. **Percepção das empresas têxteis de Brusque quanto à utilização da ferramenta de Planos de Cargos e Salários. Agathos (ASSEVIM)**, vol. 03, p. 1, 2007.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A . **Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: As Abordagens Estratégica e Institucional**. RAE, vol. 48 n. 1, jan./mar. 2008.

LOTTA, G. S. **Avaliação de Desempenho na Área Pública: Perspectivas e Propostas Frente a Dois Casos Práticos**. RAE-eletrônica, vol. 1, n. 2, jul./dez. 2002.

MARCONI, N. **Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público**. Escola de Governo e Administração Pública, EgapFundap, 2004. Disponível em em: <http://novo.fundap.sp.gov.br/egap/PAvGestaoPublica/material/Texto%20Marconi_Polit%20Integr%20de%20RH-T16.doc>. Acesso: 14 set. 2011.

MASIERO, G. **Administração de Empresas**. São Paulo: Saraiva, 2007.

NODARI, C. H; BÓ, G. D; CAMARGO, M. E. **Turnover e Satisfação no Trabalho em uma Empresa Multinacional: Um Estudo de Caso**. Revista de Administração da UNIMEP, vol. 8, n. 2, maio/ago. 2010.

NOGUEIRA, J. M. M.; OLIVEIRA, L. G. L.; PINTO F. R. **A Meritocracia no Setor Público: uma análise do Plano de Cargos e Carreiras do Poder Judiciário Cearense**. Rio de Janeiro: 31º Encontro da ANPAD, 2007.

ODELIUS, C. C.; SANTOS, P. R. G. **Avaliação de Desempenho Individual no Contexto da Administração Pública Federal direta: Aspectos Determinantes de sua Efetividade**. Salvador: 30º Encontro da ANPAD, 2006.

OLIVEIRA, A . **Manual de descrição de cargos e salários**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. **Plano de Carreira: foco no indivíduo: como elaborar e aplicar para ser um profissional de sucesso.** São Paulo: Atlas, 2009.

ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICOS (OCDE). **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE.** Governo Federal. Brasil: 2010. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/noticias/srh/100520_es tudo_OCDE.pdf>. Acesso: 16 set. 2011.

RAMOS, M. M. **Fundamentos para uma Política de Carreiras no Contexto da Reforma Gerencial.** Revista do Serviço Público/Fundação Escola Nacional de Administração Pública —Brasília, Ano 49, n.3, jul./set. 1998.

RESENDE, E. **Cargos, Salários e Carreira: Novos Paradigmas Conceituais e Práticos.** São Paulo: Summus, 2002.

RHINOW, G. **Inovando e Competindo por meio da Gestão de Pessoas.** RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, vol. 41, n.1, jan./mar. 2001.

RUZZARIN, R.; PRATES DO AMARAL, A .; SIMIONOVSKI, M. **Sistema Integrado de Gestão de Pessoas com Base em Competências.** Porto Alegre: Age, 2006.

SOCHODOLAK, C. R.; MELO JUNIOR, A . M. **O Plano de Cargos e Salários como Ferramenta de Gestão.** Revista Eletrônica Lato Sensu – Ano 3, nº1, março de 2008. Guarapava- PR.

SUZUKI, J. A . N.; GABBI, L. V. B. **Desafios da Avaliação de Desempenho no Setor Público: O Caso da Prefeitura Municipal de São Paulo.** II Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 13: Enfrentando as dificuldades de mensuração de desempenho no setor público: experiências em curso no Brasil. Florianópolis: 2009.

TACHIZAWA, T. **Gestão de Instituições de Ensino.** Rio de Janeiro: FGV, 2006.

WOOD JUNIOR, T.; TONELLI, M. J. COOKE, B. **Colonização e Neocolonização da Gestão de Recursos Humanos no Brasil (1950-2010).** RAE, vol. 51, n. 3, maio/jun. 2011. São Paulo – SP.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário

Questionário – Percepção do Plano de Cargos, Carreira e Salário

Prezado(a) Participante,

Meu nome é Leandro Balestrini, sou funcionário do Cofen e aluno de Administração de Empresas pela Universidade de Brasília e estou elaborando meu trabalho de conclusão de curso, por esse motivo encaminho esse questionário a fim de ter as informações necessárias para concluir meu trabalho. O objetivo desse estudo é identificar a percepção que os funcionários têm a respeito da efetividade de seu Plano de Cargos, Carreira e Salários (PCCS). Sendo assim, solicito sua colaboração respondendo o questionário apresentado. Deixo claro que não haverá identificação do participante. Seu sigilo está totalmente garantido.

Desde já agradeço sua contribuição e deixo meu e-mail:

leandrobalestrini@gmail.com, caso queira saber o resultado da pesquisa.

Para cada percepção apresentada indique seu grau de concordância ou discordância levando-se em conta a escala apresentada abaixo:

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Indiferente
- 4- Concordo
- 5- Concordo totalmente

| Percepção | Discordo totalmente 1.....5 Concordo totalmente |
|---|---|
| 1. O PCCS estabelece atribuições, deveres, especificações e responsabilidades inerentes ao meu cargo. | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 |
| 2. O PCCS valoriza o mérito no desempenho do trabalho nessa Autarquia. | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 |
| 3. O PCCS me estimula ter maior comprometimento em relação ao meu trabalho nessa Autarquia. | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 |
| 4. O PCCS me traz boas oportunidades de crescimento. | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 |
| 5. O PCCS faz com que eu trabalhe para cumprir mais do que as expectativas, a fim de alcançar uma progressão na minha carreira. | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 |
| 6. O PCCS provê oportunidades de remuneração capazes de me motivar. | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 |
| 7. A expectativa de progredir na Carreira por meio do PCCS me faz elevar meus níveis de produtividade. | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 |
| 8. O PCCS me incentiva a desenvolver novos conhecimentos aplicáveis na minha carreira. | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 |
| 9. O PCCS auxilia nas decisões de alteração da minha trajetória profissional nesta Autarquia. | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 |

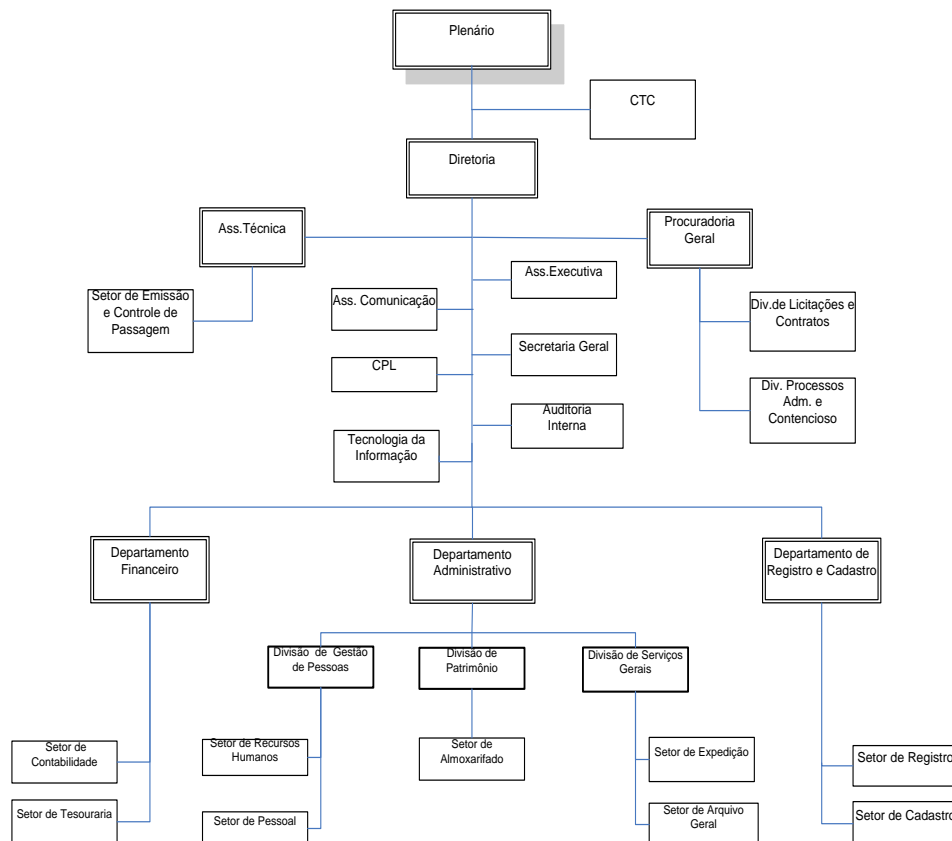
| | | | | | |
|--|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 10. O PCCS atrai candidatos para trabalharem nesta Autarquia. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |
| 11. O PCCS retêm talentos (colaboradores) nesta organização. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |
| 12. O PCCS me traz segurança profissional. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |
| 13. Há espaço para novas idéias e sugestões ao PCCS. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |
| 14. O PCCS acompanha a evolução do mercado de trabalho | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |
| 15. A Avaliação de Desempenho gera efeitos positivos sobre o PCCS. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |
| 16. Atrelar os resultados da Avaliação de Desempenho à progressão funcional é importante para o planejamento das minhas ações. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |
| 17. Meus avaliadores são capacitados para me avaliarem de forma adequada | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |
| 18. Aqui a progressão na carreira é meritocrática. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |

Forma de Ingresso no Cofen: Concurso 2007 Concurso 2011 Comissionado Outros**Gênero:** Masculino Feminino**Idade:** _____**Tempo de Serviço:** 0 a 6 meses 7 meses a 2 anos 2 a 3 anos 3 a 5 anos 5 a 8 anos Acima de 8 anos

ANEXOS

Anexo A – Organograma do Conselho Federal de Enfermagem

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



Elaborado em 2008 para aprovação em 2009.