



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

AILA WARISS MAIA

**PLANO DE CARGOS, CARREIRAS E SALÁRIOS DO MAGISTÉRIO NA REDE
PÚBLICA: ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES NA
PREFEITURA MUNICIPAL DE FORTALEZA-CE**

**FORTALEZA
2010**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

AILA WARISS MAIA

**PLANO DE CARGOS, CARREIRAS E SALÁRIOS DO MAGISTÉRIO NA REDE
PÚBLICA: ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES NA
PREFEITURA MUNICIPAL DE FORTALEZA-CE**

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional – da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Antônio Martins Lima.

**FORTALEZA
2010**

AILA WARISS MAIA

PLANO DE CARGOS, CARREIRAS E SALÁRIOS DO MAGISTÉRIO NA REDE PÚBLICA: ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES NA PREFEITURA MUNICIPAL DE FORTALEZA-CE

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional – da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração. Área de Concentração: Gestão de Pessoas.

Aprovada em _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Marcos Antônio Martins Lima (Orientador)
Universidade Federal do Ceará – UFC

Prof^a Dr^a. Sandra Maria dos Santos
Universidade Federal do Ceará – UFC

Prof^a Dr^a. Lydia Maria Pinto Brito
Universidade Potiguar – UNP

A Deus pela força, coragem e determinação.

A meu pai Arnaldo, minha mãe Lúcia e meus irmãos Aline, Adson e Aerton pelo exemplo de vida e união em família.

Ao meu filho Wilsinho, que é uma benção na minha vida e me enche de alegria.

AGRADECIMENTOS

A minha gratidão a Secretaria Municipal de Educação que oportunizou a concretização do curso de Mestrado Profissional em Administração.

Aos colegas da Administração Pública Municipal que de forma direta ou indireta sempre nos subsidiou com informações e percepções sobre os processos envolvidos nesse trabalho que ao longo do tempo se tornaram valiosas para a concepção dessa dissertação.

Ao professor e orientador desta dissertação, Marcos Antonio Martins Lima que acreditou na minha proposta e colaborou através de orientações precisas e seguras, agregando valor ao trabalho desenvolvido.

Aos colegas de turma e professores com quem tive um crescente aprendizado intelectual e humano.

RESUMO

Esta dissertação apresenta o Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) como estratégia de desenvolvimento dos servidores. Com o intuito de fazer uma análise da percepção dos servidores da Secretaria Municipal de Educação (SME) com relação ao entendimento, internalização, desenvolvimento e satisfação com o novo PCCS, a metodologia aplicada contemplou uma pesquisa de natureza descritiva, pois proporciona um estudo aprofundado sobre o tema. A pesquisa teve como análise o PCCS em uso no contexto do magistério. Essa metodologia foi a mais adequada ao objeto pesquisado para atender ao problema da investigação consistindo em qual a influência no desenvolvimento da carreira dos servidores da educação a partir da implantação do PCCS com o sistema de promoção e progressão, na perspectiva dos profissionais do magistério. Como objetivos específicos foram consideradas a identificação do entendimento e a internalização do PCCS na percepção dos servidores e a análise do impacto que o PCCS proporcionou no seu desenvolvimento com relação à promoção e progressão funcional. O resultado da pesquisa, contribuiu para o aperfeiçoamento da gestão e do desenvolvimento dos servidores do município e, conseqüentemente, melhorou a eficiência dos processos.

Palavras-chave: Gestão de pessoas, cargos e salários e desenvolvimento de carreira.

ABSTRACT

This dissertation presents the Career Plan, Careers and Salaries (CPCS) as a strategy of development servers. In order to do an analysis of perceptions of the servers of the Municipal Education with respect to understanding, internalization, development and satisfaction with the proposed new CPCS, the methodology contemplated and descriptive research as it provides a detailed study on the theme. The research was to analyse the PCCS in use in the context of teaching. This methodology was most suitable to the object of research to addressing the research consisting of which influence generated in the CPCS in perception of workers in education from the implementation of CPCS with the system of promotion and career progression, from the perspective of professional teaching. The specific objectives were considered a the identification of understanding and internalizing the CPCS in perception of the servers and examining the impact of the CPCS offered in its development with for promotion and career progression. The results of research, contribute to improving the management and development of servers in the city and thus improved the efficiency of processes.

Keywords: management of people, and salary and career development.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Percentual de escolas da Secretaria Municipal de Educação (SME), dividida por Secretaria Executiva Regional (SER).....	85
GRÁFICO 2 - Percentuais do tempo de funcionamento das escolas da Secretaria Municipal de Educação (SME).....	86
GRÁFICO 3 - Percentuais de respostas dos servidores do núcleo de atividades específicas da educação sobre a forma que ocorrerá o desenvolvimento da carreira.....	86
GRÁFICO 5 - Percentuais de opiniões dos servidores sobre o período da progressão por qualificação do Plano de Cargos e Salários (PCCS) da Secretaria Municipal de Educação (SME).....	88
GRÁFICO 6 - Percentuais de respostas sobre a carga horária dos certificados que será exigida a partir da segunda progressão por qualificação dos servidores.....	89
GRÁFICO 8 - Percentuais de respostas sobre os servidores que terá direito a promoção por titulação.....	91
GRÁFICO 9 - Percentuais de respostas sobre a opinião do enquadramento da composição salarial.....	92
GRÁFICO 10 - Percentuais de respostas sobre os cargos do ambiente de especialidade educação, para o grupo ocupacional magistério na estrutura atual.....	93
GRÁFICO 11 - Percentuais de respostas sobre a tabela salarial dos cargos/funções do núcleo de atividade específica da educação...	94
GRÁFICO 12 - Percentuais de respostas sobre o valor da gratificação pela regência de classe após a Lei 9489/09.....	95
GRÁFICO 13 - Percentuais de respostas sobre o nível de satisfação com o estímulo do novo PCCS.....	96
GRÁFICO 14 - Percentuais de respostas sobre o seu nível de satisfação com os cursos decorrentes do novo PCCS.....	96
GRÁFICO 15 - Percentuais de respostas sobre o nível de satisfação com a promoção do novo PCCS para o seu desenvolvimento de carreira.....	97
GRÁFICO 16 - Percentuais de respostas sobre o nível de satisfação com a progressão do novo PCCS para o seu desenvolvimento de carreira.....	98
GRÁFICO 17 - Percentuais de respostas sobre o nível de satisfação geral com o novo PCCS.....	99
GRÁFICO 18 - Percentual do nível de satisfação do desenvolvimento de carreira.....	99
GRÁFICO 19 - Percentuais de respostas sobre qual o curso acadêmico que os servidores estão fazendo atualmente.....	100
GRÁFICO 20 - Percentuais de respostas sobre a carga horária dos cursos na área de educação atualmente.....	101

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Cargo de professor.....	79
TABELA 2 - População e amostra encontrada de professores da rede pública da Prefeitura Municipal de Fortaleza-CE.....	82

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Eventos Administrativos.....	20
QUADRO 2	Histórico do RH no Brasil.....	22
QUADRO 3	Os principais processos de gestão de pessoas.....	25
QUADRO 4	Cronograma de PCC.....	32
QUADRO 5	Principais termos de análise de cargo.....	38
QUADRO 6	Recomendações para uma boa entrevista.....	40
QUADRO 7	Exemplo de Descrição de Cargos.....	41
QUADRO 8	Conteúdo para avaliação de cargos.....	43
QUADRO 9	Modelos de remuneração.....	69
QUADRO 10	Desenvolvimento da carreira do servidor.....	78

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Contextualização	13
1.2	Problemática	14
1.3	Justificativa e Relevância	15
1.4	Definição dos Pressupostos e Objetivos	16
1.5	Estratégia Metodológica	16
1.6	Estrutura da Dissertação	17
2	GESTÃO DE PESSOAS	19
2.1	As Escolas Administrativas e a Função de Pessoal	19
2.2	A Evolução dos Recursos Humanos	21
2.3	Gestão de Pessoas na Área Pública	23
2.4	Funções da Gestão de Pessoas	24
2.4.1	Recrutamento e Seleção.....	26
2.4.2	Treinamento & Desenvolvimento.....	26
2.4.3	Avaliação de Desempenho.....	28
2.4.4	Remuneração ou Cargos e Salários.....	28
2.4.5	Serviços ou Pessoal.....	29
3	CARGOS E SALÁRIOS	31
3.1	Teorias de Cargos e Salários	34
3.1.1	Abordagem Tradicional.....	36
3.1.2	Abordagem Moderna.....	36
3.2	Técnicas de Cargos e Salários	37
3.2.1	Levantamento dos Cargos.....	37
3.2.1.1	Método de Coleta de Dados.....	39
3.2.2	Descrição dos Cargos.....	40
3.2.2.1	Elaboração dos Manuais de Avaliação.....	42
3.2.3	Avaliação de Cargos.....	43
3.2.3.1	Métodos de Avaliação.....	44
3.2.4	Pesquisa Salarial.....	45
3.2.5	Política e Estrutura Salarial.....	46
3.2.6	Implantação de Plano de Cargos.....	47
4	DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA	50
4.1	Gestão de Carreiras	50
4.1.1	Carreira.....	50
4.1.2	Planejamento e Gestão da Carreira.....	52
4.1.2.1	Administração da Carreira.....	54
4.1.2.2	Mudança de Cenário e Carreira.....	56
4.1.2.3	Plano de Carreira.....	58

4.2	Carreira e Remuneração.....	62
4.3	Desenvolvimento de Carreira.....	63
4.3.1	Carreira na Área Pública.....	63
4.3.1.1	Carreira Docente.....	65
4.3.2	Desenvolvimento de Carreira na Área Pública.....	69
5	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	73
5.1	Delineamento da Pesquisa.....	73
5.2	Descrição do Objeto de Pesquisa.....	74
5.3	Definição dos Sujeitos a serem Pesquisados.....	78
5.4	População e o Cálculo do Tamanho da Amostra.....	80
5.5	Descrição dos Instrumentos de Pesquisa.....	82
5.6	Pré-Teste dos Instrumentos de Pesquisa.....	83
6	APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS.....	84
6.1	Gráficos de Informação.....	84
6.2	Análise dos Dados.....	85
7	CONSIDERAÇÕES COMPLEMENTARES.....	107
	REFERÊNCIAS.....	110
	ANEXO.....	116

1 INTRODUÇÃO

As mudanças ocorrem de forma muito rápida em todas as áreas de conhecimento e atuação. Na vida não é diferente, o lado profissional sempre tem que estar sendo repensado.

O mercado de trabalho exige essa postura, com exigências cada vez maiores dos profissionais.

Um importante instrumento que poderá ser utilizado pelo indivíduo para conseguir êxito e dar foco ao seu desenvolvimento profissional é o plano de carreira. Para Oliveira (2009), um dos aspectos mais importantes para a obtenção de sucesso na vida profissional é que cada indivíduo consolide uma abordagem estratégica em seu plano de carreira.

Isso porque essa abordagem estratégica considera três aspectos básicos: (1) Uma metodologia estruturada para o seu desenvolvimento e implementação; (2) A possibilidade do estabelecimento da situação futura desejada por cada indivíduo quanto à sua carreira de forma planejada, estruturada, vocacional, sustentada e sequencial; e (3) A perfeita interação entre a realidade interna ou controlável de cada indivíduo – pontos fortes, pontos fracos, capacitações, vocações – e a realidade externa ou não controlável, representada pelo mercado de trabalho – oportunidades e ameaças -, quer seja no momento atual, quer seja em um momento futuro.

Seguindo essa tendência as organizações também procuram se modernizar com o intuito de conseguir reter seus talentos e aumentar o seu desempenho. Um dos instrumentos que as mesmas utilizam para alcançar tal crescimento é o plano de cargos e carreiras que, dentre outras coisas, consegue obter uma melhor produtividade e satisfação profissional.

Para Zimpeck (1990), motivar e aperfeiçoar o elemento humano são atribuições que a moderna administração precisa desempenhar para conseguir o

progresso. O gerente atualizado procura munir-se das técnicas de comunicação, treinamento, seleção científica, aconselhamento, indução e administração de salários.

Assim como as organizações privadas, os órgãos públicos também têm essa preocupação em manter, dentro da sua estrutura funcional, uma função organizada, formalizada, estruturada e instrumentalizada que irá refletir na questão salarial e na motivação e produtividade pessoal.

Contudo, para implantar um plano de cargos dentro de uma instituição, ferramenta esta que irá proporcionar uma política salarial interna e uma estrutura salarial adequada, é necessário haver uma série de procedimentos que, se não forem seguidos à risca, poderão não cumprir a sua finalidade e, conseqüentemente, não ser eficaz.

Observada a importância da existência de políticas relacionadas ao desenvolvimento da carreira, ao desempenho e a estrutura salarial, este trabalho visa a uma avaliação do entendimento na implantação de um plano de cargos e carreiras do grupo do magistério da Prefeitura Municipal sob a perspectiva dos próprios servidores.

1.1 Contextualização

A Secretaria Municipal de Educação (SME) é um órgão gestor vinculado ao Gabinete do Prefeito, que tem a finalidade de administrar o Sistema Municipal de Educação, coordenando a Política Municipal de Educação mediante a formulação de políticas e diretrizes gerais, visando à otimização e à garantia de padrões de qualidade do modelo educacional e ao conseqüente aumento dos índices de escolaridade

Dentre as suas atribuições podemos citar: elaborar a proposta orçamentária e coordenar a aplicação dos recursos inerentes aos sistemas de

responsabilidades da SME; elaborar normas e instruções relacionadas com as atividades educacionais e o funcionamento das escolas municipais, nos níveis fundamental e de educação infantil, respeitando o disposto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei nº 9.394/96); conduzir a política de gestão dos profissionais do magistério como política pública e o planejamento da rede física dos equipamentos da educação, de acordo com a previsão de demanda.

No ano de 2007, através da lei nº 9249, a SME instituiu o Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) do município de Fortaleza para o ambiente de especialidade educação, que consiste num conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores da educação.

Dessa forma, a SME propôs com o PCCS um desenvolvimento na carreira dos servidores da educação.

1.2 Problemática

As organizações funcionam através das pessoas e dependem delas para atingir os seus objetivos, visão que, há algum tempo atrás, era de um relacionamento conflitante e antagônico.

Com a forma rápida com que as mudanças vêm ocorrendo por conta da globalização, tecnologia, economia, política dentre outros fatores, as organizações vêm constatando de uma forma cada vez mais intensa que o diferencial para atingir a qualidade e a produtividade dos servidores dos serviços decorre das pessoas que nela trabalham.

Acompanhar o processo de mudança que o novo papel dos recursos humanos vem tendo nas organizações servirá de parâmetro para uma avaliação dos processos que vem ocorrendo nas organizações.

Os servidores da Secretaria Municipal de Educação – SME não tinham nenhum desenvolvimento na carreira, a não ser através das ascensões funcionais, as quais eram regidas pelo Estatuto do Magistério que foi originado antes da Constituição de 1988 e não mais atualizado, gerando injustiças e problemas. Esta situação fez com que existissem poucas perspectivas com relação à evolução salarial e no desenvolvimento da carreira, causando um desestímulo por parte do servidor. Diante desse quadro sentiu-se a necessidade de elaborar um plano de cargos, carreiras e salários (PCCS) que indicasse aos servidores um horizonte no desenvolvimento da carreira. Daí surgiu a questão que servirá de norte para este estudo: Qual a influência gerada no desenvolvimento da carreira dos servidores da educação a partir da implantação do PCCS com o sistema de promoção e progressão, na percepção dos profissionais do magistério?

1.3 Justificativa e Relevância

Um dos aspectos de grande relevância na filosofia de uma organização pública é o que se relaciona com a política de retribuição e recompensa dos seus servidores.

A compreensão de que a forma como o profissional do magistério obtinha algum ganho financeiro era através das ascensões funcionais, onde as suas regras constavam no Estatuto do Magistério de 1988 e desde então não mais atualizado, fez com que a Prefeitura Municipal de Fortaleza (PMF) elaborasse um plano de cargos, carreiras e salários (PCCS), organizando esses profissionais em uma carreira com critérios de promoção.

A pesquisa poderá servir como modelo para outras instituições, conduzindo não só a uma melhor compreensão do desenvolvimento dos processos, mas também à identificação de possíveis falhas que possam existir.

A pesquisa irá proporcionar um conhecimento mais aprofundado sobre o tema, onde a pesquisadora poderá ter uma maior visão entre a teoria e a realidade pesquisada.

1.4 Definição dos Pressupostos e Objetivos

Os pressupostos que norteiam este trabalho são os seguintes: (1) O Plano de Cargos, Carreira e Salários (PCCS) trouxe um horizonte de carreira aos servidores da educação na Prefeitura Municipal de Fortaleza-Ce; (2) O sistema de promoção por titulação implantado com o PCCS estimula a melhoria da escolaridade dos servidores da Secretaria Municipal de Educação (SME); (3) O sistema de progressão por qualificação implantado com o PCCS estimula a melhoria da qualificação dos servidores da Secretaria Municipal de Educação (SME).

O objetivo geral é investigar a percepção dos servidores acerca do desenvolvimento da carreira do magistério da rede pública através da implementação dos sistemas de promoção e progressão funcional inseridos no Plano de Cargos, Carreiras e Salários da Prefeitura Municipal de Fortaleza (PMF).

Os principais objetivos específicos são destacados a seguir: (1) Identificar o entendimento e a internalização do PCCS na percepção dos servidores; (2) Analisar qual o entendimento do PCCS no desenvolvimento, com relação à promoção por titulação; (3) Analisar qual o entendimento do PCCS no desenvolvimento, com relação à progressão por qualificação.

1.5 Estratégia Metodológica

A presente dissertação adota como metodologia científica de trabalho uma pesquisa descritiva. Sendo, ainda, configurada uma pesquisa documental e de campo.

Integrada à estas características a pesquisa avaliativa com método de investigação a ser adotado nesta dissertação.

O questionário foi o instrumento de coleta de dados utilizado, onde o mesmo continha perguntas fechadas e de múltiplas escolhas e as devidas instruções de preenchimento, bem como a entrevista com os servidores da SME.

1.6 Estrutura da Dissertação

Para o cumprimento dos objetivos da pesquisa, este trabalho está estruturado em 5 seções, além da introdução e das considerações complementares.

A seção 2 aborda a teoria e a evolução da área de recursos humanos, onde pode-se perceber a crescente mudança que vem ocorrendo ao longo do tempo. As pessoas passam a ter um papel de destaque, onde o seu desempenho estará, de certa forma, relacionado às políticas e diretrizes estabelecidas pela organização. Dentro desse novo papel serão descritas as funções relativas à área, dentre elas a responsável pela implantação do plano de cargos, objeto de estudo dessa pesquisa.

A seção 3 aborda teorias e conceitos relacionados a cargos e salários. O objetivo desse capítulo visa mostrar todos os trâmites pertinentes à implantação de um instrumento que irá proporcionar ao servidor um maior estímulo individual e coletivo através do tratamento igualitário de todas as categorias em estudo com relação à estrutura salarial, trazendo uma elevada contribuição para a melhoria do ambiente e do alcance dos objetivos organizacionais.

A seção 4 apresenta os conceitos e as finalidades do plano de carreira. Aborda as mudanças que o mercado de trabalho vem sofrendo e identifica a melhor forma dos profissionais se adequarem a esse novo cenário mostrando a atuação dos usuários do plano de carreira, seja ele empresa ou indivíduo, identificando a postura estratégica ideal.

A seção 5 descreve os aspectos metodológicos, o objeto de estudo, os sujeitos a serem pesquisados e o instrumento que foi utilizado.

A seção 6 mostra a análise dos dados obtidos e a apresentação dos resultados.

2 GESTÃO DE PESSOAS

Com o passar do tempo as organizações perceberam que as pessoas não são recursos, mas sim seres humanos que possuem conhecimentos e habilidades que, se bem trabalhada, poderá trazer um diferencial à organização no sentido de atingir os seus objetivos.

Dentro desse conceito esta seção nos mostra a evolução das escolas de administração e da área de recursos humanos (R.H), bem como as suas funções.

2.1 As Escolas Administrativas e a Função de Pessoal

No final do século passado, Taylor (2007) procurou mostrar as suas experiências com o intuito de conseguir a maximização da eficiência na produção. Nesse período surgiu a função de chefe de pessoal, onde as suas atividades englobavam apenas os pagamentos, vales, descontos, advertir e demitir, pois a preocupação do empresário girava somente em torno da boa saúde física do empregado e mensurar o empenho do mesmo com relação à sua jornada de trabalho.

Na década de 1920 surgiu o movimento das relações humanas, que ao contrário da escola clássica, desempenhada por Taylor e Fayol, mostrou as mudanças ocorridas no relacionamento entre empregados e empregadores onde o lado humano foi evidenciado e o alcance de uma maior produtividade foi conseguido através da eliminação de conflitos. O papel da função de chefe de pessoal também mudou e a satisfação das necessidades do indivíduo ficou em evidência.

Em 1945, o Behaviorismo aparece com o objetivo de fazer críticas à escola de relações humanas, apesar de não descartar a ideia central baseada no comportamento. Apenas achava que a resolução dos conflitos não se baseava

unicamente na simples satisfação do trabalho para se conseguir um aumento na produtividade.

Existem causas internas e externas à organização que devem ser levadas em consideração e, principalmente, ao contexto no qual a mesma está inserida. E, dessa forma, a importância em valorizar as pessoas começa a se destacar, fazendo com que a função de chefe de pessoal ganhe o “status” de gerente.

O Quadro 1, a seguir, mostra as origens da atuação do profissional de empresa:

PERÍODO/ ANO	IDEALIZADOR	EVENTO ADMINISTRATIVO
1903	Frederick Taylor	Criador e estudioso da administração, com atuação mais destacada na teoria que analisou a administração científica nas empresas.
1910	Max Weber	Idealizador dos primeiros estudos geradores da teoria e dos estudos da burocracia nas empresas.
1911	Henri Fayol	Criador da teoria que iniciou a estruturação dos processos administrativos.
1932	Elton Mayo	Criou a base de sustentação dos estudos das relações humanas nas empresas.
1939	Patrick Blackett	Criou um núcleo de especialistas na análise de operações militares, que foi à base de sustentação para o surgimento da teoria matemática na administração das empresas.
1939	Patrick Blackett	Criou um núcleo de especialistas na análise de operações militares, que foi à base de sustentação para o surgimento da teoria matemática na administração das empresas.
1945	Richard Beckhard	Coordenou a realização dos estudos que analisaram o processo de mudança planejada nas empresas.
1947	Herbert Simon	Desenvolveu uma ciência do comportamento humano isenta da consideração dos valores econômicos das pessoas, o que foi importante base de sustentação para o estudo do comportamento e atitude das pessoas.
1951	Ludwig Von Bertalanffy	Identificou os sistemas abertos (empresas) e os sistemas fechados (físicos ou mecânicos), bem como criou a teoria que estruturou os sistemas nas empresas.
1951	William Deming	Estabeleceu os princípios de qualidade total enfatizando o “fazer certo da primeira vez”, bem como estruturou o processo de qualidade desde os fornecedores até o cliente final.
1954	Peter Drucker	Criou e estruturou a administração por objetivos, mas também pode ser chamado de “pai da moderna administração de empresas”.
1954	Abraham Maslow	Criou o modelo de “hierarquia de necessidades” para explicar as origens da motivação das pessoas.
1957	Glenn Welsch	Estruturou o orçamento empresarial, contribuindo fortemente para a consolidação da função finanças nas empresas.
1957	Karl Steinbuch	Criou o termo informática, representando o processamento da

PERÍODO/ ANO	IDEALIZADOR	EVENTO ADMINISTRATIVO
		informação, contribuindo para a consolidação da função processos e tecnologia nas empresas.
1958	Joan Woodward	Realizou os primeiros estudos que originaram a Teoria da Contingência, bem como, em 1965, analisou as interações entre tecnologia e estrutura organizacional.
1960	Charles Wits	Estabeleceu os princípios de reavaliação do processo de controle e avaliação, contribuindo, diretamente, para a consolidação da função avaliação nas empresas.
1961	Rensis Likert	Estudou novos padrões e estilos administrativos, o que contribuiu para a consolidação da função desenvolvimento de pessoas.
1964	Harold Leavitt	Estudou e estruturou a melhor rede de comunicação entre as pessoas e seus fatores de influência, contribuindo, diretamente, para o desenvolvimento da função direção nas empresas.
1965	Igor Ansoff	Estruturou e consolidou a estratégia corporativa e a sinergia entre negócios, desenvolvendo a função planejamento nas empresas.
1966	Warren Bennis	Analisou os efeitos das mudanças rápidas e inesperadas nas empresas, e as reações das pessoas a essas situações, contribuindo diretamente para o desenvolvimento da função gestão de pessoas.
1967	Harold Koontz e Cyril O'Donnell	Contribuíram para o desenvolvimento da função organização nas empresas.
1967	Philip Kotler	Considerado o idealizador da administração de marketing. Ele popularizou o composto de marketing (4P's), contribuindo para a consolidação da função marketing nas empresas.
1973	Peter Baily	Aprimorou o processo de administração de materiais, como centro nervoso da função produção nas empresas.
1992	Robert Monks (com Nell Minow)	Estruturaram um novo modelo de administração para consolidar melhores resultados e maior valor para as empresas, originando a governança corporativa.

Quadro 1 - Eventos Administrativos
Fonte: Oliveira (2009, p. 19-22).

Pode-se observar que ocorreram evoluções no decorrer do tempo nos processos relacionados às organizações, e com isso conclui-se que existe uma intensa necessidade em estar sempre aperfeiçoando os planos de carreira para poder acompanhar essa evolução do tempo.

2.2 A Evolução dos Recursos Humanos

As mudanças dentro de uma organização precisam ser constantemente revistas e adequadas à nova realidade. A alteração do papel da área de recursos

humanos é uma delas, tempos atrás, a maioria desses setores cuidava apenas da parte burocrática relacionada a contratar, despedir, folha de pagamento e benefícios. Atualmente essa visão está passando por um processo de transformação onde o RH deixou de ter apenas as funções tradicionais e passou a ter funções estratégicas. O perfil do RH mudou também porque as transformações operadas nas últimas décadas foram tão frequentes e velozes que não houve alternativa senão adequar-se às exigências desse agitado mundo novo. O RH tem hoje um papel muito mais estratégico para o negócio, precisando, constantemente, antever o perfil de habilidades e competências necessárias para o futuro, ao mesmo tempo em que, também, tem como papel manter um clima interno sadio, aberto a inovações.

O Quadro 2, a seguir, mostra a evolução dos recursos humanos no Brasil:

Período	Fase	Característica
Antes da década de 1930	Pré-jurídico-trabalhista	-Inexistência de legislação trabalhista e de uma área específica -Funções descentralizadas
Década de 1930 a 1950	Burocrática	-Surgimento da legislação trabalhista -Surgimento do “departamento pessoal” para atendimento das exigências legais
Década de 1950 e 1960	Tecnicista	-Implantação da indústria automobilística -Implementação dos subsistemas de recursos humanos -Preocupação crescente com desempenho e eficiência
Meados da década de 1960 e década de 1970	Sistêmica	-Surgimento das “gerencias de recursos humanos” e dos responsáveis por “relações industriais” -Integração dos enfoques comportamental, administrativo e estrutural
Década de 1980 e 1990	Estratégica	- Mudanças profundas -Descentralização de funções -Surgimento do movimento da qualidade -Diversidade de enfoques

Quadro 2 - Histórico do RH no Brasil
Fonte: Adaptado de Wood Júnior (1996, p. 233).

O quadro 2 mostra as fases de transição da função de R.H. no Brasil, onde atualmente ainda existem organizações que se encontram em algumas das fases citadas no quadro.

As empresas começam a perceber que o fator humano é um dos principais responsáveis pela manutenção da competitividade no mercado, e a partir

daí inicia-se uma maior preocupação em reter esses talentos através de melhores recompensas, não só financeiras, mas também de crescimento e desenvolvimento dentro da organização.

Chiavenato (1999) afirma que as pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas aos seus funcionários. As organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o dos empregados.

Dentre as várias nomenclaturas que foram dadas aos recursos humanos, Gestão de Pessoas é bem atual, dentre as suas atividades, a filosofia de remuneração e carreira vem sofrendo, ao longo dos anos, algumas inovações como, por exemplo, a passagem dos sistemas tradicionais baseados em cargos e funções para um sistema de remuneração estratégica alinhada ao contexto e à estratégia da empresa, podemos citar também a carreira do profissional que passa a ter uma evolução através do desenvolvimento e da aplicação de habilidades pré-estabelecidas e avaliadas pela organização, devido a pressões internas e externas que as organizações vem passando no decorrer do tempo.

2.3 Gestão de Pessoas na Área Pública

A área de Gestão de Pessoas em organizações públicas possui inúmeros desafios, um deles é a falta de direcionamento estratégico, seja pela descontinuidade da gestão, pois cada novo gestor costuma aplicar novas crenças, novos processos dificultando a aplicação do alinhamento estratégico, seja pela estabilidade, onde a segurança de permanência no emprego faz com que o servidor não se esforce para desempenhar as suas funções. Podemos acrescentar, também, a motivação, a capacitação e a valorização dos servidores dentre outros motivos.

Machado e Umbelino (1995), ao discutirem a questão da estabilidade, ressaltam que os problemas relativos à falta de qualidade e produtividade do serviço público residem, primordialmente, na desprofissionalização dos quadros. As autoras salientam, ainda, que o programa de governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso (1995 – 2002), durante o qual foi bastante forte a construção de bases sólidas para a implementação da nova Gestão Pública, identificava a necessidade de adoção de pelo menos três medidas para corrigir as distorções geradas pela estabilidade do servidor:

A primeira é a consagração do concurso público, organizada de forma adequada a cada função, como princípio inflexível de admissão. A segunda é o estabelecimento de um plano de carreira que contemple as necessidades de uma administração moderna e institua a promoção por critérios de mérito e de produtividade. A terceira, conjugada à anterior, é uma política de formação profissional e de reciclagem de pessoal [...] (MACHADO; UMBELINO, 1995, p. 63).

Com relação à estrutura de carreira e os cargos da administração pública, pode-se perceber algumas inconsistências, onde normalmente os cargos estratégicos dentro de uma instituição são em quantidades maiores para pessoas de fora, ou seja, os que possuem cargos efetivos (ingressaram via concurso público) possuem menos chances de ter cargos estratégicos.

Outra inconsistência é observada na estrutura da remuneração, onde muitas vezes não existe a vinculação com a complexidade da função. Existe também um desequilíbrio com relação à remuneração pública e privada, no qual observa-se que os cargos de nível médio do setor público superam os da iniciativa privada, enquanto que os de nível superior estão abaixo.

No geral, percebe-se a grande necessidade que a organização pública possui em valorizar o seu quadro funcional através de políticas e estruturas voltadas para o melhor desempenho dos seus servidores.

2.4 Funções da Gestão de Pessoas

Com o crescimento das organizações, surgiu a área de gestão de pessoas que é uma especialidade voltada para atender a organização e as pessoas que nela trabalham.

Conforme o Quadro 3, para Chiavenato (1999), os cinco processos básicos da área de gestão de pessoas são: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoramento.

PROCESSOS	OBJETIVOS	ATIVIDADES ENVOLVIDAS
PROVISÃO	Quem irá trabalhar na Organização.	-Pesquisa de mercado de RH -Recrutamento de pessoas -Seleção de pessoas.
APLICAÇÃO	O que as pessoas farão na organização.	-Integração de pessoas -Desenho de cargos -Descrição e análise de cargos -Avaliação de desempenho.
MANUTENÇÃO	Como manter as pessoas trabalhando.	-Remuneração e compensação -Benefícios e serviços sociais -Higiene e segurança do trabalho -Relações sindicais.
DESENVOLVIMENTO	Como preparar e desenvolver pessoas.	-Treinamento -Desenvolvimento organizacional.
MONITORAÇÃO	Como saber o que são e o que fazem as pessoas.	-Banco de dados/Sistema de informação – controle – frequência – produtividade -Balanço social.

Quadro 3 - Os principais processos de gestão de pessoas.
Fonte: Chiavenato (1999, p. 15).

Além da eficiência administrativa, o setor de RH deverá também focar os resultados obtidos. Ulrich (1998) afirma que analisar o setor de RH enfocando não somente o que pode ser praticado, mas também que resultados poderão ser obtidos, abala crenças e hipóteses tradicionais sobre os profissionais, as práticas e os departamentos de RH. Os profissionais devem tornar-se parceiros, participantes e pioneiros. Eles são mais que pessoas que passam e, por acaso, recebem atribuições de trabalho nessa área; são especialistas com bases teóricas, movidas por competência e trazem consigo um corpo de conhecimento para tomar decisões empresariais informadas.

Dependendo do tipo de estrutura organizacional, segundo Marras (2000), os subsistemas de administração de RH poderão ser divididos em: recrutamento e

seleção (R&S); treinamento e desenvolvimento (T&D); remuneração ou cargos e salários (C&S); avaliação de desempenho e departamento pessoal (DP).

2.4.1 Recrutamento e Seleção

Esse subsistema de RH é responsável pela busca do profissional no mercado de trabalho, pela seleção e o direcionamento do mesmo na empresa.

Para Marras (2000), recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização, objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa.

Quando a empresa necessita preencher uma determinada vaga, existem duas opções de recrutamento. O recrutamento interno, que tende a dar preferência aos próprios funcionários da empresa, e o externo, onde o profissional é captado através de indicações, cartazes, consultorias, mídia ou agências de empregos.

Após a triagem do recrutamento, indicando pessoas que mais se adequam ao cargo, passamos para a fase da seleção, onde Marras (2000) afirma ser uma atividade que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento para o atendimento das necessidades internas da empresa.

O processo de seleção deverá levar em consideração dois aspectos, as exigências do cargo e as características do candidato, onde ao final percebem-se quais as competências, habilidades e atitudes que mais se aproximam do desejado com relação ao cargo, através de entrevistas e testes diversos como, por exemplo, teste de aptidão, de personalidade, grafológico ou dinâmica de grupo.

2.4.2 Treinamento & Desenvolvimento

Chiavenato (1999) conceitua treinamento como um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais.

No desempenho da sua função, as pessoas possuem conhecimentos a mais e a menos sobre determinados assuntos. O treinamento poderá suprir essas deficiências relacionadas ao cargo num curto espaço de tempo.

Para fazer esse levantamento, a área de treinamento poderá fazer um levantamento das necessidades, um planejamento, a programação dos cursos e a avaliação de desempenho. Com isso, a organização poderá obter um aumento da produtividade, da qualidade do serviço, um incentivo motivacional, bem como uma preparação para possíveis mudanças que possam ocorrer no futuro.

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

O desenvolvimento de talentos normalmente é direcionado a pessoas que possuem um potencial diferenciado, onde na visão da organização o seu investimento poderá trazer resultados positivos para o futuro da empresa. Marras (2000) mostra que todo processo de desenvolvimento de talentos está centrado nas pessoas e não nos processos. Pressupõem-se que o homem deseja crescer e se desenvolver intelectualmente para assumir novas e maiores responsabilidades, segundo a Teoria Y de McGregor (1980).

Vale ressaltar que hoje em dia não existe mais aquela visão de que apenas a empresa deverá investir no desenvolvimento do seu funcionário, ou seja, o indivíduo deverá ter um planejamento individual de carreira procurando buscar formas de se qualificar, de se aperfeiçoar e não ficar somente esperando que isso aconteça através da organização. A empresa continuará investindo sim, mas o

funcionário deverá sempre ter posturas pró-ativistas e investir neles mesmos, independente da organização.

2.4.3 Avaliação de Desempenho

Avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específica (MARRAS, 2000).

Pelo fato desse instrumento poder avaliar o desempenho do funcionário, ou seja, medir o nível de conhecimentos, habilidades e atitudes durante o período de permanência na organização, ele se torna extremamente importante, pois através dele a organização poderá identificar os pontos fortes e fracos do funcionário, indicando a necessidade de aperfeiçoamento, utilizar como subsídio para a concessão das promoções e transferências, facilitar o desenvolvimento do empregado, fazer um comparativo entre a contribuição do empregado e os objetivos organizacionais, dentre outros.

Os métodos de avaliação de desempenho mais utilizados, segundo Marras (2000), são: escalas gráficas; incidentes críticos; comparativo; escolha forçada; e 360 graus.

Esses métodos tradicionais são utilizados de acordo com a necessidade de cada organização, onde o objetivo central é a integração dos objetivos organizacionais e individuais, pois a avaliação de desempenho não é um fim em si mesma, mas um meio para melhorar o desempenho das pessoas.

2.4.4 Remuneração ou Cargos e Salários

A remuneração inclui retornos financeiros e serviços tangíveis, além de benefícios aos empregados como parte das relações de emprego (MILKOVICH; BOUDREAU, 1994).

A construção da remuneração leva em consideração inúmeros fatores, dentre eles estão a avaliação e a classificação dos cargos e a pesquisa salarial. Posteriormente, é criado um programa de gestão de cargos e salários que analisa de forma minuciosa as funções, a descrição e avaliação dos cargos, a pesquisa salarial e a política de remuneração, para enfim construir a estrutura salarial.

2.4.5 Serviços ou Pessoal

Tem por objetivo efetivar todos os registros legais e necessários para a administração burocrática exigida pelas práticas administrativas e pelas legislações que regem a relação “capital e trabalho” (MARRAS, 2000).

Toda organização necessita ter todas as informações necessárias sobre seus funcionários com o intuito de tomar decisões eficazes e adequadas para atingir os resultados esperados.

Dentre as atividades que o departamento pessoal exerce, podem se destacar as admissões, demissões, folha de pagamento, normas, registros e aplicações de leis trabalhistas.

Atualmente existe uma forte tendência da gestão de RH passar de mero processo operacional para um RH estratégico, onde o diferencial está no papel de assessoramento que ele passa a assumir, fornecendo subsídios para uma tomada de decisão mais consciente e focada em resultados.

Segundo Marras (2000) esse assessoramento deverá ser dado em questões relacionadas a: qualidade dos talentos que compõem a organização;

desenvolvimento individual e organizacional; políticas de manutenção do RH; produtividade; e qualidade total.

Com um R.H estratégico a tendência é a melhoria contínua da função de R.H dentro da organização, proporcionando contribuições significativas para os objetivos organizacionais e o suprimento das necessidades dos funcionários.

Nesta seção observou-se a evolução do R.H., seu novo papel e as funções correspondentes a área, dentre elas a responsável pela implantação do plano de cargos, objeto de estudo dessa pesquisa.

A seguir irá ser mostrado uma abordagem mais aprofundada a respeito dos passos referentes a implantação do plano de cargos e salários.

3 CARGOS E SALÁRIOS

Hoje em dia a competitividade entre as empresas é grande, onde é necessário haver uma intensa preocupação com relação aos seus empregados, pois o diferencial está nas pessoas, são elas as responsáveis pelo sucesso do empreendimento. Pontes (2007) afirma que um plano de carreira deve motivar mais as pessoas pelas perspectivas de crescimento profissional oferecidas, e se as promoções forem atreladas a um desempenho positivo em programa de avaliação, além do aumento de conhecimento, a empresa terá ganhos com o melhor desempenho esperado das pessoas.

Atualmente novos modelos de gestão estão sendo implementados, onde as remunerações tradicionais tendem a ser incompatíveis com a evolução desses modelos. Wood Jr. e Picarelli Filho (1996, p. 52), afirma que as críticas mais comuns ao sistema de remuneração tradicional e funcional são as seguintes: promove um estilo burocrático de gestão; reduz a amplitude de ação dos indivíduos e grupos; inibe a criatividade; inibe o espírito empreendedor; não considera o foco nos clientes internos e externos; reforça a hierarquia; promove a obediência a normas e procedimentos, não a orientação para resultados; não tem orientação estratégica; não encoraja o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos; torna as promoções excessivamente importantes; e incentiva o carreirismo.

Segundo Paschoal (2001), a área de recursos humanos é responsável pela elaboração, planejamento e implantação do PCC dentro de uma organização, onde as principais atividades desempenhadas pela área com relação à administração de cargos e salários são:

- a) Identificação, levantamento, descrição, análise e titulação dos cargos.
- b) Hierarquização dos cargos em classes ou níveis, mediante algum processo de avaliação.
- c) Levantamento dos salários, benefícios e políticas de remuneração praticadas pelo mercado, análise de comparação com a situação da organização.

- d) Estabelecimento e atualização das faixas salariais e outros parâmetros de remuneração.
- e) Desenvolvimento, implementação, operacionalização e controle da política salarial da organização.
- f) Preparação de procedimentos de administração e controle da movimentação salarial, sua implementação e operacionalização.
- g) Participação nas negociações com sindicatos, de forma direta ou subsidiando com informações.
- h) Interpretação, estudos e aplicação da política nacional de salários e de acordos coletivos.
- i) Análise e parecer para solicitações de aumentos salariais e promoções.
- j) Participação em estudos de problemas de contratação e evasão de mão-de-obra.
- k) Controle dos custos de pessoal e estatística de movimentações salariais.

A implantação de um PCCS é um trabalho extremamente minucioso, onde todas as etapas deverão ser muito bem avaliadas e ao mesmo tempo divulgadas para que a transparência das ações fique bastante clara, proporcionando ao empregado todo o conhecimento necessário ao entendimento do plano.

Esse tipo de instrumento, dentre outros, propicia uma maior estruturação da organização com relação à gestão dos seus recursos humanos, onde grande parte delas ainda utiliza as formas tradicionais de remuneração.

Paschoal (2001) mostra um exemplo de como preparar um cronograma do plano de cargos e salários, conforme o quadro 4, a seguir.

ATIVIDADES	DURAÇÃO SEMANAS
1. PLANEJAMENTO/DIVULGAÇÃO DO PLANO	1
2. LEVANTAMENTO E DESCRIÇÃO DOS CARGOS	7
3. ELABORAÇÃO DOS MANUAIS DE AVALIAÇÃO	1
4. AVALIAÇÃO DOS CARGOS	5
5. PESQUISA SALARIAL	5
6. POLÍTICA E ESTRUTURA SALARIAL	1
7. ESTUDOS DE ENQUADRAMENTO DO PESSOAL	1

Quadro 4 - Cronograma de PCC
Fonte: Adaptado de Paschoal (2001).

De acordo com o Quadro anterior, as etapas de desenvolvimento de um plano iniciam-se através de um diagnóstico no qual irá ser observada a realidade da organização com relação aos tipos e quantidades de ocupações existentes, bem como o seu organograma.

Após essas observações poderá ser feito um planejamento das ações de acordo com os objetivos pré-estabelecidos com o intuito, dentre outras coisas, de minimizar o tempo previsto e realizar o trabalho de forma ágil e precisa.

Nesse momento, é necessário o envolvimento e o comprometimento da Direção da organização no Plano para o sucesso do mesmo. Posteriormente, deve-se divulgar o Plano aos demais membros da organização, detalhando os objetivos a serem alcançados, as etapas que irão acontecer, bem como os benefícios em termos de carreira e remuneração provenientes do Plano. Todos esses esclarecimentos poderão evitar problemas futuros.

Qualquer processo que for implantado dentro de uma organização deve sempre ser pautado numa política de comunicação clara e transparente.

A divulgação do Plano é um momento delicado, pois a tendência dos funcionários será valorizar individualmente seus cargos e ter uma expectativa de ajuste, o que pode não ocorrer.

É muito comum as organizações preferirem manter um certo desconhecimento do plano entre as chefias e subordinados com receio de que os mesmos não valorizem aquela iniciativa, pois o ser humano tende a reagir de forma bastante emocional quando o assunto é salário e muitas vezes procuram ficar comparando uns aos outros.

Segundo Zimpeck (1990), a ausência de comunicação gera um conjunto de reações negativas: desconfiança dos propósitos da empresa; indiferença quanto aos argumentos da chefia; especulações muitas vezes infundadas; e desestímulo e irritação.

A criação de métodos de comunicação, o diálogo frequente, a utilização de cartas ou folhetos são ferramentas importantes para se conseguir resultados satisfatórios em todas as etapas de implantação do plano.

Para Flannery (1997) a comunicação de um novo plano de remuneração tem de ser cuidadosamente planejada e bem executada para anunciar aquilo que virá a seguir. Deve, de maneira rápida, eliminar o medo, educar e, em última análise, vender o plano aos funcionários.

Esse planejamento deverá ser um processo contínuo, para serem feitas as avaliações e modificações caso seja necessário. Isso poderá proporcionar uma maior credibilidade e envolvimento, bem como trazer subsídios para os ajustes na comunicação e no programa de remuneração.

Além disso, a comunicação relativa à remuneração deve ser aberta, honesta e direta. Os funcionários devem ser informados em linguagem simples e compreensível, sem jargão técnico e retórico corporativa, como sua remuneração é determinada e o que precisam fazer, se necessário, para aproveitar o programa ao máximo (FLANNERY, 1997).

Isso tudo é necessário para que os funcionários possam ter a consciência, a aceitação e o engajamento, e com isso poderão saber o real motivo das mudanças e como os mesmos e a empresa irão se beneficiar.

3.1 Teorias de Cargos e Salários

Os cargos existentes em uma organização deverão sempre ser bem definidos para posteriormente haver uma comparação dos mesmos com o intuito de verificar os de maior e menor complexidade e definir e implantar o sistema de remuneração.

Santos (1975) afirma que avaliação de cargos inclui desde a análise de cargos, que tem por objetivo a descrição sistemática de cada cargo em si, decompondo-o nos elementos constitutivos, até a concepção da escala salarial para a empresa.

Com relação à remuneração, com as mudanças que vêm ocorrendo durante a última década, existem organizações que se recusam a mudar e as que resolvem modificar as suas estratégias.

Mas, para se falar em mudança organizacional é necessário levar em consideração as pessoas e os processos de recursos humanos, mais precisamente a remuneração.

Para Flannery (1997), a remuneração é uma das ferramentas mais eficazes de que dispomos atualmente para motivar uma empresa em processo de mudança. Essa concepção vem mudando ao longo do tempo, onde aos poucos as organizações estão percebendo a importância que o salário tem dentro das mudanças organizacionais, pois o mesmo deixou de ser visto apenas como despesa e passou a ser visto como investimento de longo prazo que irá trazer possibilidades de sucesso empresarial.

Dentro desse aspecto, o salário nas empresas deixou de ter o foco apenas nos cargos específicos, onde segundo Flannery (1997), a remuneração deve estar ligada às pessoas, ao desempenho individual e em equipe e à visão e aos valores organizacionais mantidos por esse desempenho.

Levando em consideração todos esses aspectos, para definir programas de recompensas que possam trazer estímulo, é necessário primeiro avaliar os valores, a cultura da empresa e a partir daí poder alinhar com as metas estratégicas da mesma para que, posteriormente, possa haver uma melhor escolha do programa.

Existem várias estratégias, táticas, ferramentas e processos de remuneração que as organizações utilizam, onde a remuneração tradicional ainda é bastante frequente.

3.1.1 Abordagem Tradicional

Na organização voltada para funções tradicionais de dez ou mesmo vinte anos atrás, as pessoas eram pagas principalmente por meio de salário-base. Esses salários eram determinados normalmente por três fatores: o cargo específico, a necessidade de manter um certo nível de igualdade na remuneração dos funcionários da organização e a necessidade de pagar salários competitivos com os que são pagos por outros empregadores no mercado, ramo ou região (FLANNERY, 1997).

Após o estabelecimento dos níveis dos salários iniciais, a forma dos trabalhadores obterem um aumento de acordo com a remuneração tradicional era através de promoções, mérito ou reajuste advindo da inflação, acrescido apenas dos benefícios como, por exemplo, plano de saúde, auxílio educação, dentre outros, e as gratificações funcionais.

Com o passar do tempo as organizações passaram a perceber que a forma tradicional de remuneração já não motivava mais seus funcionários, sendo necessário o acompanhamento das mudanças relativas às novas estruturas, estratégias e processos de trabalho advindo das mudanças organizacionais, e com isso surgiram novas soluções de remuneração.

3.1.2 Abordagem Moderna

Dentro dessas novas estratégias para a remuneração a ênfase é dada para os programas que recompensam tanto o desempenho individual como o de grupo, ou seja, o quanto o empregado poderá se desenvolver em termos de habilidades e conhecimentos.

A diferença da estratégia tradicional para a moderna, segundo Flannery (1997), é que os cargos tradicionais compreendiam tarefas definidas de forma

restrita, exigindo um conjunto de habilidades igualmente restrito. Os cargos de hoje, especialmente em organizações voltadas para processos e baseadas no tempo, tendem a ter uma extensão mais ampla e a exigir um conjunto maior de habilidades.

Outro programa desenvolvido nas organizações atuais é a remuneração baseada em competências, definidas como um conjunto de habilidades, conhecimentos, capacidades, características comportamentais e outros atributos que, na combinação correta e dentro do conjunto certo de circunstâncias, predizem o desempenho superior (FLANNERY, 1997).

O adequado programa de remuneração para cada organização irá depender de vários fatores como, por exemplo, os valores, a cultura e as estratégias da organização, onde a remuneração baseada em competências e habilidades não oferece soluções positivas para todas, depende de vários fatores já mencionados anteriormente.

3.2 Técnicas de Cargos e Salários

Para se ter um sistema de avaliação de cargos e salários eficiente, é necessário haver um desenvolvimento correto e minucioso a respeito da descrição e especificação dos cargos que servirá de base para a avaliação e fixação dos salários de forma coerente.

3.2.1 Levantamento de Cargos

Segundo Pontes (2007), existem várias definições dos principais termos empregados na análise dos cargos, conforme demonstra o quadro 5, a seguir.

TERMOS	DEFINIÇÃO
Tarefa	É a atividade executada por um indivíduo na organização, como por exemplo: atendimento telefônico ao cliente, arquivo de documentos, manutenção de equipamentos.
Função	É o agregado de tarefas atribuídas a cada indivíduo na organização, por exemplo, serviços de secretaria da área comercial, serviços de secretaria da área de marketing.
Cargo	É o conjunto de funções substancialmente idênticas quanto á natureza das tarefas executadas e às especificações exigidas dos ocupantes.
Análise de cargo	É o estudo que se faz para coligir informações sobre as tarefas componentes do cargo e as especificações exigidas do seu ocupante. Da análise resulta a descrição e a especificação do cargo.
Descrição de cargo	É o relato das tarefas descritas de forma organizada, permitindo ao leitor a compreensão das atividades narradas
Especificação de cargo	É o relato dos requisitos, responsabilidades e incômodos impostos aos ocupantes do cargo.
Grupo ocupacional	É o conjunto de cargos que se assemelham quanto à natureza do trabalho.
Os grupos ocupacionais são os seguintes:	
<ul style="list-style-type: none"> • Grupo Ocupacional Gerencial A natureza do trabalho é de direção. Abrange os cargos de gerentes, diretores, executivos de forma geral. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Grupo Ocupacional de Profissionais de Nível Superior A natureza do trabalho é de análise e criação. Abrange os cargos de engenheiro, economista, advogado, administrador, etc. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Grupo Ocupacional de Técnicos de Nível Médio A natureza do trabalho é de execução técnica. Abrange os cargos de desenhista, laboratorista, inspetor, supervisores, técnicos etc. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Grupo Ocupacional Administrativo A natureza do trabalho é administrativa. Abrange os cargos de recepcionista, assistentes, auxiliares, analistas, supervisores administrativos, etc. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Grupo Ocupacional Operacional A natureza do trabalho é de execução operacional. Abrange os cargos de pedreiro, operador, mecânico, supervisores operacionais, etc. 	

Quadro 5 - Principais termos de análise de cargo

Fonte: Pontes (2007, p. 46).

Nesta etapa é feita a descrição dos cargos existentes. Inicialmente os cargos-chave terão prioridade. Após a escolha do método de avaliação que será utilizado, deverão ser elaborados os manuais que servirão de orientação para avaliação e a pesquisa salarial. O objetivo dessa etapa é formalizar um documento contendo os cargos, sua denominação oficial, seus códigos e as funções. Esse manual servirá não só para atender as etapas de implantação do Plano de cargos, mas também subsidiará a várias atividades na área de RH. Como, por exemplo, treinamento e desenvolvimento de pessoal, recrutamento e seleção de pessoal, elaboração de carreiras profissionais dentre outros.

3.2.1.1 Método de Coleta de Dados

Existem vários métodos de coletar os dados para a análise dos cargos. Pontes (2007) mostra que tradicionalmente costuma ser utilizado um dos seguintes métodos: observação local; questionário; entrevista; e métodos combinados.

Todos os métodos têm suas peculiaridades, onde a observação local é mais utilizada quando as tarefas do cargo a ser descrito é simples e que só a observação é suficiente. Bastante utilizado nos cargos do grupo ocupacional operacional.

O questionário é utilizado para saber, com detalhes, quais as tarefas dos funcionários. Para aplicação do mesmo é necessário haver um total esclarecimento do objetivo a ser atingido, para que não haja dupla interpretação. Ele pode ser utilizado nos diversos grupos ocupacionais.

A entrevista é um dos métodos mais completos a ser utilizado, exigindo do entrevistador muita habilidade e organização para que se consiga atingir os resultados esperados, bem como escolher a pessoa certa para responder a entrevista.

Paschoal (2001, p.37) faz algumas recomendações para uma boa entrevista, conforme demonstra o quadro 6, a seguir.

1. Preparar um roteiro para seguir durante a entrevista.
2. Contatar com a chefia da área, explicar os motivos da entrevista e pedir que indique, dentre os ocupantes do cargo, aquele ou aqueles que têm melhores condições de dar as informações.
3. Fazer a entrevista no local de trabalho do entrevistado para que ele fique mais à vontade.
4. Procurar fazer com que o entrevistado se sinta à vontade, iniciando a conversa de maneira informal, sobre assuntos leves. Lembremo-nos de que para o entrevistado este é um momento especial, no qual o nervosismo é natural.

5. Procurar ganhar a confiança do entrevistado.
6. Deixar bem claro o motivo da entrevista sem, contudo, despertar expectativas de melhorias salariais ou promoções. É importante que fique claro que você está estudando o cargo e não o desempenho ou as qualificações da pessoa.
7. Ser bom ouvinte; falar pouco e ouvir muito.
8. Demonstrar interesse, energia e entusiasmo.
9. Fazer perguntas compreensíveis ao entrevistado; reformular e repetir a pergunta se notou que não se fez entender, sem sugerir que o entrevistado tem limitações de compreensão.
10. Deixar o entrevistado responder na seqüência que lhe for mais fácil, não demonstrar pressa nem ansiedade
11. Vestir-se de maneira adequada ao nível do entrevistado.
12. Cuidar para que as perguntas não dirijam as respostas. Se perguntar: “esse trabalho é muito complexo, não é?”, na certa ouvirá como resposta um “sim, claro”.
13. Explorar mais as respostas vagas do tipo “eu administro”, “tenho sob meu controle” etc. Pedir para dizer como faz, pedir exemplos etc.
14. Procurar saber sempre o “porquê” de cada trabalho.
15. Investigar até que ponto o entrevistado realmente elabora o trabalho; procurar distinguir o trabalho de “fazer estatística” do trabalho de mera “compilação de dados”, por exemplo.
16. Verificar quais os trabalhos nos quais o dispêndio de tempo é maior.

Quadro 6 – Recomendações para uma boa entrevista

Fonte: Paschoal (2001, p.37)

Nos métodos combinados poderá ser utilizado a mesclagem de várias metodologias para a obtenção da coleta de dados como, por exemplo, o questionário e a entrevista, a observação local e a entrevista, dentre outros, de forma a utilizar o que mais se adéqua às necessidades do objetivo final.

3.2.2 Descrição de Cargos

Após a coleta de dados, a descrição dos cargos deverá ser feita de forma clara, organizada e padronizada, levando em consideração apenas as especificações relacionadas ao cargo de forma impessoal.

Para Chiavenato (1999), o formato comum de uma descrição de cargo inclui o título do cargo, o sumário das atividades a serem desempenhadas e as principais responsabilidades do cargo.

O Quadro 7, a seguir, mostra um exemplo de descrição de cargo

Título do cargo: Analista de Cargos e Salários
Unidade: Recursos Humanos
Descrição sumária Executa trabalhos de descrição e especificação de cargos, pesquisas salariais e extra-salariais e processamento de aumentos e reajustes salariais.
Descrição detalhada Descreve e especifica cargos, baseando-se nos planos de avaliação previamente estabelecidos, de conformidade com anotações constantes em questionários e/ou entrevistas com ocupantes do cargo. Elabora levantamentos diversos sobre o comportamento do mercado salarial, consultando publicações específicas e/ou pesquisas, para análise e comparações internas. Desenvolve pesquisas salariais e extra-salariais, definindo formulários, rol de cargos e empresas. Tabula e apresenta os resultados aos órgãos superiores. Analisa solicitações de aumentos salariais por promoção ou mérito, verificando se estão condizentes com o estabelecido na política de administração salarial. Confere fichas de solicitação de pessoal e de aprovação de admissão, verificando se os cargos e salários iniciais estão condizentes com o estabelecido no plano de administração salarial. Acompanha a evolução das negociações coletivas para reajustamentos salariais, acordos sindicais ou dissídios das categorias profissionais. Interpreta os textos dos acordos e efetua os cálculos necessários para o reajuste salarial dos colaboradores envolvidos.
Especificação Instrução Formação escolar: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em curso superior completo. Conhecimentos: Técnicas de Administração de Salários. Estatística aplicada à Administração Salarial. Microinformática. Experiência: Quatro anos, adquirida no exercício do próprio cargo. Iniciativa/complexidade Tarefas em geral não padronizadas, exigindo iniciativa para a solução de problemas diversificados. Exige discernimento e desembaraço para tomar decisões mais convenientes. Trabalho que exige ação independente. Responsabilidade por dados confidenciais: O responsável pelo cargo tem acesso a informações confidenciais (salários de todos os colaboradores), cuja divulgação inadvertida pode provocar embaraços internos. Responsabilidade por erros: Trabalho que envolve recomendações de política salarial, que, se cometidos erros de julgamento, podem implicar dispêndios consideráveis para a companhia. Responsabilidade por contatos: Contatos freqüentes com colaboradores, gerentes e representantes de outras companhias, exigindo tato e discernimento para levar a termo entrevistas de tipos variados. Condições de trabalho: Normais de escritório

Quadro 7 - Exemplo de Descrição de Cargos

Fonte: Pontes (2007, p. 87).

O quadro 7 apresenta um exemplo de descrição e especificação de cargo administrativo.

3.2.2.1 Elaboração dos Manuais de Avaliação

Dentre os métodos de avaliação existentes, como, por exemplo, o escalonamento, graus predeterminados, por pontos ou comparação de fatores, deverá ser feita a escolha que mais se adéqua à organização para que a partir daí possa ser elaborado o manual de avaliação, onde dentro do mesmo deverá conter todos os passos a serem seguidos para que se possa atingir o objetivo esperado, ou seja, determinar a importância de cada cargo para a construção da hierarquia.

Paschoal (2001) mostra os passos referentes à elaboração de um manual de avaliação utilizando o método por pontos: determinação das categorias; escolha dos fatores; teste dos fatores; graduação dos fatores; e pontuação do manual.

Esse instrumento exerce um papel de extrema relevância para as chefias, pois dessa forma os mesmos poderão exercitar as suas responsabilidades, bem como desenvolver a sua liderança.

Em geral, Zimpeck (1990, p. 217) mostra que um manual normalmente deve abranger, conforme demonstra o quadro 8, a seguir.

1. Definição da Avaliação de cargos. Para que serve e quais os seus objetivos.
2. Indicação sumária das Etapas do Programa.
3. Definição dos cargos abrangidos. Exemplos.
4. Objetivos de Remuneração da Empresa.
5. Responsabilidades do Chefe em relação aos objetivos estabelecidos.
6. Descrição de cargos. Definição. O que são tarefas, funções e cargos. Os formulários usados. Especificações de cargos. Como preencher uma descrição. Os cargos existentes e suas descrições. Os grupos de cargos.
7. Avaliação de cargos. Quem deve avaliar. Como avaliar. As classes salariais. Reconciliação das avaliações. Fatores, graus, definições e pontos do sistema de avaliação. Mapas gerais e

detalhados de avaliação de todos os cargos.
8. Remuneração. Descrição da escala salários. O salário do empregado e sua faixa. Desempenho x salário. Salários abaixo e acima das faixas.
9. Avaliação de desempenho. O método adotado. Como avaliar. Em que época avaliar. Cuidados requeridos. A entrevista de avaliação. O acompanhamento.
10. Normas e rotinas. Revisão de cargos e de avaliação. Salários de admissão. Avaliação de desempenho. Transferências e promoções. Tratamento das escalas de salários. Critérios para acesso as informações, etc.

Quadro 8: Conteúdo para avaliação de cargos.

Fonte: Zimpeck (1990, p. 217)

O manual acaba servindo de subsídio para que o chefe possa conhecer em detalhes o programa a ser adotado, possa fazer o acompanhamento e anotar as recomendações necessárias.

3.2.3 Avaliação de Cargos

A definição do cargo é considerada um fator importante na definição do salário correspondente, onde através dos métodos de avaliação poderá ser definido o grau de importância de cada um, para que a partir daí possa ser feita uma pesquisa salarial que também auxiliará na definição da remuneração.

Uma série de objetivos pode ser atendida com a avaliação de cargos e Zimpeck (1990) mostra alguns:

1. Estabelecer uma estrutura de valores relativos para o cargo.
2. Disciplinar as relações entre esses valores, compensando-os financeiramente de maneira equitativa.
3. Minimizar o efeito de decisões arbitrárias para a determinação de salários.
4. Proporcionar um quadro claro da estrutura, dos qualificativos requeridos e das oportunidades que podem ser oferecidas.
5. Descobrir e eliminar distorções.
6. Propiciar controle eficiente.

Os métodos a serem utilizados na avaliação de cargos deverão levar em consideração o tamanho da organização, pois uns são mais adequados para pequenas empresas e outros para organizações de médio e grande porte, ou seja, deve-se levar em consideração o custo do trabalho, podendo variar de acordo com o sistema adotado, sendo indicado um sistema simples para pequenas empresas, pois o custo é menor e em empresas grandes um sistema como o de pontos por ser menos subjetivo, mais preciso e de fácil aplicação.

3.2.3.1 Métodos de Avaliação

Existem vários tipos de sistemas que a empresa pode utilizar para avaliação de cargos, como, por exemplo: (1) escalonamento; (2) graus determinantes; (3) por pontos e (4) comparações por fatores.

(1) Escalonamento: tendo as descrições dos cargos em mãos, o escalonamento dos cargos poderá ser feito de acordo com o grau de importância de cada um, ou seja, os mesmos serão colocados em classes na ordem da maior à menor importância, levando em consideração as peculiaridades e grau de complexidade de cada um.

Segundo Paschoal (2001), este é um método rápido, porém bastante impreciso, visto que aumenta a subjetividade quando se passa da consideração dos vários aspectos que determinam o valor do cargo para se tentar a definição desse valor de forma direta.

(2) Graus predeterminados: inicialmente define-se o número de grau para cada cargo de acordo com a complexidade, a qualificação, etc necessários a cada um e posteriormente agrupa-os em classes.

Para Chiavanato (1999), o método de categorias predeterminadas é uma variação do método do escalonamento simples. Na verdade, poderia ser

denominado método de escalonamento simultâneo, pois requer a divisão e separação dos cargos em categorias predeterminadas, como cargos mensalistas e cargos horistas, por exemplo.

(3) Por pontos: o método de avaliação por pontos foi criado por Merrill R. Lott, onde a sua análise consiste em atribuir pontos de acordo com o grau de dificuldade das descrições dos fatores dos cargos, ou seja, cada fator descrito no cargo é atribuído um determinado ponto, e esse somatório irá definir a pontuação total do cargo.

Para Pontes (2007), as etapas do processo são: seleção dos cargos-chaves; seleção dos fatores de avaliação; graduação dos fatores de avaliação; avaliação dos cargos-chave; ponderação dos fatores de avaliação; e avaliação dos demais cargos do plano (grupo operacional).

Pelo fato do resultado ser bastante preciso, o método de avaliação por pontos se tornou o mais utilizado pelas empresas, seja ela pequena ou de grande porte.

(4) Comparação por fatores: o método de comparações por fatores criado por Eugene Benge consiste em avaliar os cargos através da comparação dos fatores de avaliação dos cargos.

Segundo Chiavenato (1999) a utilização desse método exige uma sequência de etapas: 1. informação a respeito dos cargos; 2. escolha dos fatores de avaliação; 3. seleção dos cargos de referência; 4. avaliação dos cargos de referência; e 5. distribuição de pesos salariais para os fatores de avaliação.

3.2.4 Pesquisa Salarial

Com a competitividade crescente no mercado de trabalho, as empresas passaram a ter uma necessidade cada vez maior de reter os seus talentos. Para

isso, fez-se necessário conhecer os níveis salariais predominantes no mercado, e através da administração de salários poder definir a política de salário que deverá ser utilizada.

Santos (1975) mostra que a empresa capitalista confere três finalidades à administração de salário: ordenar os salários de seu pessoal de acordo com a maior ou menor dificuldade dos cargos; pôr os salários da empresa em correspondência com os salários correntes do mercado; e manipular os estímulos salariais visando o aumento da eficiência do empregado.

As descrições e avaliações dos cargos são componentes importantes para a definição do salário a ser praticado, mas essa composição deverá levar também em consideração o mercado externo, ou seja, as políticas salariais que as outras empresas estão praticando com relação a determinado cargo, e essas informações são obtidas através de uma pesquisa salarial. A junção desses fatores irá trazer um equilíbrio interno e externo, no qual proporcionará uma faixa salarial adequada para o cargo.

Essa pesquisa poderá ser feita pela própria organização, por uma consultoria ou através da participação em pesquisas realizadas por outras empresas. Paschoal (2001) cita um exemplo de como poderá ser feito o processo de realização de uma pesquisa salarial: 1. seleção dos cargos a pesquisar; 2. seleção das organizações participantes; 3. contatos com as organizações para fazer o convite; 4. preparação do caderno de coleta; 5. visita às organizações; 6. análise dos dados coletados; tabulação dos dados; elaboração do relatório com os resultados; e fornecimento dos resultados aos participantes.

Esse processo deverá ser feito de forma periódica, pois dessa forma a organização irá manter-se sempre atualizada com relação às políticas salariais praticadas no mercado, evitando problemas futuros como, por exemplo, uma defasagem salarial.

3.2.5 Política e Estrutura Salarial

Após a descrição e avaliação dos cargos concluídos e a estrutura salarial definida, faz-se necessário determinar as políticas salariais que irão ser utilizadas, onde a organização irá definir as diretrizes relacionadas a tudo que está relacionado ao desenvolvimento da carreira do funcionário. O desenvolvimento da política salarial deve ir de acordo com as normas que a organização tem com relação às suas práticas salariais.

Para Paschoal (2001), as políticas salariais praticadas pelas organizações usualmente definem suas posturas em relação aos seguintes pontos:

- a) Faixa salarial: formato das faixas: com graus ou só mínimo e máximo; quantos steps/graus ou valores em cada faixa; percentuais; salário de contratação; e critérios para progressões horizontais na faixa.
- b) Promoções (progressões verticais): condições e critérios para promoções; enquadramento na faixa salarial no momento da promoção; e tratamento do aumento salarial decorrente da promoção.
- c) Posição no mercado: ponto da faixa (step) que deve coincidir com a curva de mercado; épocas de revisões da estrutura; e condições e critérios para ajustes individuais ao mercado.
- d) Estrutura de cargos: avaliação e reavaliação de cargos; criação de novos cargos; e padrões para a nomenclatura dos cargos.
- e) Salário variável: onde se aplica e suas condições.
- f) Reajustes coletivos de salários: condições de aplicação.

Ao término da definição da política salarial, é importante haver a disseminação de todas as informações para que não haja dúvidas sobre o assunto, pois a clareza, a objetividade e a boa comunicação são fatores decisivos para o bom andamento de um Plano de Cargos e Carreiras.

3.2.6 Implantação de Plano de Cargos

A repercussão financeira advinda do enquadramento do pessoal deverá ser feita com o intuito de permitir o conhecimento do impacto financeiro que irá trazer à folha de pagamento com o objetivo de saber a viabilidade total de implantação do PCC.

Com o término das etapas, o trabalho deve ser concluído e apresentado à Direção para que possa ocorrer a implantação do mesmo.

Depois de implantado, o plano deverá ser acompanhado continuamente, havendo sempre as correções, caso seja necessário, bem como o controle frequente de todo o ocorrido para que todas as informações estejam sempre atualizadas.

Existem várias formas de se definir o sistema que será utilizado no desenvolvimento da carreira e da remuneração dentro de uma organização, onde dependendo de vários fatores cada uma utiliza o tipo de gestão que mais se adequa às suas políticas organizacionais. O PCC também irá se moldar ao sistema escolhido.

Para lidar com a complexidade própria da administração de salários e permitir adequado uso do sistema disponibilizado pela organização, é importante que alguns fatores estejam presentes, entre os quais a existência de uma estrutura e uma política de administração de salários pautada pela precisão, objetividade e transparência em seus critérios, e pela existência de pessoas capacitadas para utilizá-las e modificá-las (HIPÓLITO, 2001).

Atualmente os sistemas de remuneração tendem a ser mais estratégicos, onde segundo Lima (2009), para a elaboração consistente de um sistema de remuneração estratégica é fundamental o estabelecimento de princípios que estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização, focalizando os comportamentos necessários para o seu atendimento.

Nesta seção foram abordadas teorias relacionadas a cargos e salários, bem como os processos referentes a implantação de um plano de cargos e salários.

A seguir irá ser identificado os conceitos e as finalidades de um plano de carreira.

4 DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA

Esta seção irá mostrar os conceitos relacionados à carreira, como planejar um plano de carreira, quem serão seus usuários e que tipo de benefício ele poderá trazer. Posteriormente, irá demonstrar que as mudanças deverão estar ocorrendo de forma constante e as pessoas e a organização precisam se adaptar a elas. Finalizando com uma exposição de diferenças no desenvolvimento da carreira entre o setor público e o privado.

4.1 Gestão de Carreiras

Para trilhar a carreira profissional é necessário planejar e organizar as ações com o intuito de dar um direcionamento e alcançar os resultados desejados. Dentro dessa linha, a gestão da carreira passa a ter um papel importante no êxito dessas metas a serem alcançadas.

4.1.1 Carreira

Conforme Oliveira (2009, p. 5), 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 empresas e das comunidades onde elas atuam”.

Segundo Chanlat (1995, p. 34 – 35),

A idéia de carreira nasce com a sociedade industrial capitalista liberal e afirma que o seu conceito varia de sociedade para sociedade. A título de exemplo, traça uma comparação entre alguns países europeus afirmando que a carreira na França está fundada sobre a nobreza do diploma, a carreira alemã, sobre a experiência profissional, a carreira americana, sobre

os méritos e desempenhos individuais e a carreira holandesa sobre a especialização e o espírito igualitário.

O termo carreira pode ter vários significados de acordo com a cultura de cada país, mas no final poderá englobar inúmeras coisas como as experiências, a progressão, o aprendizado no âmbito profissional. Etimologicamente, a palavra carreira se origina do latim via carraria, estrada para carros, trilha, percurso. Somente a partir do Século XIX, passou-se a aplicá-la para definir a trajetória da vida profissional (MARTINS, 2001).

Mas a partir dos anos 80, o termo carreira passa a ter uma maior importância dentro das organizações, onde as mesmas deixam bem claro que a gestão de carreira do indivíduo quem faz é ele próprio, pois o mercado exige pessoas atualizadas, inovadoras e proativas, então cabe ao profissional gerir a sua carreira dentro da organização. Segundo Gomes (2008), As organizações deixam um certo “paternalismo” de lado e exigem dos seus colaboradores, e não mais empregados, mais do que fidelidade, obediência e pontualidade, mas também comprometimento com os resultados, dinamismo e iniciativa, características opostas às desejadas anteriormente.

Além de maiores exigências e as carreiras mais instáveis, o mercado também introduziu um maior número de mulheres trabalhando para ajudar no sustento da família, pois muitas vezes só o salário do marido não é suficiente. Chanlat mostra que:

[...] a chegada maciça das mulheres, as mudanças tecnológicas e a reestruturação da economia vão introduzir uma variedade de comportamentos anteriormente desconhecidas. Podemos parar de trabalhar para estudar, estudar trabalhando, educar as crianças e voltar ao mercado de trabalho e aos estudos, reorientar a carreira mais frequentemente, tirar uma licença sabática, etc. Todas essas coisas, eram menos realizáveis no passado, introduzem rupturas no modelo de carreira tradicional. [...] esta instabilidade e esta descontinuidade não são ainda hoje, sinônimos de progresso e bem-estar para todos aqueles a ela submetidos (CHANLANT, 1995, p. 69).

Gerir a carreira é bastante difícil e complexo, pois a instabilidade e as incertezas são grandes, onde se deve levar em consideração diversos aspectos e

mesmo assim, não necessariamente conseguiremos alcançar a boa remuneração e o sucesso profissional.

4.1.2 Planejamento e Gestão da Carreira

Antigamente não era necessário conhecimento mais aprofundado no trabalho, onde as pessoas eram moldadas a fazer tarefas específicas como se fossem robôs, portanto a estabilidade nos empregos era maior e os indivíduos eram mais bitolados.

Com a mudança de cenário entra-se na era da informação, com isso passou a ocorrer uma maior competitividade no mercado de trabalho, fazendo com que houvesse uma mudança na postura das pessoas em encarar o lado profissional, pois só o conhecimento básico já não era mais suficiente, surgindo a necessidade de se fazer um planejamento na gestão da carreira para se conseguir sucesso na carreira.

Vianna (1998) refere-se a este cenário propondo que se discutam com profundidade ações adequadas à garantia de uma efetiva escalada positiva em nossa trajetória profissional nesses novos tempos.

Deve-se deter não só o conhecimento, mas também saber aplicá-lo. A carreira passa a ter um significado mais amplo que engloba desde a formação de uma rede de amigos que poderão ter influências na nossa vida profissional até o aprendizado multidisciplinar que poderá trazer oportunidades de vários projetos no qual poderemos atuar, pois a tendência atual é encontrarmos trabalho e não emprego.

Chiavenato (1999) nos diz, do topo de sua autoridade sobre o mundo dos negócios, que nessa nova era praticamente tudo se mostra diferente do que sempre foi e que, mais do que isso, continua mudando a cada instante. É a diferença

fundamental entre o que fez mudança e o que passou a ser mudança, fazendo com que mudar seja parte do jogo e não um evento isolado no jogo.

Percebe-se que o profissional no contexto atual deverá desenvolver cada vez mais as suas competências e habilidades para soluções mais criativas, estratégicas e menos fechadas e operacionais, onde a prática de bons relacionamentos interpessoais, valores éticos e experiências múltiplas serão de extrema importância no perfil desejado.

Sabe-se que para conseguir um futuro promissor na nossa carreira é necessário não só querer, mas também trilhar caminhos para que o objetivo seja alcançado. Através da elaboração de um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), pode-se propiciar formas de se chegar ao destino desejado.

Farias (2005) mostra que nesse contexto assume-se que parte do que somos e atingimos, tanto na vida pessoal quanto na profissional, é o resultado de diferentes definições e circunstâncias, arranjos não-lineares, elaborados no curso de nossas vidas e que foram definidos em parte por nossas ações e em parte pelos resultados das nossas ações e interações com as pessoas com as quais nos relacionamos, fazendo com que a trajetória de nossas vidas e, conseqüentemente, de nossas carreiras, seja apenas uma das múltiplas possibilidades de ocorrer.

Para definir como esse Plano de desenvolvimento individual deverá ser desenvolvido, primeiramente deve-se enumerar as habilidades e conhecimentos do indivíduo e fazer um comparativo com relação as necessidades do mercado de trabalho. Pois o importante é saber o diferencial e nunca deixar de ter em mente, segundo Farias (2005), que carreira profissional é como um processo vivo, em crescimento e desenvolvimento constantes, determinado por componentes tanto endógeno quanto exógeno, cuja viabilidade, sucesso, mudança de foco e resultados são efetuados por um processo de gestão cujo responsável só pode ser o seu proprietário, ou seja, você.

Hoje, as empresas já perceberam que o diferencial para se manter no mercado competitivo são as pessoas, e por esse motivo passaram a investir mais

nelas, proporcionando um desenvolvimento em suas carreiras alinhadas aos objetivos organizacionais, paralelo a esse pensamento os indivíduos também começaram a rever determinadas posturas dentro do seu trabalho, onde eles passaram a perceber a importância de estar sempre se qualificando, aprendendo coisas novas, pois esse crescimento constante de habilidades e conhecimentos poderá abrir outras portas, caso seja necessário. Além disso, Chiavenato (2002) refere que há algumas ações ou capacidades essenciais à manutenção da empregabilidade, que está diretamente ligada à manutenção de uma carreira produtiva ao seu sujeito. São elas: aprender a aprender, desenvolver habilidades e competências múltiplas, agregar valor aos negócios dos quais participa, ser responsável, ser leal, ter iniciativa pessoal e senso de empreendedorismo.

Para conseguir manter esses propósitos em alta é necessário planejar algumas estratégias para que o PDI possa ser monitorado, avaliado e modificado, caso seja necessário. Alguns passos são sugeridos por Farias (2005) como: auto-avaliação 360°; análise do cenário profissional; montagem do currículo; e abordagem ao mercado.

Em resumo, temos que ter em mente a importância do autoconhecimento para poder dimensionar o potencial existente em termos de conhecimentos e habilidades, termos noção da atuação do mercado no qual pretende-se inserir e deve-se estar sempre com a preocupação da melhoria contínua que deve ser um processo sempre presente em nossas vidas.

4.1.2.1 Administração da Carreira

Uma das formas de sucesso na sua profissão é saber utilizar a gestão de carreira como um projeto, onde o planejamento deverá ser feito com bastante cuidado, utilizando o tempo que for necessário para que a partir daí possa se estabelecer os objetivos a serem alcançados, bem como as metas que deverão ser seguidas, levando sempre em consideração as experiências passadas, os desejos do futuro e as oportunidades que ao longo do percurso aparecerão.

Tee (2007, p. 7) afirma que os planos de carreira com mais êxito têm bom planejamento, senso de direção e parâmetros claros, além de flexibilidade para permitir ajustes quando necessário. Se você possui um “mapa” do trajeto que pretende seguir, pode se certificar de que as atividades de sua vida profissional estão alinhadas com esses objetivos e conta com objetivos claros. Gerenciar a carreira não significa fechar os olhos para a sorte e para as oportunidades, mas envolve uma abordagem metódica das metas profissionais. Com essa postura, é possível ter novas inspirações e identificar caminhos inexplorados.

Mesmo que o planejamento seja feito de forma eficiente, algumas mudanças ou alguns acontecimentos inesperados podem ocorrer no decorrer do tempo previsto, fazendo com que haja algumas adaptações ou até mesmo alguma modificação relacionadas ao caminho onde se deseja chegar.

As mudanças ocorrem de forma contínua no decorrer da vida, e sempre devemos estar fazendo avaliações para saber se este é o momento de tomar alguma decisão relacionada ao cotidiano. No lado profissional também funciona da mesma forma. Tee (2007, p. 13) mostra alguns fatores que motivam as pessoas a começar a gerenciar as suas carreiras: crise; fase de escolha profissional; necessidade de tomar uma decisão séria; recuperação de um período difícil; anseio de mudança a longo prazo; desejos de melhores perspectivas; busca de uma realidade diferente; encerramento de um ciclo; sensação de falta de rumo; e desejo de assumir mais controle sobre outros aspectos da vida.

Para traçar os objetivos relacionados ao planejamento, deve-se levar em consideração as nossas habilidades e experiências adquiridas no decorrer do tempo, procurar identificar os erros cometidos no passado para que o mesmo não ocorra novamente, ter conhecimento dos tipos de trabalho disponíveis no mercado, estar sempre alerta à oportunidade e fazer avaliações periódicas para sabermos se estamos no caminho certo. O responsável pelo desenvolvimento de sua carreira é você. Assuma essa tarefa e inclua nos seus planos para o futuro uma trajetória de crescimento, aprendizado, progressos e desafios, tanto no trabalho quanto na vida pessoal (TEE, 2007, p. 44).

4.1.2.2 Mudança de Cenário e Carreira

Observa-se a todo o momento, seja na televisão, nos jornais ou nos acontecimentos do dia-a-dia, o quanto as transformações vêm ocorrendo de forma rápida e o ambiente em que vivemos está em constante mutação. Isso tudo nos leva a observar que o quadro competitivo atual está muito relacionado à questão de novos conhecimentos, novas habilidades, e que as novas tecnologias exercem um papel importante nesse novo cenário, tendo influência direta sobre a economia.

Tem-se que diferenciar dentro dessa quantidade de informações que nos chega a todo o momento quais são as que realmente influenciam de forma positiva nas organizações em detrimento daquelas que são apenas modismos, pois o contexto nos quais estão inseridas é um fator de extrema importância e que deve ser levado em consideração.

O mesmo deve-se observar com relação às ondas tecnológicas, onde segundo Wood e Picarelli (2004) muitas empresas estão comprando e implementando os megapacotes sem ao menos revisar seu direcionamento estratégico e seus processos críticos. Os resultados são processos mais ágeis e decisões mais rápidas. O problema é que nem sempre os processos mais importantes são melhorados e nem sempre as questões mais importantes são discutidas.

As informações chegam de forma rápida e por isso as empresas têm o pleno conhecimento da necessidade de inovar, ser criativo, ser proativo, mas nem todas conseguem caminhar nessa direção. E um dos pontos de fundamental importância é o capital humano existente dentro da organização. Dentro dessa visão Wood (2004) afirma que as empresas que pretenderem ser competitivas no futuro terão de promover o aprendizado, tanto em termos do indivíduo quanto no âmbito organizacional. Além disso, é preciso sustentar a mudança com sistemas mais modernos de recompensa. Quem não correr vai ficar mais tempo no limbo e na escuridão.

Com a abertura do mercado, a globalização e o advento das novas tecnologias ficou cada vez mais evidente a necessidade de haver mudanças profundas em todos os setores, inclusive o da economia onde o mercado de trabalho ficou mais exigente tanto da parte do empregado quanto a do empregador. As organizações passaram a exigir pessoas comprometidas, ousadas, inovadoras e, em contrapartida, o empregado já não mais se acomoda em um determinado trabalho onde ele não seja valorizado e passa a existir uma troca maior de emprego na busca de outras motivações, diferentemente de algum tempo atrás onde era comum o empregado iniciar sua profissão em um determinado local e só sair quando se aposentasse. Dutra (1996, p. 18) descreve que “a questão da carreira era negligenciada, principalmente em empresas menores e menos organizadas. Nestas, muitas vezes, o profissional sem identificar qualquer perspectiva acabava “encarando suas posições como definitivas até o fim de sua vida profissional”.

Com a visão de que a mudança ocorre de uma forma muito rápida e todos precisam se adequar a elas para poder sobreviver no mundo de hoje, fez com que as pessoas passassem a ter uma mudança de atitude, de posturas e de relação com o trabalho.

A busca pela satisfação pessoal e profissional é constante, onde não se pode deixar de citar o período da adolescência no qual tem-se que fazer escolhas profissionais influenciadas pela mídia, por pessoas próximas, e constata-se que muitas vezes não se tem maturidade suficiente para uma tomada de decisão que irá influenciar o resto de nossas vidas. Mas,

Às vezes, uma escolha pode parecer imatura ou inadequada, pelo que se consta a posteriori. Evidencia-se, meses ou anos depois que o jovem adulto está desadaptado, insatisfeito, sem sucesso. Nem sempre isso será evidência de opção vocacional equivocada de tempos atrás, no final do ensino médio. Na verdade, a escolha pode ter sido madura e adequada naquela época, mas, com o passar do tempo, tornando-se adulto, o jovem de então pode vir a desenvolver outras potencialidades, mudar de condições e perspectiva de vida, fato bastante freqüente (MELLO, 2002, p. 118-119)

Pode-se perceber que existe uma série de fatores que poderá refletir sobre a nossa vida profissional e como deverá ser gerida. Gomes (2008, p.15) diz

que o que vale é que as escolhas, sejam elas quais forem, não devem ser encaradas como definitivas, mas como parte de um processo de construção.

4.1.2.3 Plano de Carreira

A elaboração de um plano de carreira atende a diversas finalidades relacionadas ao desenvolvimento profissional, onde o indivíduo poderá dar mais foco aos seus objetivos sem haver muita perda de tempo com coisas que não interessam, poderá observar de forma mais clara sobre possíveis alterações no rumo profissional, se tornando pessoas mais seguras no decorrer do percurso e proporciona visões diversificadas de outras pessoas, o que poderá trazer contribuições para uma melhor construção do seu plano.

Assim como carreira, o conceito de plano de carreira são preocupações muito recentes por parte das organizações, onde a influência das novas tecnologias e da globalização fez com que houvesse outras necessidades a serem supridas levando a muitas reflexões relacionadas a esses dois conceitos.

Quando as pessoas falam de planos de carreira, têm em mente planos que deixam absolutamente claras as possibilidades de desenvolvimento profissional, ou que apontam com precisão o horizonte profissional. Associa-se, portanto, à idéia de plano de carreira a de uma estrada plana, asfaltada e bem conservada, que, se trilhada pela pessoa, vai conduzi-la ao sucesso, à riqueza e à satisfação profissional. Quando olhamos para a realidade das empresas, verificamos que a carreira das pessoas é uma sucessão de acontecimentos inesperados. As pessoas, quando olham para frente, vêem um caminho tortuoso, com várias alternativas e cheio de incertezas. A carreira deve ser pensada, portanto, como uma estrada que está sempre sendo construída pela pessoa e pela empresa (DUTRA, 2002, p.103).

No decorrer do tempo, deve-se sempre haver indagações a respeito da trajetória profissional, sempre buscando saber se o caminho que está sendo trilhado realmente está satisfazendo ou se poderia ser feito algo mais por nós mesmos, pois o exercício da construção da satisfação profissional que, conseqüentemente, reflete na área pessoal deve ser constante.

Quando se pretende elaborar um plano de carreira, é necessário formalizar, escrever no papel para que sempre possa ser feita uma análise dos objetivos e das metas no qual se quer chegar, bem como fazer avaliações periódicas para saber se algo precisa ser modificado. Então:

Plano de Carreira é a explicitação formal de um conjunto planejado, estruturado, sustentado e seqüencial de estágios que consolidam a realidade evolutiva de cada indivíduo, de forma interativa com as necessidades das empresas e das comunidades onde elas atuam (OLIVEIRA, 2009, p. 5).

Para que ocorra o sucesso do plano é importante que o indivíduo tenha uma abordagem estratégica. Oliveira (2009) considera três aspectos básicos:

1. Uma metodologia estruturada para o seu desenvolvimento e implementação.
2. A possibilidade do estabelecimento da situação futura desejada por cada indivíduo quanto a sua carreira de forma planejada, estruturada, vocacional, sustentada e sequencial.
3. A perfeita interação entre a realidade interna ou controlável de cada indivíduo, pontos fortes, pontos fracos, capacitações, vocações e a realidade externa ou não controlável, representada pela situação do mercado de trabalho, oportunidades e ameaças, quer seja no momento atual, quer seja em um momento futuro.

As especificidades contidas no plano deverão ir de acordo com a situação de cada pessoa que está elaborando, pois a mesma poderá estar no início da sua escolha profissional, poderá estar à procura de uma nova colocação no mercado de trabalho, gostaria de ser um empreendedor ou se aposentou, mas não quer parar de trabalhar.

Além do próprio indivíduo, as empresas também poderão se beneficiar com os planos de carreiras elaborados pelos mesmos, pois normalmente o funcionário utiliza critérios no seu desenvolvimento que deverão ir de acordo com os objetivos da organização no qual trabalham.

Por esse motivo, o perfil do profissional de hoje é bem mais amplo, onde é necessário se ter dentre outras características a visão global da empresa e do mercado no qual ela está inserida, saber trabalhar com as pessoas, ter capacidade e habilidade para contribuir com o desenvolvimento da empresa, ter um profundo conhecimento da sua área de atuação, ter a preocupação em fazer um plano de autodesenvolvimento compatível com os objetivos organizacionais, além de princípios éticos e morais.

Mas, para se chegar a um perfil profissional ideal é necessário haver um planejamento desde a escolha certa do curso universitário ou técnico, tentar participar de estágios para poder aplicar na prática os conhecimentos adquiridos no decorrer do curso, tentar puxar, ao máximo, informações dos professores, aprender não só a relacionar os assuntos estudados, mas também saber o “como fazer” na prática, que é o essencial. E, por fim, nunca deixar de lado características pessoais como equilíbrio, paciência, humildade e saber aplicar todos os conhecimentos adquiridos.

Dentro desse contexto, as empresas hoje, além de se preocupar com o recrutamento de pessoas adequadas ao seu perfil, estão bastante sensibilizadas e descobrindo cada vez mais a importância de reter esses talentos na organização.

E para isso muitas estão desenvolvendo instrumentos que ajudam o plano de carreira das pessoas, como, por exemplo, uma estrutura de administração de carreiras, que segundo Oliveira (2009), é o conjunto de políticas e processos estabelecidos e divulgados pelas empresas, visando maiores atratividades e facilidade de análise por parte dos profissionais do mercado, melhor negociação entre as partes, bem como otimizados planos de carreira e administração de pessoas, conciliando as necessidades e expectativas das pessoas e das empresas.

Dentro desse plano de carreira estruturado pela organização existem alguns tipos de remuneração que poderão ser utilizados além dos métodos tradicionais, que é a remuneração estratégica, a remuneração por habilidades e a remuneração por competências. Oliveira (2009) define que remuneração estratégica

é a que consolida elevada aderência e convergência dos cargos, e correspondentes salários, com as estratégias da empresa, remuneração por habilidade é a que procura correlacionar a remuneração ao desenvolvimento dos profissionais da empresa e remuneração por competências é a basicamente aplicada na alta administração, tendo a capacidade de inovação como o principal fator crítico de sucesso da empresa.

Outro item que consta no plano de carreira está relacionado à estrutura das carreiras na empresa, que mostra as sequências dos cargos que as empresas disponibilizam para o desenvolvimento profissional das pessoas.

Segundo Oliveira (2009, p. 46), existem quatro tipos de estruturas de carreira:

- a) Estrutura da carreira em linha ascendente, onde os cargos e funções são apresentados em uma sequência lógica ascendente, com uma única direção, não aceitando alterações no processo.
- b) Estrutura em rede de evolução de carreira, onde os cargos ou funções são apresentados em forma de rede, possibilitando, conforme a vocação e a capacitação de cada profissional, que ele siga algum caminho que esteja mais correlacionado às suas expectativas e às oportunidades apresentadas.
- c) Estrutura paralela de evolução de carreira, onde as empresas estão propiciando o desenvolvimento profissional das pessoas, de acordo com as suas expectativas básicas, quer seja no contexto técnico, quer seja no contexto administrativo.
- d) Estrutura em Y de evolução na carreira, em que a base inicial é única, e depois, os profissionais se diversificam em suas carreiras, podendo ir para sua carreira executiva ou para a carreira de pesquisador, cientista ou consultor interno.

Pode-se perceber que alinhar o plano de carreira individual à estrutura da administração da carreira da organização seria um fator de extrema relevância para

os dois lados, onde essa união traria um acréscimo significativo para atingir os objetivos organizacionais e pessoais.

Então, pode-se dizer que a responsabilidade pelo desenvolvimento da carreira do indivíduo é dele e não da empresa, e caso seja necessário o plano de carreira poderá ser modificado no decorrer do tempo e, por fim, percebe-se a importância desse instrumento para alcançar o sucesso profissional.

4.2 Carreira e Remuneração

O conhecimento passou a ter um papel fundamental no mercado de trabalho, onde as organizações precisam se adequar a essa nova realidade e facilitar o aprendizado, revendo e proporcionando melhorias no seu sistema de carreira e remuneração.

Com o aumento das turbulências, o cenário econômico em que o mundo se encontra e as ameaças dos concorrentes, dentre outros fatores, fizeram com que surgisse, além da forma tradicional, o desenvolvimento da carreira e da remuneração por habilidades e competências.

Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) mostram que os objetivos de um sistema de remuneração e carreira por habilidade são:

1. Remunerar os profissionais segundo as habilidades desenvolvidas e aplicadas no trabalho.
2. Alinhar as capacidades dos colaboradores com o direcionamento estratégico e as necessidades da organização.
3. Favorecer o aprendizado organizacional contínuo.
4. Adequar o sistema de remuneração e carreira a um novo contexto organizacional.
5. Superar o paradigma de gestão tradicional, que foca a hierarquia rígida, as funções bem definidas e as descrições de cargo por uma gestão mais flexível e dinâmica, focada no indivíduo.

Essa nova visão do indivíduo dentro da organização faz com que o foco passe a ser a pessoa e não mais a função, onde o empregado deverá alinhar o seu processo de qualificação, de melhoria contínua às necessidades da organização. O trabalho em equipe será valorizado e conseqüentemente um aumento de responsabilidades, mas também uma maior autonomia. Então habilidade é a capacidade de realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização (WOOD JR., 2004).

Existe uma sistemática tradicional na construção de um plano de cargos, carreiras e salários que está relacionado à definição e avaliação de cargos de acordo com o mercado. Com relação ao sistema de carreira e remuneração por habilidades está mais alinhado às estratégias e características da organização.

4.3 Desenvolvimento de Carreira

O desenvolvimento de carreira no setor público tem um papel relevante, onde os procedimentos utilizados pelo setor de Gestão de Pessoas, ainda necessitam de discussões frequentes com o intuito de melhor direcionar as políticas de concessão de salários e benefícios.

4.3.1 Carreira na Área Pública

Com a globalização da economia, o modelo de carreira vem sofrendo modificações, tendendo a ser mais eficiente e ter uma maior flexibilidade.

Alguns estudos afirmam que para se conseguir essa agilidade e eficiência, é preciso que a gestão pública deixe de utilizar o modelo burocrático construído por Weber, onde o formalismo, a centralização e a ineficiência estão

bastante presentes, onde o funcionário público é controlado e avaliado de forma rígida, e passe a utilizar outro tipo de administração chamada de modelo gerencial.

Existem outras linhas de pensamentos, nas quais Azevedo e Loureiro (2003) argumentam que a administração burocrática é o modelo mais compatível com uma ordem política republicana e democrática, na qual o primado do interesse público sobre o particular e a igualdade de todos os cidadãos constitui idéias centrais. Legalidade, impessoalidade, regras formais e universais são princípios que normativamente devem orientar não só a ação dos funcionários quando executam as funções do Estado, mas igualmente a estruturação das carreiras públicas, ou seja, os processos de recrutamento, promoção, avaliação e controle dos atos e omissões dos membros do aparato estatal.

Porém, pode-se observar que os conceitos, as necessidades, os objetivos vão mudando com o passar do tempo, e o modelo burocrático também deverá acompanhar essas transformações, onde esse modelo passará a ser mais flexível. Entende-se, portanto, flexibilização tal como no sentido definido por Sennet (1999), ou seja, como aperfeiçoamento e não ruptura. Segundo Sennet (1999), a flexibilização corresponde à sua gravitação em torno de um eixo e não ao seu abandono, logo não implica o seu enfraquecimento, mas, sim, o reforço desse mesmo eixo. Ou seja, deve-se levar em consideração com o devido aperfeiçoamento caso seja necessário o que ainda é considerado válido em detrimento dos aspectos já superados.

O principal diferencial entre o modelo gerencial e o burocrático é que o primeiro administra de forma clara a definição dos objetivos, possui níveis hierárquicos reduzidos, as decisões são descentralizadas e adotam formas flexíveis de gestão, onde a forma de controle está mais voltada para os resultados, diferentemente do burocrático que prioriza os procedimentos. Com isso a administração gerencial tende para a coletividade e não para o interesse do próprio do Estado.

Diante desse quadro, pode-se perceber que muitas vezes culpa-se essa tal burocracia por não ter serviços mais ágeis, eficientes e de qualidade, mas será que o problema seria resolvido se apenas houvesse a substituição de modelos?

Com relação à carreira pública, independente se o modelo for gerencial ou burocrático, o que se percebe é que a necessidade das pessoas quererem crescer profissionalmente para cargos mais complexos é a mesma, porém a administração pública deve seguir as leis que normatizam o assunto, onde a Constituição Federal de 1988, art.37, inciso II, impõe que: “a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público”, ou seja, o servidor só pode passar de um cargo para outro se for através de concurso público, vetando como, por exemplo, um agente administrativo passar a ser um técnico administrativo, diferentemente da administração indireta onde o regime é celetista, podendo, portanto, haver mudanças de cargo.

Atrelado a essas leis existem os planos de carreira que vão direcionar o desenvolvimento da carreira do servidor através de leis e diretrizes estabelecidas pelos órgãos.

4.3.1.1 Carreira Docente

Na administração pública, pode-se perceber que o maior número de pessoas está centrado na educação, com isso percebe-se que o professor além de ter sua enorme relevância no ato de ensinar representa também uma grande força de trabalho.

O professor e a professora têm um papel central no processo educativo. Além de sua tarefa específica de coordenar as atividades cotidianas do aprender e da maior convivência e interação com os alunos, é para eles que são dirigidos as expectativas de aprendizagem, de reconhecimento, de afetividade, de superação e de vivências dos alunos.

Todo projeto pedagógico depende das condições objetivas que a política pública oferece e da competência, compromisso profissional e consciência ética de todos os profissionais envolvidos.

No caso dos professores, esses fatores tornam-se mais cruciais, porque é ele ou ela quem estabelece os vínculos, orienta as ações, e junto com as crianças e os adolescentes, determina o ritmo do processo de

aprendizagem. Não será exagero dizer que o professor é a alma do processo educativo (MEC/UNICEF, 2006, p. 79).

A formação do educador passa não apenas pelos conteúdos aprendidos nas universidades, mas também pelas experiências adquiridas na sala de aula e na prática do dia-a-dia. Para Libâneo (1993) o saber docente aglutina as dimensões: política, do domínio de conteúdo e a dimensão prática. Ou seja, o conjunto desses conhecimentos irá fazer do professor um ser com postura crítica e ao mesmo tempo com total interação entre o aluno e a realidade atual.

Seguindo essa linha, Tardif (2002), afirma que o professor necessita conhecer sua matéria, sua disciplina e seu programa, dominar conhecimentos das ciências da educação e da pedagogia, sem esquecer que há um saber prático fundamentado em sua experiência cotidiana com os alunos.

Dessa forma o professor passa a ser um eterno aprendiz, onde a sua práxis educativa deve englobar todos os seus conhecimentos e experiências adquiridas no decorrer da vida, seja no trabalho, nos livros e com as pessoas. Para Frigotto (1994, p. 81),

[...] A práxis expressa, justamente, a unidade indissolúvel de duas dimensões distintas no processo de conhecimento: teoria e ação. A reflexão teórica sobre a realidade não é uma reflexão diletante, mas uma reflexão em função da ação.

A vida profissional dos professores é construída ao longo do tempo de acordo com a sociedade em que está inserido, onde se deve levar em consideração todos os aspectos relacionados ao nosso contexto sócio-histórico e cultural. Pois, como Nóvoa (1992), considera-se não ser possível separar o professor da pessoa do professor.

Para que os profissionais do magistério possam desempenhar seus papéis da melhor forma possível, é necessário não só ter conhecimentos práticos e teóricos, mas também ter um ambiente adequado de trabalho bem como o reconhecimento e a valorização necessária no decorrer de sua vida profissional.

No Brasil os profissionais do magistério normalmente possuem uma carga horária bastante elevada e muitas vezes não possuem o reconhecimento salarial adequado, diferentemente de alguns outros países que realmente valorizam essa profissão.

Mesmo com todas as transformações que o mundo vem sofrendo, a educação ainda se desenvolve muito lentamente, mas aos poucos se percebe a mudança desse quadro, onde a formação do professor, o ambiente de trabalho e a sua remuneração são os pontos centrais.

A qualidade da docência é determinada não só pela “qualidade” dos professores, embora esta seja claramente fundamental, mas também pelo ambiente em que esses profissionais atuam. Professores eficazes talvez não atinjam seu potencial em contextos que não ofereçam apoio adequado ou desafios, assim como recompensas suficientes (OCDE, 2006, p. 10).

A carreira docente está passando por um processo de transformação, onde o professor precisa ficar mais atento à exigência das novas posturas necessárias no processo ensino-aprendizagem. Mas segundo Vieira (2008), “as políticas de formação, ainda permanecem muito arraigadas a modelos tradicionais, ignorando necessidades de qualificação docente em sintonia com um mundo em transformação”.

A LDB prevê no seu artigo 67, que os sistemas de ensino promovam a

Valorização dos profissionais da educação assegurando-lhes, inclusive nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do magistério público: ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos; aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento periódico remunerado para esse fim; piso salarial profissional; progressão funcional baseada na titulação ou habilitação, e na avaliação do desempenho; período reservado a estudos, planejamento e avaliação, incluído na carga de trabalho; e, condições adequadas de trabalho (LDB, 1996, p. 75).

Dentro dessa visão, alguns órgãos da Prefeitura Municipal de Fortaleza dentre elas a Secretaria Municipal de Educação vem desenvolvendo ações, como, por exemplo, a implantação de um Plano de Cargos, Carreiras e Salários que tem

por objetivo valorizar os integrantes do Grupo Magistério pertencente ao Município de Fortaleza.

Conforme o Estatuto do Magistério Municipal, o art. 16 define que:

Professor é o integrante do Grupo Magistério que, no desempenho de suas funções, visa a proporcionar ao educando a formação necessária ao desenvolvimento de suas potencialidades, como elemento de auto-realização, qualificação para o trabalho e preparo para o exercício consciente da cidadania (ESTATUTO DO MAGISTÉRIO MUNICIPAL, 1984, p. 19)

Como pode ser observado são os servidores ou trabalhadores de empresas públicas ou privadas que trazem os resultados dentro de uma instituição ou organização, por esse motivo as mudanças necessárias em todo contexto global nos quais nos deparamos hoje deve começar pelas próprias pessoas, e não seria condizente exigir tantas mudanças sem pensar numa questão tão importante como a remuneração, que busca alcançar um maior comprometimento das pessoas.

Existem vários modelos de remuneração. Wood Jr. e Picarelli Filho(2004, p.92) classificam em oito grupos, conforme quadro 9, a seguir.

1. Remuneração funcional: ou tradicional, é determinada pela função (cargo) e ajustada ao mercado. Esse tipo de remuneração é o mais tradicional que existe. É também conhecido pela sigla Plano de Cargos e Salários (PCS). Mantém-se ainda como o modelo mais popular em uso.
2. Salário indireto: compreende benefícios e outras vantagens. A grande tendência nesse caso é a flexibilização dos benefícios. Na forma mais tradicional, os benefícios variam de acordo com o nível hierárquico. Na forma flexibilizada, cada colaborador escolhe o “pacote” de benefícios de acordo com suas necessidades e preferências, com base nas alternativas disponíveis.
3. Remuneração por habilidades: essa forma de remuneração desloca o foco no cargo ou função para o indivíduo. Assim, as habilidades passam a determinar a base da remuneração. Aplica-se, preferencialmente, em organizações que passaram por processos de mudanças e adotaram estruturas baseadas em grupos multifuncionais.
4. Remuneração por competência: difere da remuneração por habilidades quanto ao objeto: enquanto a remuneração por habilidades é geralmente aplicada no nível operacional, a remuneração por competências é mais adequada aos demais níveis da organização.
5. Previdência complementar: o aumento da prática de concessão dessa forma de remuneração relaciona-se diretamente com a disseminação dos sistemas de previdência privada. Tal componente complementar da remuneração tem atraído a atenção de empresários e executivos.

Contribui de forma inequívoca para a valorização do compromisso de longo prazo entre empresa e funcionários.
6. Remuneração variável: é vinculada a metas de desempenho dos indivíduos, das equipes ou da organização. Inclui formas de remuneração variável de curto prazo, como as comissões, a participação nos lucros e nos resultados, e de longo prazo, como bônus executivo.
7. Participação acionária: è vinculada a objetivos de lucratividade da empresa e utilizada para reforçar o compromisso de longo prazo entre empresa e colaboradores.
8. Alternativas criativas: incluem prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento. Essas formas têm sido utilizadas com grande freqüência como apoio no esforço de construir um ambiente organizacional caracterizado pela convergência de esforços e energias voltados para o atendimento de objetivos estratégicos.

Quadro 9: Modelos de remuneração

Fonte: Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, p.92)

4.3.2 Desenvolvimento de Carreira na Área Pública

As organizações sejam elas públicas ou privadas de acordo com as peculiaridades existentes em cada uma delas, deverão observar os modelos propostos no mercado e tentar se adequar levando em consideração a realidade existente para conseguir uma maior eficiência proporcionando melhorias no desenvolvimento dos seus recursos humanos.

A diferença entre organizações privadas e públicas inicia no sentido da sua existência, onde a primeira visa continuamente o lucro dos empresários e a segunda visa atender as necessidades sociais e políticas da sociedade, através dos órgãos públicos estaduais, municipais, etc.

As orientações seguidas pelas organizações privadas levam em consideração o mercado, os concorrentes, as tendências de gestão. Enquanto que as organizações públicas, apesar de também acompanhar as inovações de gestão, são mais influenciadas pelas políticas públicas, pelo papel que o Estado exerce e pelas pressões que a sociedade luta em favor do cidadão. Ou seja, a administração pública trabalha com o conceito de produzir bens e serviços de acordo com determinados parâmetros.

Fleury e Fischer (1987, p. 58) afirmam que:

Apesar das diferenças, as estatais guardam uma especificidade própria, fruto da sua dupla natureza: elas são simultaneamente organizações produtivas e aparelho do Estado.

Esta dupla inserção confere as estatais uma ambigüidade estrutural, levando-as a oscilar entre o comportamento empresarial voltado para o lucro e para o próprio processo de acumulação e o comportamento de um órgão de Estado, que procura conciliar interesses dos diversos grupos sociais.

Os procedimentos administrativos considerados nesses dois tipos de organização diferenciam a partir do momento que a organização privada necessita adquirir algum tipo de material ou serviço, pois a mesma tem a liberdade de proceder de forma ágil e rápida, diferentemente da pública que se obriga a cumprir o que diz a lei 8.666, de 21 de junho de 1993 (contratos e licitações). O mesmo ocorre com relação à admissão de funcionários, onde a primeira possui a liberdade de contratar o profissional que melhor se adequar a sua realidade, nas organizações públicas o ingresso só ocorre através de concurso público.

O Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (1995), instituído pelo Presidente Fernando Henrique Cardoso explicita a diferença entre administração pública e administração de empresas:

Enquanto a receita das empresas depende dos pagamentos que os clientes fazem livremente na compra de seus produtos e serviços, a receita do Estado deriva de impostos, ou seja, de contribuições obrigatórias, sem contrapartida direta. Enquanto o mercado controla a administração das empresas, a sociedade – por meio de políticos eleitos – controla a administração pública. Enquanto a administração de empresas está voltada para o lucro privado, para a maximização dos interesses dos acionistas, esperando-se que, através do mercado, o interesse coletivo seja atendido, a administração pública está explícita e diretamente voltada para o interesse do público.

Com relação à gestão ela deverá ser aplicada de acordo com a realidade existente. Por esse motivo a gestão organizacional difere da gestão governamental, apesar dos conceitos de administração ser igual em qualquer situação, deve-se levar em consideração os interesses existentes, ou seja, do governo e da organização.

A partir daí pode-se definir a estrutura da organização pública como formal, extremamente burocrática, onde os controles dos procedimentos são bastante rígidos, as decisões são centralizadas no topo da pirâmide e os seus

dirigentes são formados por pessoas eleitas pela sociedade que atuarão por um determinado período.

Outro conceito utilizado de forma diferente nos dois tipos de organização é o de cliente, onde para a empresa privada a satisfação do cliente é muito importante, pois a lealdade do consumidor só é possível se os mesmos estiverem satisfeitos. Para Pagnato apud Andriolo (2001, p.5), “o governo não consegue atender às necessidades de todos os seus clientes, como uma empresa poderia, porque tem múltiplos clientes, com perspectivas conflitantes”.

O conceito de cliente não é adotado por Mintzberg (1998, p. 152), pois para este existe sim o consumidor e o cidadão, sendo identificadas distinções quando se trata de serviços prestados pelo setor público e privado:

Como consumidores e cidadãos gozamos de uma relação recíproca com o governo. Consumidores do governo recebem serviços diretos; cidadãos se beneficiam da infra-estrutura pública, que o governo coloca à sua disposição. Mas há uma diferença capital entre as atividades voltadas para o consumidor e as atividades voltadas para o cidadão: a frequência com que ocorrem.

Os traços culturais existentes em organizações públicas e privadas se diferenciam. Dentre outros fatores pode-se observar a relação de competitividade entre os funcionários, onde na empresa pública o estímulo existente é quase nulo, pois o empregado não se sente voltado a ter um comportamento diferencial, ou seja, não precisa provar que é melhor do que o outro para conseguir um ganho profissional e financeiro. Eles possuem uma carreira definida, e a sua ascensão ao longo do tempo independe de uma maior competitividade, sendo apenas necessário se adequar aos requisitos definidos nas políticas de remuneração da instituição, diferentemente da organização privada, onde essa competitividade poderá servir de ferramenta para se obter um diferencial em termos de salário associado ao seu desempenho.

A cultura da empresa pública é muito voltada à estabilidade, não havendo muita preocupação em se desenvolver profissionalmente para a manutenção do emprego.

Com relação à remuneração os aumentos são concedidos sem haver nenhuma ligação com o comprometimento do empregado em aumentar a sua eficiência ou a produtividade da empresa. Os benefícios (assistência médica, auxílio transporte e outros) contidos nas estruturas dos quadros salariais não possuem diferenciais dentre os diversos níveis de empregados.

Por fim, as organizações públicas possuem sistemas burocráticos culturalmente definidos, onde há uma presença formal hierarquizada dos cargos e funções, as carreiras regulam a mobilidade funcional, atribuem valor ao trabalho e por consequência acabam influenciando no processo de determinação das remunerações.

Mesmo com todos os desafios existentes, é fato que, segundo Ansoff (1993) o sistema de administração empregado por uma organização é um fator crucial na sua capacidade de resposta a mudanças no ambiente e as demandas da sociedade, porque determina o modo pelo qual a administração percebe os desafios ambientais, diagnostica seu impacto sobre a organização, decide o que fazer e coloca em prática suas decisões.

Esta seção mostrou as mudanças que o mercado de trabalho vem sofrendo e a necessidade da adequação pelos profissionais a esse novo cenário. Identificou, também a postura estratégica necessária aos usuários do plano de carreira, tanto no âmbito pessoal como no profissional.

5 METODOLOGIA DE PESQUISA

A presente dissertação adota como metodologia científica de trabalho uma pesquisa tipo descritiva. Sendo ainda configurada a pesquisa documental e de campo.

Integra-se a estas características a pesquisa avaliativa como o método de investigação a ser adotado nesta dissertação.

Para Pabon (1985), avaliação é a sistemática para medir um fenômeno ou o desempenho de um processo, comparar o resultado obtido com os critérios estabelecidos e fazer uma análise crítica, considerando-se a magnitude da direção da diferença.

A pesquisa avaliativa é uma investigação proposta para avaliar programas, projetos, políticas, entre outros, pesquisa empiricamente fenômenos dentro do seu contexto real. Seu propósito é verificar se os programas devem parar ou continuar, se os recursos devem ser aumentados ou diminuídos, e outras decisões, a partir dos objetivos propostos para esses programas (MICHEL, 2009).

Com o intuito de fazer uma análise da percepção dos servidores da Secretaria Municipal de Educação (SME), no que diz respeito ao desenvolvimento da carreira do servidor, advindo com o novo PCCS, após dois anos de implantação do mesmo, o presente trabalho irá utilizar uma pesquisa descritiva que trará observações, registros e análises pertinentes a este estudo.

5.1 Delineamento da Pesquisa

A pesquisa descritiva irá envolver um levantamento bibliográfico a respeito do tema, com o objetivo de identificar conceitos relacionados ao estudo em questão, especialmente os conceitos referentes recursos humanos, cargos e

salários, desenvolvimento de carreira, promoção e progressão. Irá envolver também uma pesquisa documental para identificar as leis, decretos e portarias que possam contribuir com o tema proposto.

Para Silva (2001), a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observações sistemáticas. Assume, em geral, a forma de levantamento.

Certo; Bervian (1996), mostra que a pesquisa descritiva procura descobrir, com a precisão possível, a freqüência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com os outros, sua natureza e características, correlacionando fatos ou fenômenos sem manipulá-lo.

A pesquisa descritiva irá coletar, registrar e analisar os dados através de uma pesquisa de campo de natureza quantitativa e qualitativa, onde o questionário, com perguntas abertas e de múltipla escolha será o instrumento utilizado e aplicado aos servidores da SME, posteriormente irá ser realizada uma entrevista com a maioria dos servidores que responderam ao questionário com o objetivo de obter a percepção dos mesmos em relação ao novo PCCS.

5.2 Descrição do Objeto de Pesquisa

Antes do PCCS a única forma dos profissionais do magistério municipal obterem algum tipo de desenvolvimento na carreira era através das ascensões funcionais. “Para efeito desta lei considera-se Ascensão Funcional a elevação do profissional de magistério de qualquer nível de uma classe para classe superior na mesma categoria funcional, respeitando o número de vagas” (ESTATUTO DO MAGISTÉRO MUNICIPAL DE FORTALEZA, 1984, p. 33).

Dessa forma a lei da “ascensão funcional” era considerada inconstitucional pela Procuradoria Geral do Município (PGM), pois na medida em

que o servidor se deslocava de um nível para outro ele na realidade estava se deslocando para outro cargo. Era considerado dessa forma porque o mesmo só poderia ter a sua ascensão se vagassem cargos nos níveis pretendidos (por aposentadoria, exoneração, demissão ou se outros ascendessem para cargos com níveis salariais maiores).

Todo esse procedimento gerou um acúmulo de processos, pois os cargos vagos existentes eram muito pequenos comparados ao número de pedidos e, por conseqüência, o desenvolvimento na carreira ocorria de forma muito lenta e ferindo a constituição, o que poderia acarretar problemas na aposentadoria.

Dessa forma a Secretaria Municipal de Educação (SME) elaborou um Plano de Cargos Carreiras e Salários (PCCS) com o intuito, dentre outras coisas, de propor um desenvolvimento na carreira dos profissionais do grupo magistério do município de Fortaleza-CE.

Os cargos e carreiras do PCCS da Educação estão estruturados em dois núcleos de atividades: o núcleo de atividades específicas da educação (professores e outros servidores do magistério como orientadores, supervisores e demais técnicos) e o núcleo de atividades de apoio à docência (no qual compreendem os secretários de unidade escolar, dentre outros).

Foi feita uma revisão dos grupos ocupacionais até hoje existentes, reordenando-os sob os novos conceitos que fazem parte de todos os planos da PMF.

O PCCS da Educação compreende três grupos ocupacionais: operacional, tático, e magistério abrigados em dois núcleos: atividades específicas de educação (Grupo Magistério) e o de apoio à docência (grupos operacional e tático).

O grupo operacional, comum a todos os ambientes da PMF; é composto essencialmente de cargos hoje já em extinção. São servidores que, às vezes, não possuem nem o ensino fundamental completo, que vieram de outros órgãos e que

foram mantidos porque estão na área de educação desempenhando funções nas quais permanecerão com o novo PCCS, preservando-lhes os direitos e dando-lhes chances de progressão por tempo de serviço e promoção por capacitação, além de incentivos à titulação.

O grupo tático, comum a todos os ambientes da PMF; é composto, principalmente, dos secretários escolares. Abriga também alguns servidores com nível médio completo cujos cargos já estavam previstos anteriormente como extintos ao vagar. Estes servidores também terão a possibilidade de progressão por tempo de serviço e promoção por capacitação, além de incentivo à titulação.

O grupo magistério (nível médio; nível superior; especialista; mestre e doutor) está composto dos professores (nível médio, pedagogos e licenciados de áreas específicas), supervisores, orientadores e demais técnicos de educação que hoje estão no quadro.

O quadro de pessoal está estruturado em duas partes: uma permanente e outra especial.

A parte permanente é composta pelos cargos e carreiras daqueles que ingressaram por concurso em cargos criados por Lei ou que já eram estáveis no momento da Constituição de 1988.

A parte especial é composta pelos cargos e funções que dizem respeito às seguintes situações: ingressaram sem concurso público antes da Constituição; ou fizeram seleção interna. Mesmo estando na parte especial composta de funções extintas ao vagar, os servidores que, através de seleções internas, têm a função de professores, serão enquadrados por sua titulação. É um enquadramento especial. Resolve-se assim o sério problema daqueles que não estão conseguindo se aposentar com seus benefícios atuais. Esta é uma pendência jurídica muito séria, pois existem professores que já poderiam se aposentar por invalidez e não podem porque têm que voltar ao salário do cargo original.

Para os profissionais da Educação, o desenvolvimento da carreira se dará por progressão (o servidor “cresce” na posição vertical da estrutura de cargos e salários) e por promoção (o servidor “cresce” na horizontal, mudando de coluna). Para o grupo magistério a referência é a tabela salarial. Para os demais, a referência é a matriz hierárquica.

O grupo magistério terá dois tipos de progressão: (1) Por tempo de serviço, a cada dois anos de efetivo exercício muda de vencimento indo para o imediatamente superior (2% a mais). Para isso, o servidor tem que obedecer aos critérios previstos no Estatuto do Magistério no que se refere às faltas e processo administrativo disciplinar; (2) Por Qualificação: especialmente para o ambiente especialidade Educação, grupo magistério, haverá progressão por qualificação (para os demais haverá promoção). Isso é exclusivamente para o grupo magistério, diferenciado de toda a PMF, uma vez que a qualificação, assim como a titulação, é inerente ao conceito do ambiente Educação.

Para o núcleo de atividade de apoio à Docência, a progressão dá-se, exclusivamente, por tempo de serviço. Também se mantém o anuênio, e a capacitação define o estágio de carreira, através da promoção por capacitação.

Para o núcleo de atividade específica da Educação, grupo magistério, a promoção se dá por titulação. Esta titulação define os padrões de vencimento em cada estágio de carreira. Essa metodologia permite além da promoção automática, a inclusão dos atuais professores de nível médio para possibilitar-lhes o desenvolvimento da carreira.

O novo vencimento básico foi calculado incorporando o abono (valor diferenciado fornecido aos servidores dependendo da sua lotação, ou seja, dentro ou fora da sala de aula) atualmente pago além da gratificação de nível superior ou de nível universitário (gratificação concedida ao servidor de nível superior) caso o servidor receba.

A regência de classe (gratificação concedida ao servidor que está em sala de aula) e a permanência em serviço (gratificação concedida ao servidor que está

fora de sala de aula) foi ampliada e calculada em cima do salário-base. A decisão da ampliação foi feita para valorizar o profissional que está na escola, em salas de aula, laboratórios, salas de apoio e bibliotecas. O direito para quem hoje as possui será mantido.

As demais gratificações que possuem legislação específica (como a de difícil acesso, por exemplo) foram mantidas.

A PMF optou pelo enquadramento por titulação. Esta metodologia beneficia um número maior de servidores e permite, de imediato, a promoção de parte dos professores ainda com remuneração correspondente ao nível médio.

O cálculo do salário base e a ampliação das gratificações de regência de classe e da permanência em serviço foram extensivos aos aposentados e pensionistas.

O Quadro 10, a seguir, mostra como ocorria o desenvolvimento da carreira do servidor antes do PCCS e após o PCCS.

ANTES DO PCCS	APÓS PCCS
<ul style="list-style-type: none"> -Desenvolvimento da carreira através das ascensões funcionais. -Necessário existir cargos vagos. -Inconstitucional 	<ul style="list-style-type: none"> -Desenvolvimento da carreira através das promoções e progressões. -Não há necessidade de cargos vagos. -Regularizou a situação dos servidores aposentados, ingressaram através de seleção interna ou sem concurso público.

Quadro 10 - Desenvolvimento da carreira do servidor
Fonte: Elaborado pela autora.

O quadro anterior faz um comparativo entre as formas do servidor ter um desenvolvimento na carreira antes da implantação do PCCS e após a implantação do mesmo.

5.3 Definição dos Sujeitos a serem Pesquisados

A Secretaria Municipal de Educação (SME) possui, no seu quadro, referente ao grupo magistério, 9.502 servidores distribuídos conforme a tabela 1, a seguir:

Tabela 1 - Cargo de professor

ÓRGÃO	QUANTITATIVO
Secretaria Executiva Regional I	1.371
Secretaria Executiva Regional II	941
Secretaria Executiva Regional III	1.266
Secretaria Executiva Regional IV	1.013
Secretaria Executiva Regional V	2.457
Secretaria Executiva Regional VI	2.308
Secretaria Municipal de Educação	97
Instituto Municipal de Pesquisa e Administração de Recursos Humanos (IMPARH)	48
Fundação de Cultura Esporte e Turismo (FUNCET)	1
TOTAL	9.502

Fonte: Secretaria Municipal de Educação (2010).

Dentro do universo da pesquisa, serão considerados somente os professores que estão em sala de aula, pois os mesmos correspondem ao quantitativo maior de servidores do grupo magistério.

A pesquisa foi feita com os servidores da Secretaria Municipal de Educação (SME), mais especificamente com os professores pedagogos e de áreas específicas.

O cargo de professor pedagogo com nível de classificação professor e educação formal: licenciatura em pedagogia, apresenta a seguinte descrição sumária, segundo “Exercer a Docência na Educação Infantil e da 1º Série à 5º Série do Ensino Fundamental. Apoio técnico-pedagógico à Docência”.

O cargo de professor área específica com nível de classificação professor e educação formal: licenciatura em áreas de conteúdo específico, apresentando a seguinte descrição sumária, segundo “Exercer a Docência da 6º Série a 9º Série do Ensino Fundamental e/ou da 1º Série à 3º Série do Ensino Médio. No caso da área específica Educação Física, de 1º Série à 9º Série do Ensino Fundamental. Apoio técnico-pedagógico à Docência”.

Utilizou-se uma amostra aleatória proporcional estratificada para calcular a quantidade necessária de servidores a serem entrevistados por regional, após definido o tamanho de cada estrato, calculou-se a quantidade necessária por regional.

5.4 População e o Cálculo do Tamanho da Amostra

Para Bolfarine; Bussab (2005), população dentre outras definições é um conjunto de indivíduos que compartilham de, pelo menos, uma característica como, seja ela cidadania, filiação a uma associação de voluntários, etnia, matrícula na universidade, etc. Através de dados coletados na Prefeitura Municipal de Fortaleza-CE verificou-se uma população de 6.052 professores na rede pública municipal.

Amostragem proporcional estratificada consiste na divisão de uma população em grupos (chamados de estratos) segundo algumas características conhecidas na população sob estudo, de cada um desses grupos são selecionadas amostras em proporções convenientes. A estratificação é usada principalmente para resolver alguns problemas como; melhoria na precisão das estimativas e produzir estimativas para toda a população e subpopulação (BOLFARINE; BUSSAB, 2005)

Muitas vezes a população se divide em subpopulações (ou estratos), em nosso caso a população é dividida por Regional 1, Regional 2, ..., Regional 6.

Como é provável que a variável em estudo apresente, de estrato em estrato, um comportamento heterogêneo, convém que o sorteio dos elementos da amostra leve em consideração tais estratos. É isso que fazemos quando empregamos a amostragem proporcional estratificada, que, além de considerar a existência dos estratos, obtém os elementos da amostra proporcional ao número de elementos dos mesmos. Portanto foi elaborado o cálculo da amostra para todas as Regionais, chegando a um valor geral da amostra de 220 professores (ou servidores) a serem entrevistados.

Utilizando a formula¹ abaixo chegamos ao seguinte subconjunto de indivíduos da extraídos da população (Amostra) de servidores:

$$n = \frac{N}{\left(1 + \frac{N-1}{pq}\right) \left(\frac{d}{z \frac{\alpha}{2}}\right)^2}$$

Definições:

N = 6.052 - Tamanho da população.

n = 220 - Tamanho da amostra.

p = 0,5 - Proporção populacional de servidores que pertence a categoria que estamos interessados em estudar.

q = 0,5 - Proporção populacional de servidores que Não pertence à categoria que estamos interessados em estudar.

Obs.: Como não estamos estabelecendo categoria para nosso publico estudado o valor do p = q = 0,5.

Eo = 0,07 - Margem de erro ou ERRO MÁXIMO DE ESTIMATIVA. Identifica a diferença máxima entre a Proporção Amostral e a verdadeira Proporção Populacional. Portanto podemos afirmar que a confiabilidade no tamanho da amostra é de 93,39%.

$Z_{\frac{\alpha}{2}}$ = 1,96 (valor encontrado na tabela Normal). Podemos afirmar com uma probabilidade de 95% que o valor do tamanho da amostra é de 220.

Obs.: adotou-se $\alpha = 5\%$

Utilizou-se uma amostra aleatória proporcional estratificada para calcular a quantidade necessária de servidores a serem entrevistados por regional, após definido o tamanho de cada estrato, calculou-se a quantidade necessária por regional.

¹ Formula 1: Tamanho da amostra - Fonte: Bolfarine; Bussab (2005)

A população que fez parte da pesquisa foi distribuída conforme tabela 2 a seguir:

Tabela 2 - População e amostra encontrada de professores da rede pública da Prefeitura Municipal de Fortaleza-CE

REGIONAIS	TOTAL DE PROFESSORES	PROPORÇÃO DE PROFESSORES	AMOSTRA COLETADA
SER 1	946	15,63%	34
SER 2	587	9,70%	21
SER 3	819	13,53%	30
SER 4	601	9,93%	22
SER 5	1.620	26,77%	59
SER 6	1.479	24,44%	54
TOTAL	6.052	100,00%	220

Fonte: Elaborada pela autora.

Portanto podemos analisar na Tabela os valores encontrados para a amostra de todas as 6 regionais.

5.5 Descrição dos Instrumentos de Pesquisa e da Coleta de Dados

Um questionário com perguntas abertas e de múltiplas escolhas, foi o instrumento utilizado pelos servidores da Secretaria Municipal de Educação (SME) para responder a pesquisa de percepção no qual fizeram parte.

A pesquisa foi elaborada em três dimensões, onde a primeira analisou a percepção dos servidores com relação ao entendimento e internalização do novo PCCS nas variáveis cargos e salários. A segunda analisou a percepção dos servidores com relação ao desenvolvimento na carreira e o nível de satisfação com o novo PCCS e a terceira analisou o nível de qualificação dos mesmos.

Utilizou-se também a entrevista realizada com a maioria dos servidores que responderam ao questionário com o objetivo de se obter um complemento dos resultados da pesquisa feita através do questionário.

O questionário é um instrumento de coleta de dados que foi redigido de forma simples e direta. O mesmo deveria conter perguntas abertas e de múltiplas escolhas. Depois de finalizar as perguntas, o questionário deveria ser aplicado num pequeno universo com o intuito de identificar possíveis alterações que deveria ser feito até se chegar à versão definitiva.

Inicialmente o questionário deveria conter algumas explicações como, por exemplo, mostrar a que a pesquisa se propõe, instruções para preenchimento, para devolução e agradecimento. E, posteriormente, as questões a serem respondidas.

Estatística descritiva é um numero que sozinho descreve uma característica de um conjunto de dados. Trata-se, portanto, de um numero resumo que possibilita reduzir os dados a proporções mais facilmente interpretáveis. Em um sentido mais amplo, a Estatística Descritiva pode ser interpretada como uma função cujo objetivo é a observação de fenômenos de mesma natureza, a coleta de dados numéricos referentes a esses fenômenos, a organização e a classificação desses dados observados e a sua apresentação através de gráficos (ou figuras) e tabelas, além do cálculo de coeficientes (estatística) que permitem descrever resumidamente os fenômenos (informações) (TOLEDO, 1989).

5.6 Pré-Teste dos Instrumentos de Pesquisa

Após a formulação do instrumento de pesquisa, no caso, o questionário, o mesmo foi aplicado ao público alvo num percentual menor, e o resultado tabulado a fim de se ter uma avaliação do instrumento.

Caso o questionário apresentasse algum tipo de problema, deveria haver a correção e uma nova aplicação do pré-teste até se conseguir a versão final.

6 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

A aplicação do questionário teve por objetivo analisar estatisticamente o questionário da pesquisa avaliativa de internalização e satisfação com o Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) da secretaria municipal de educação (SME). O estudo foi feito através da aplicação de 220 questionários com 20 perguntas cada, analisados na forma de gráficos descrevendo o nível de satisfação e mensurando a opinião dos servidores no que diz respeito ao PCCS.

Os dados foram tabulados, onde foi utilizada tabela eletrônica do *Excel* do sistema operacional *Windows da Microsoft*.

Os questionários considerados válidos foram codificados, digitados e processados para efeito de tabulação e elaboração de análise dos dados.

A aplicação do questionário teve por objetivo avaliar a percepção da população já mencionada no tocante ao entendimento e satisfação com a implementação do novo PCCS.

A análise foi feita com o intuito de confirmar ou não as hipóteses estabelecidas no projeto.

Para análise dos dados foi utilizada a estatística descritiva, tabela de frequência e gráficos de informação

6.1 Gráficos de Informação

São gráficos destinados principalmente ao público em geral, objetivando proporcionar uma visualização rápida e clara de intensidade das modalidades e dos valores relativos ao fenômeno observado. São gráficos tipicamente expositivos,

devendo, por conseguinte, ser o mais completo possível, dispensando comentários explicativos adicionais.

As figuras seguintes mostram como podem os dados estatísticos ser apresentados através de um gráfico de informação, de forma a facilitar sua avaliação.

6.2 Análise dos Dados

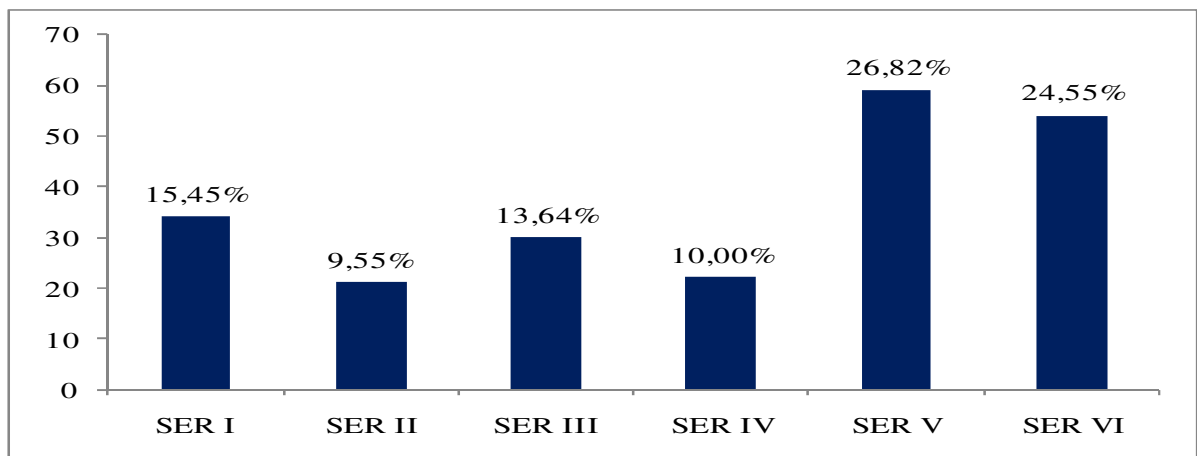


Gráfico 1 - Percentual de escolas da Secretaria Municipal de Educação (SME), dividida por Secretaria Executiva Regional (SER)

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com o Gráfico 1, pode-se identificar que 15,45% (n=34) dos professores entrevistados trabalham na Secretaria Executiva Regional I (SER I), 9,55% (n=21) trabalham na SER II, 13,64% (n=30) trabalham na SER III, 10,00% (n=22) trabalham na SER IV, 26,82% (n=59) na SER V e 24,55% (n=54) trabalham na SER VI.

Portanto, pode-se perceber que a maioria das escolas participantes da pesquisa estão nas SERs I, V e VI com 66,82%.

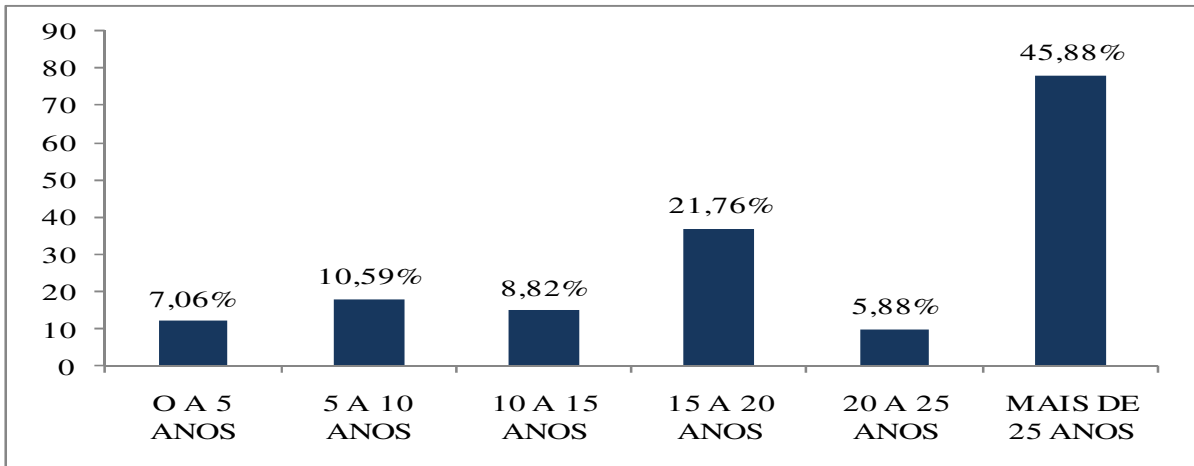


Gráfico 2 - Percentuais do tempo de funcionamento das escolas da Secretaria Municipal de Educação (SME)

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o Gráfico 2, pode-se identificar que 7,06% (n=12) das escolas da Secretaria Executiva Regional (SER) de Fortaleza tem 0 a 5 anos de funcionamento, 10,59% (n=18) das escolas tem de 5 a 10 anos de funcionamento, 8,82% (n=15) possuem de 10 a 15 anos de funcionamento, 21,76% (n=37) tem de 15 a 20 anos de funcionamento, 5,88% (n=10) possuem de 20 a 25 anos de funcionamento e 45,88% (n=78) das escolas da Secretaria Executiva Regional (SER) de Fortaleza tem mais de 25 anos de funcionamento.

Evidenciou-se que 73,52% das escolas participantes da pesquisa têm acima de 15 anos de funcionamento.

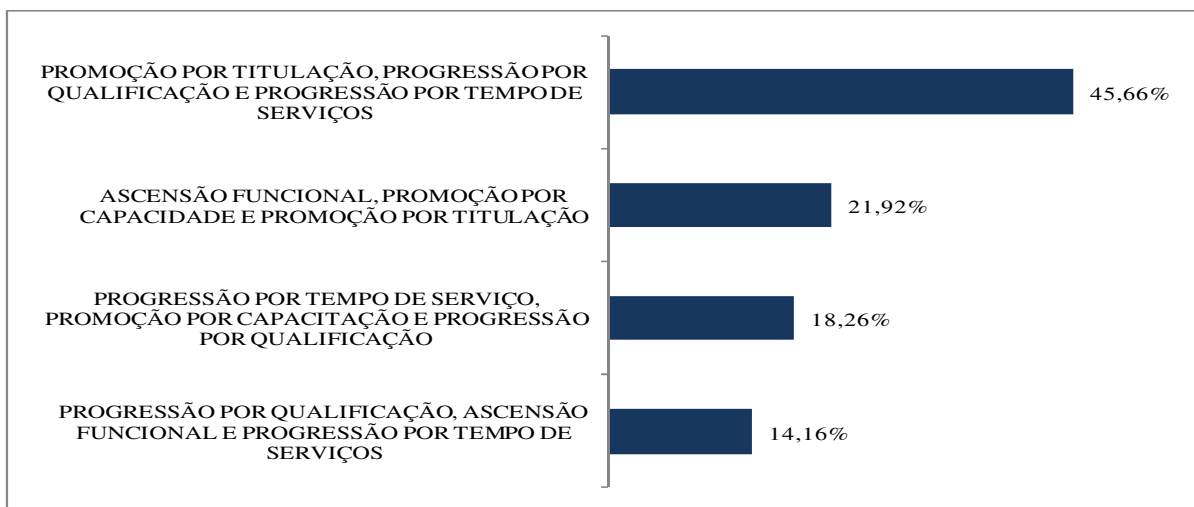


Gráfico 3 - Percentuais de respostas dos servidores do núcleo de atividades específicas da educação sobre a forma que ocorrerá o desenvolvimento da carreira

Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo Rebouças (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 empresas e das comunidades onde elas atuam. Isso está vinculado também as questões da promoção e da progressão como formas de ascensão funcional no magistério.

De acordo com o Gráfico 3, 45,66% (n=100) dos servidores do núcleo de atividades específicas da educação acha que o desenvolvimento de carreira ocorrerá através da promoção por titulação, progressão por qualificação e progressão por tempo de serviço; 21,92% (n=48) acham que irá ocorrer ascensão funcional, promoção por capacitação e promoção por titulação; 18,26% (n=40) acham que irá acontecer progressão por tempo de serviço, promoção por capacitação e progressão por qualificação e apenas 14,16% (n=31) entendem que irá acontecer progressão por qualificação, ascensão funcional e progressão por tempo de serviço.

Verificou-se que, 45,66% (n=100) dos servidores responderam de forma correta.

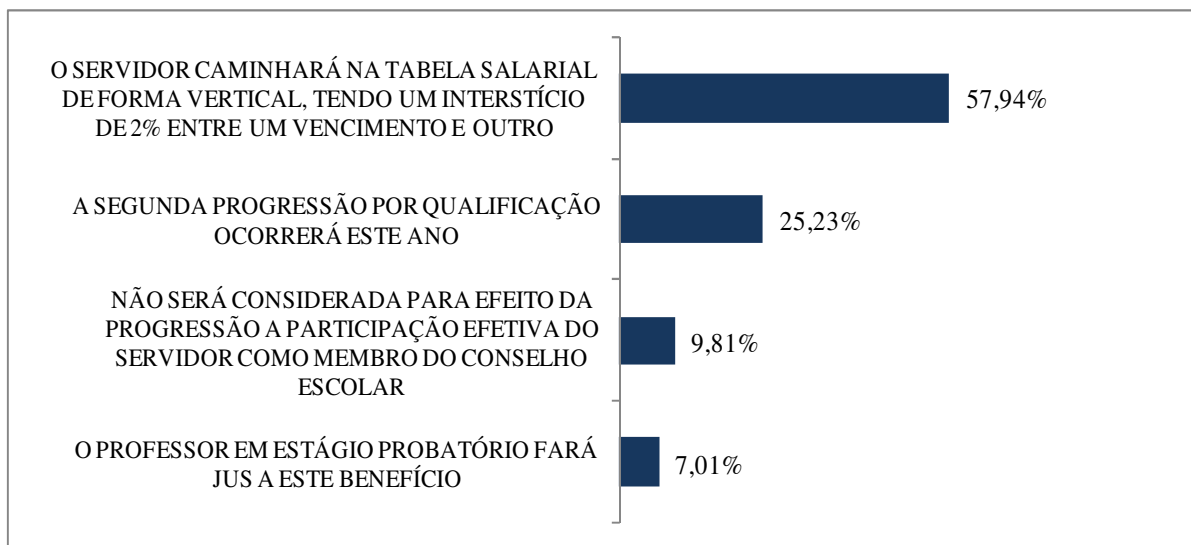


Gráfico 4 - Percentuais da opinião dos servidores sobre a progressão por qualificação do Plano de Cargos e Salários (PCCS) da Secretaria Municipal de Educação (SME)
Fonte: Elaborado pela autora.

Para Paschoal (2001), As políticas salariais praticadas pelas organizações usualmente definem suas posturas em relação aos seguintes pontos: faixa salarial, promoções (progressões verticais), posição no mercado e estrutura de cargos. Essas políticas irá determinar as diretrizes relacionadas as progressões.

De acordo com o Gráfico 4, pode-se observar que 57,94% (n=124) dos entrevistados acham que a progressão por qualificação dos servidores caminhará na tabela salarial de forma vertical, tendo um interstício de 2% entre um vencimento e outro; 25,23% (n=54) acham que a segunda progressão por qualificação ocorrerá este ano; 9,81% (n=21) entendem que não será considerada para efeito da progressão a participação efetiva do servidor como membro do conselho escolar e apenas 7,01% (n=15) crêem que o professor em estágio probatório fará jus a este benefício.

Constatou-se que, 57,94% (n=124) dos servidores responderam de forma correta.

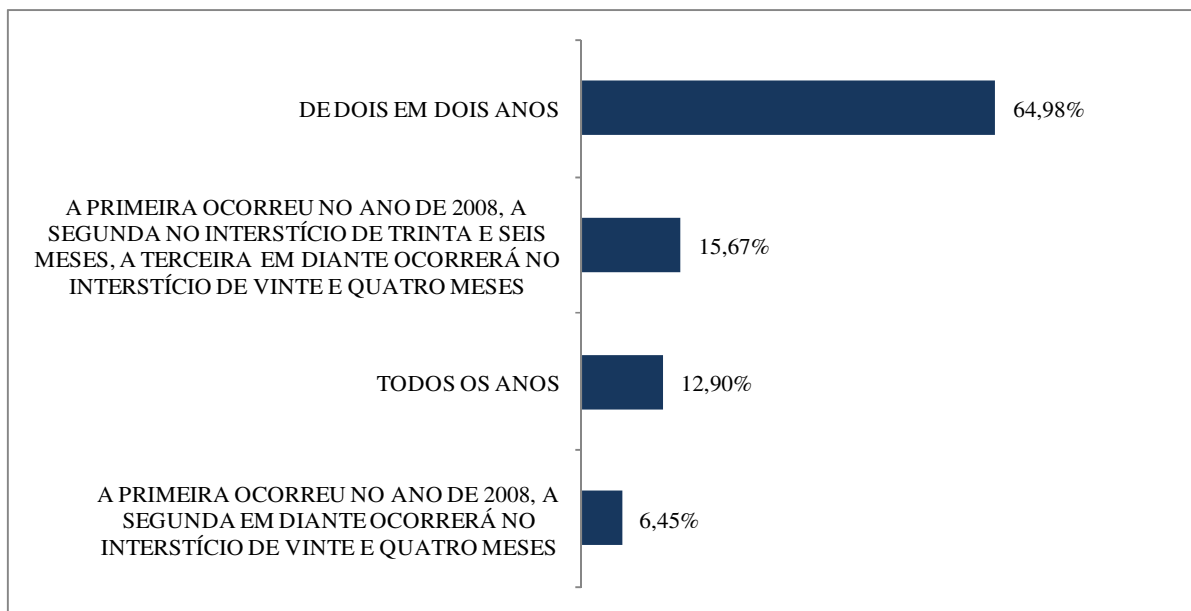


Gráfico 5 - Percentuais de opiniões dos servidores sobre o período da progressão por qualificação do Plano de Cargos e Salários (PCCS) da Secretaria Municipal de Educação (SME)
Fonte: Elaborado pela autora.

A Secretaria Municipal de Educação (2010), orienta que a progressão por qualificação ocorrerá respeitando o interstício de 36 meses entre uma progressão e

outra e posteriormente respeitando o interstício de 24 meses entre uma progressão e outra. Isso define o período em que o servidor deverá fazer a solicitação.

De acordo com o Gráfico 5, pode-se identificar que 64,98% (n=141) dos servidores pensam que o período do qual ocorrerá à progressão de qualificação do plano de cargos e salários será de dois em dois anos; 15,67% (n=34) entendem que a primeira ocorreu no ano de 2008, a segunda no interstício de trinta e seis meses, a terceira em diante ocorrerá no interstício de vinte e quatro meses; 12,90% (n=28) acham que a progressão ocorre todos os anos e apenas 6,45% (n=14) dos servidores acham que a primeira ocorreu no ano de 2008, a segunda em diante ocorrerá no interstício de vinte e quatro meses.

Portanto, apenas 15,67% (n=34) dos servidores responderam de forma correta.

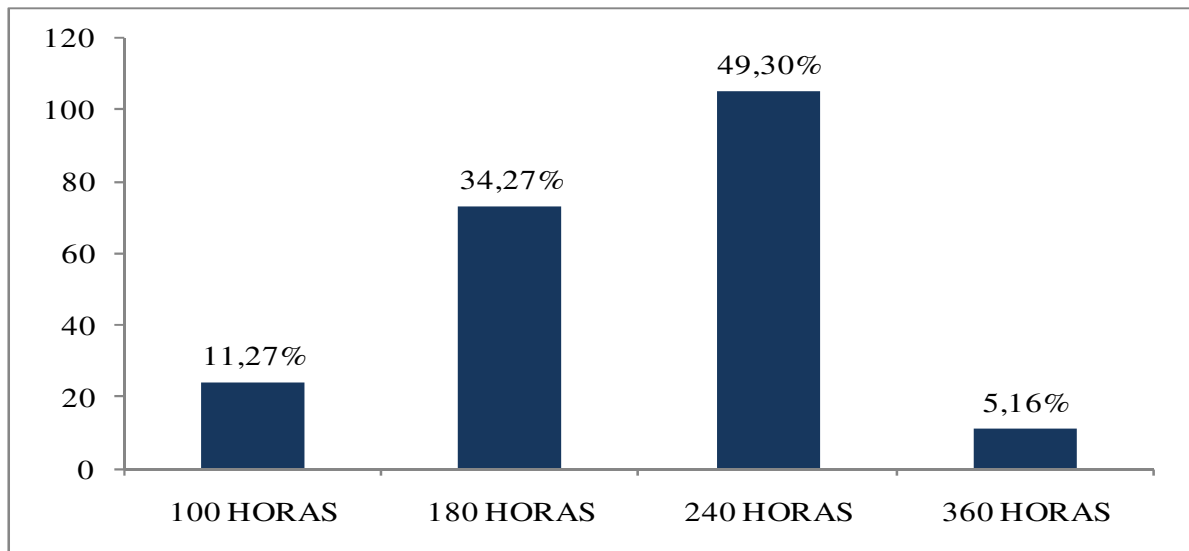


Gráfico 6 - Percentuais de respostas sobre a carga horária dos certificados que será exigida a partir da segunda progressão por qualificação dos servidores

Fonte: Elaborado pela autora.

A Secretaria Municipal de Educação (2010) informa que para a progressão por qualificação serão consideradas a soma das cargas horária dos cursos (de no mínimo 40 horas) realizados nos últimos cinco anos para atingir um total de 180 horas. Isso demonstra a carga horária necessária para que os servidores possam obter a progressão por qualificação.

De acordo com o Gráfico 6, pode-se identificar que 11,27% (n=24) dos servidores concordam que a carga horária que será exigida a partir da segunda progressão por qualificação será de 100 horas; 34,27% (n=73) entendem que a carga horária será de 180 horas; 49,30% (n=105) pensam que a carga horária será de 240 horas e 5,16% (n=11) dos servidores acham que a carga horária que será exigida a partir da segunda progressão por qualificação será de 360 horas.

Constatou-se que, apenas 34,27% (n=73) dos servidores responderam de forma correta.

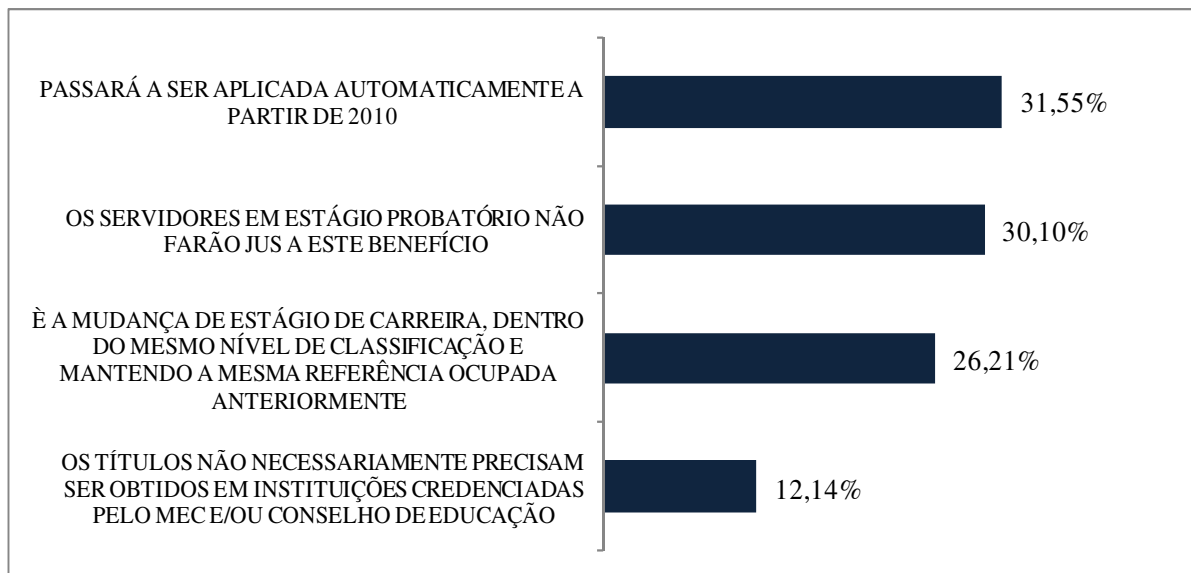


Gráfico 7 - Percentuais de respostas sobre a promoção por titulação 2010
Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o Gráfico 7, pode-se identificar que 31,55% (n=65) dos servidores acham que a promoção por titulação passará a ser aplicada automaticamente a partir de 2010, 30,10% (n=62) crêem que os servidores em estágio probatório não farão jus a este benefício, 26,21% (n=54) acreditam que a promoção por titulação é a mudança de estágio de carreira, dentro do mesmo nível de classificação e mantendo a mesma referência ocupada anteriormente e apenas 12,41% (n=25) entendem que os títulos não necessariamente precisam ser obtidos em instituições credenciadas pelo MEC e/ou conselho de educação.

Verificou-se que, apenas 26,21% (n=54) dos servidores responderam de forma correta.

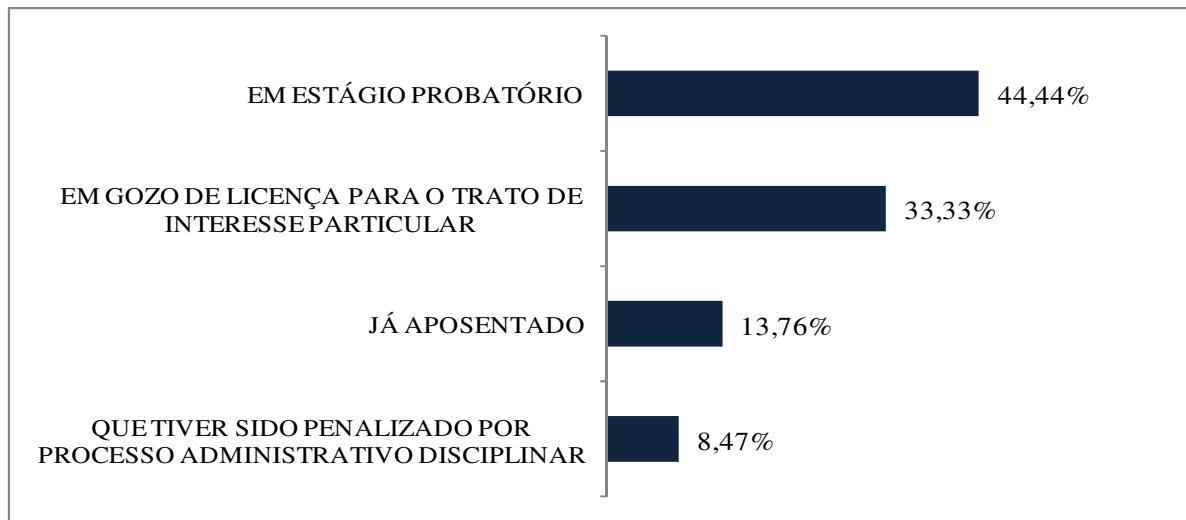


Gráfico 8 - Percentuais de respostas sobre os servidores que terá direito a promoção por titulação
 Fonte: Elaborado pela autora.

A Secretaria Municipal de Educação (2010) define que os servidores em estágio probatório farão jus a promoção por titulação. Isso seleciona os servidores que terão direito a promoção.

De acordo com o Gráfico 8, pode-se identificar que 44,44% (n=84) dos servidores entendem que terão direito a promoção por titulação quando tiverem em estágio probatório; 33,33% (n=63) acham que terão direito em gozo de licença para o trato de interesse particular; 13,76% (n=26) entendem que só terão direito quando estiver aposentado e apenas 8,47% (n=16) servidores entendem que terão direito a promoção por titulação quando tiverem sido penalizados por processo administrativo disciplinar.

Evidenciou-se que, 44,44% (n=84) dos servidores responderam de forma correta.

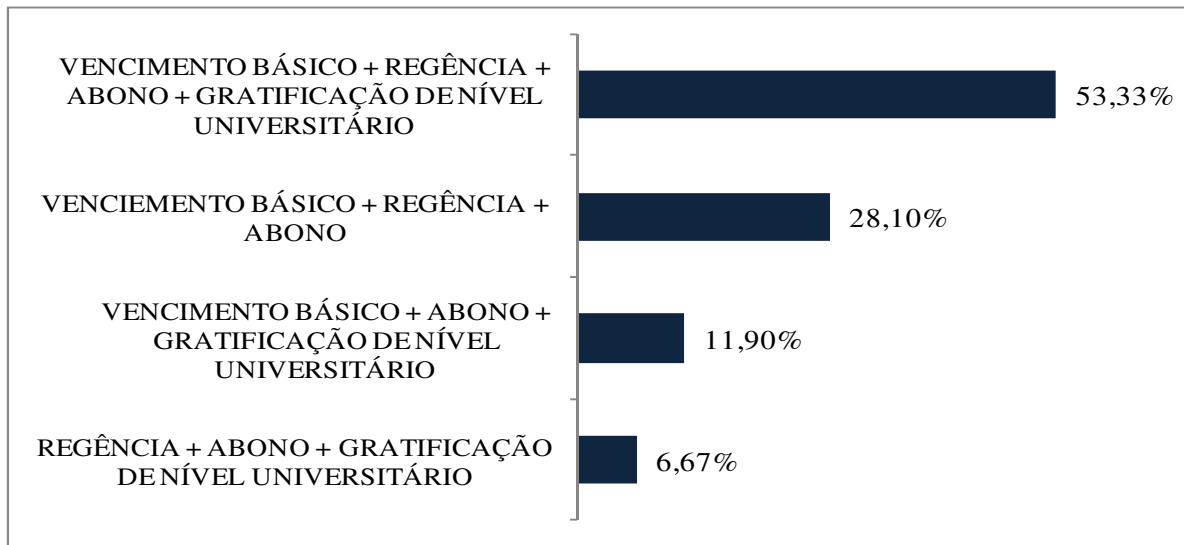


Gráfico 9 - Percentuais de respostas sobre a opinião do enquadramento da composição salarial
 Fonte: Elaborado pela autora.

A Secretaria Municipal de Educação (2010) optou pelo enquadramento onde o vencimento básico foi calculado incorporando o abono atualmente pago além da gratificação de nível universitário caso o servidor receba. Isso define a forma como o servidor deverá ser enquadrado.

De acordo com o Gráfico 9, pode-se identificar que 53,33% (n=112) dos concordam que serão considerados para efeito de enquadramento a composição salarial é a VENCIMENTO BÁSICO + REGÊNCIA + ABONO + GRATIFICAÇÃO DE NÍVEL UNIVERSITÁRIO; 28,10% (n=59) com VENCIMENTO BÁSICO + REGÊNCIA + ABONO; 11,90% (n=25) VENCIMENTO BÁSICO + ABONO + GRATIFICAÇÃO DE NÍVEL UNIVERSITÁRIO e apenas 6,67% (n=14) concordam com a REGÊNCIA + ABONO + GRATIFICAÇÃO DE NÍVEL UNIVERSITÁRIO.

Portanto, apenas 11,90% (n=25) dos servidores responderam de forma correta.

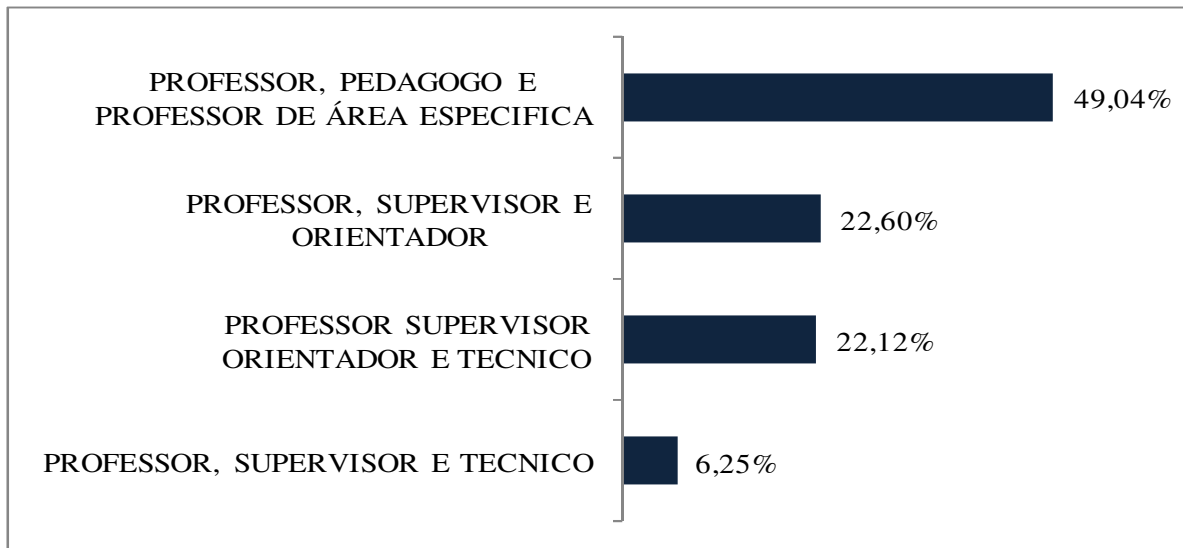


Gráfico 10 - Percentuais de respostas sobre os cargos do ambiente de especialidade educação, para o grupo ocupacional magistério na estrutura atual
Fonte: Elaborado pela autora.

A Secretaria Municipal de Educação (2010) informa que a estrutura atual dos cargos da educação será exclusivamente professor pedagogo e professor de área específica. Os cargos existentes antes do PCCS serão extintos quando vagar. Isso esclarece a composição da estrutura atual.

De acordo com o Gráfico 10, pode-se identificar que 49,04% (n=102) dos cargos do ambiente de especialidade educação, para o grupo ocupacional magistério na estrutura atual são para os professores, pedagogo e professor de área especificam; 22,60% (n=47) são professores, supervisores e orientadores; 22,12% (n=46) são professores supervisores orientadores e técnicos e apenas 6,25% (n=13) são professores, supervisores e técnicos.

Evidenciou-se que, 49,04% (n=102) dos servidores responderam de forma correta.

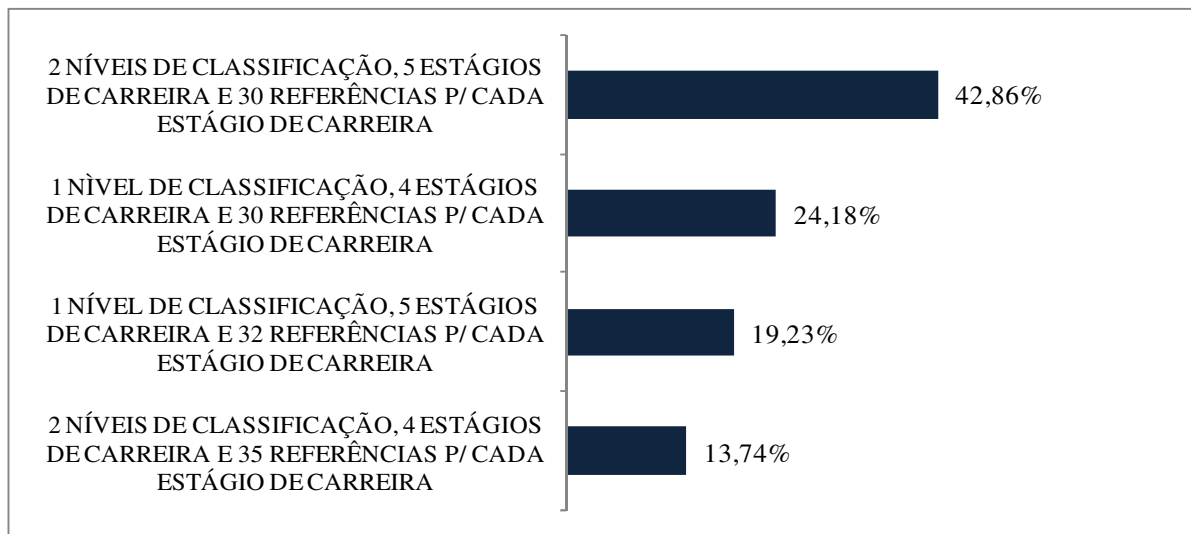


Gráfico 11 - Percentuais de respostas sobre a tabela salarial dos cargos/funções do núcleo de atividade específica da educação

Fonte: Elaborado pela autora.

A Secretaria Municipal de Educação (2010) define que o estágio da carreira compreende a posição do servidor na tabela salarial em decorrência dos requisitos de escolaridade e titulação. Isso orienta a quantidade de níveis, estágios e referências existentes na tabela salarial.

De acordo com o Gráfico 11, pode-se identificar que 42,86% (n=78) dos servidores possuem a tabela salarial dos cargos/funções do núcleo de atividade específica da educação de 2 níveis de classificação, 5 estágios de carreira e 30 referências p/ cada estágio de carreira; 24,18% (n=44) possuem 1 nível de classificação, 4 estágios de carreira e 30 referências p/ cada estágio de carreira; 19,23% (n=35) possuem 1 nível de classificação, 5 estágios de carreira e 32 referências p/ cada estágio de carreira e apenas 13,74% (n=25) dos servidores possuem 2 níveis de classificação, 4 estágios de carreira e 35 referências p/ cada estágio de carreira.

Constatou-se que, apenas 19,23% (n=35) dos servidores responderam de forma correta.

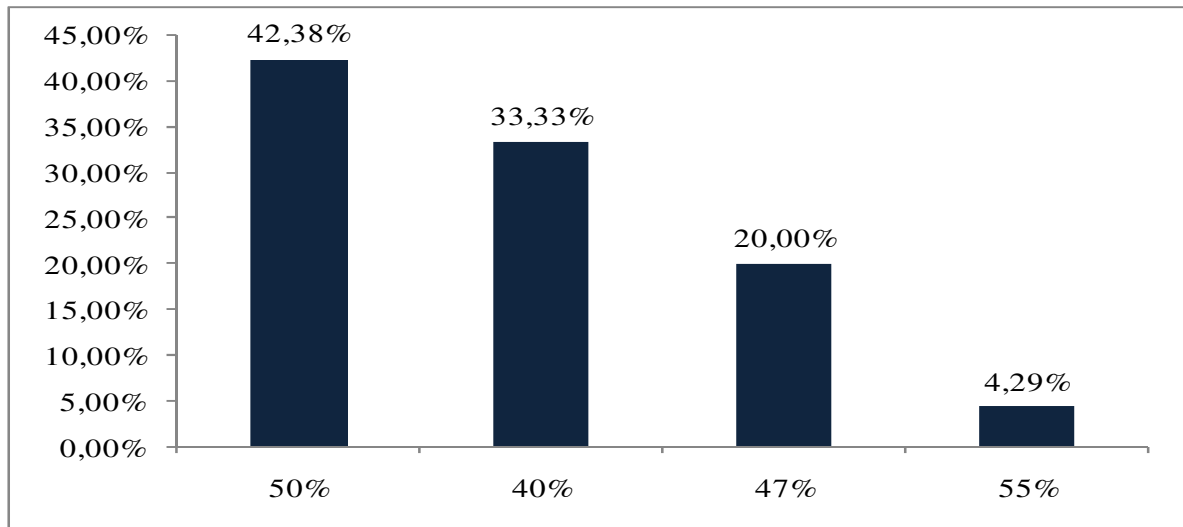


Gráfico 12 - Percentuais de respostas sobre o valor da gratificação pela regência de classe após a Lei 9489/09

Fonte: Elaborado pela autora.

A Secretaria Municipal de Educação (2010) define que fará jus a gratificação pela regência de classe os que estiverem em efetivo exercício e no comprovado desempenho das atribuições próprias do respectivo cargo e estabelece o percentual relativo. Isso demonstra o ganho relacionado a gratificação que os servidores terão direito.

De acordo com o Gráfico 12, pode-se identificar que 42,38% (n=89) dos servidores acham que após a LEI 9489/09 houve um aumento de cinquenta por cento nas gratificações; 33,33% (n=70) acham que o aumento foi de quarenta por cento, 20,00% (n=42) dos servidores entendem que o aumento foi de quarenta e sete por cento e apenas 4,29% (n=9) dos servidores dizem que o aumento foi de cinquenta e cinco por cento.

Portanto, 42,38% (n=89) dos servidores responderam de forma correta.

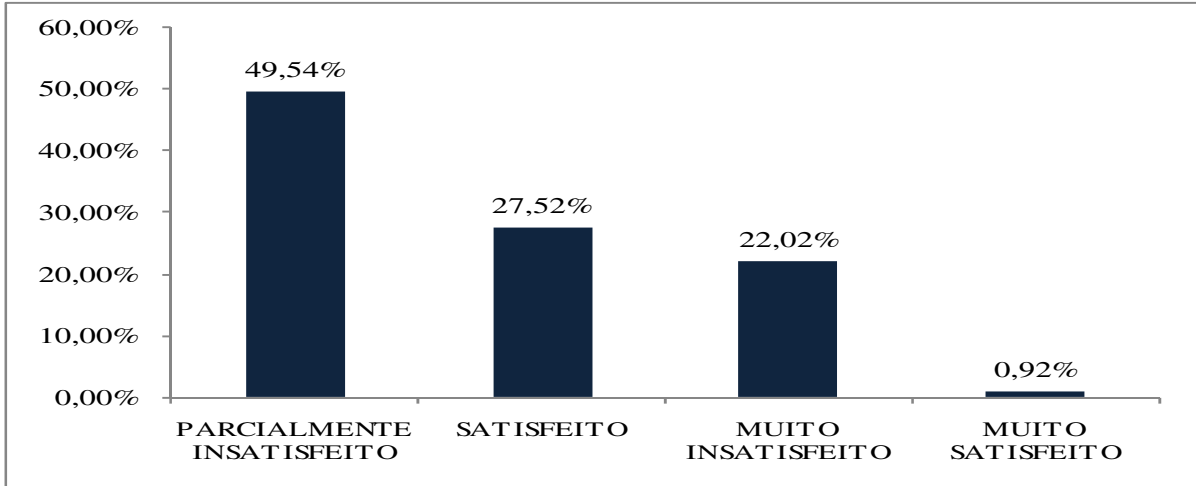


Gráfico 13 - Percentuais de respostas sobre o nível de satisfação com o estímulo do novo PCCS
 Fonte: Elaborado pela autora.

A Secretaria Municipal de Educação (2010) irá reforçar a política de estímulo a formação dos profissionais do magistério para que consigam o aperfeiçoamento contínuo. Isso define as políticas relacionadas à formação do novo PCCS.

De acordo com o Gráfico 13, pode-se identificar que 49,54% (n=108) dos servidores estão parcialmente insatisfeitos com o estímulo do novo PCCS para fazer novos cursos (a curto, médio ou longo prazo); 27,52% (n=60) estão satisfeitos; 22,02% (n=48) se consideram muito insatisfeitos e apenas 0,92% (n=2) dos servidores estão muito satisfeitos com o estímulo do novo PCCS para fazer novos cursos (a curto, médio ou longo prazo).

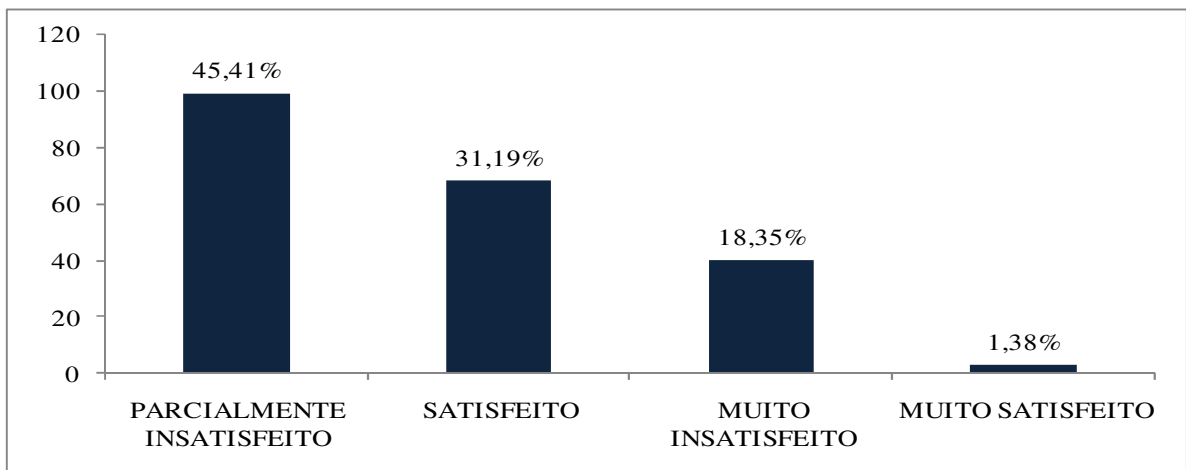


Gráfico 14 - Percentuais de respostas sobre o seu nível de satisfação com os cursos decorrentes do novo PCCS
 Fonte: Elaborado pela autora.

A LDB (1996) prevê que o sistema de ensino promova a valorização dos profissionais da educação assegurando-lhes aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento periódico remunerado para esse fim, período reservado a estudos, planejamento e avaliação, incluído na carga de trabalho. Isso mostra a necessidade do compromisso por parte da Secretaria em promover cursos de aperfeiçoamento.

De acordo com o Gráfico 14, pode-se identificar que 45,41% (n=99) dos servidores estão parcialmente insatisfeitos com os cursos decorrentes do novo PCCS; 31,19% (n=68) estão satisfeitos; 18,35% (n=40) se consideram muito insatisfeito e apenas 1,38% (n=3) dos servidores estão muito satisfeito com os cursos decorrentes do novo PCCS.

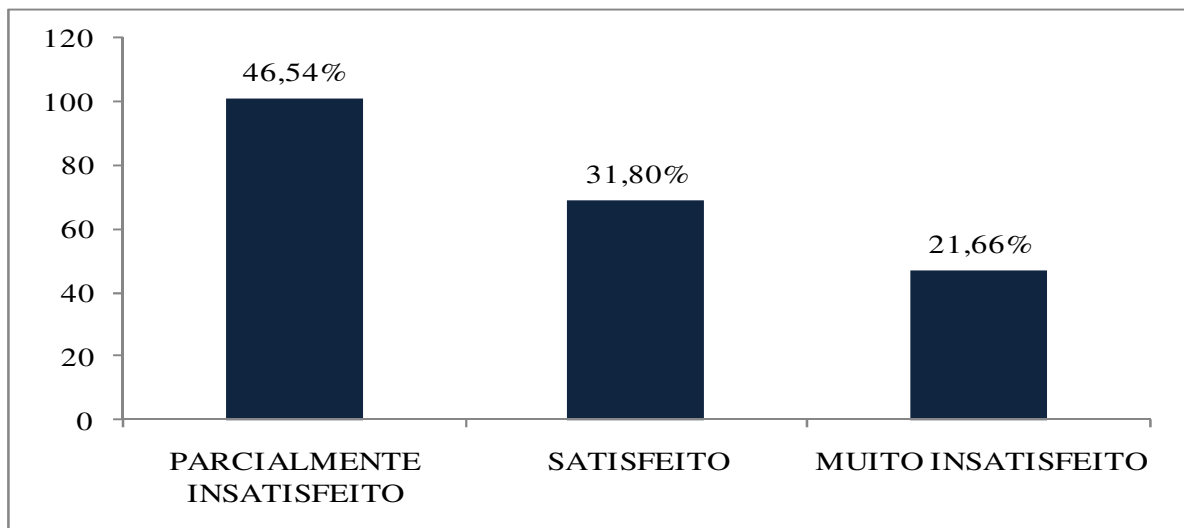


Gráfico 15 - Percentuais de respostas sobre o nível de satisfação com a promoção do novo PCCS para o seu desenvolvimento de carreira

Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo o Estatuto dos Servidores Públicos do Município de Fortaleza (2004), promoção é a passagem do servidor de uma classe para a imediatamente superior, dentro da mesma carreira. Isso mostra como o servidor deverá ter o seu desenvolvimento de carreira através da promoção.

De acordo com o Gráfico 15, pode-se identificar que 46,54% (n=101) dos servidores respondentes estão parcialmente insatisfeitos com o nível de satisfação com a promoção do novo PCCS para o seu desenvolvimento de carreira; 31,80%

(n=69) se consideram satisfeitos e apenas 21,66% (n=47) dos servidores estão muito insatisfeitos com o nível de satisfação com a promoção do novo PCCS para o seu desenvolvimento de carreira.

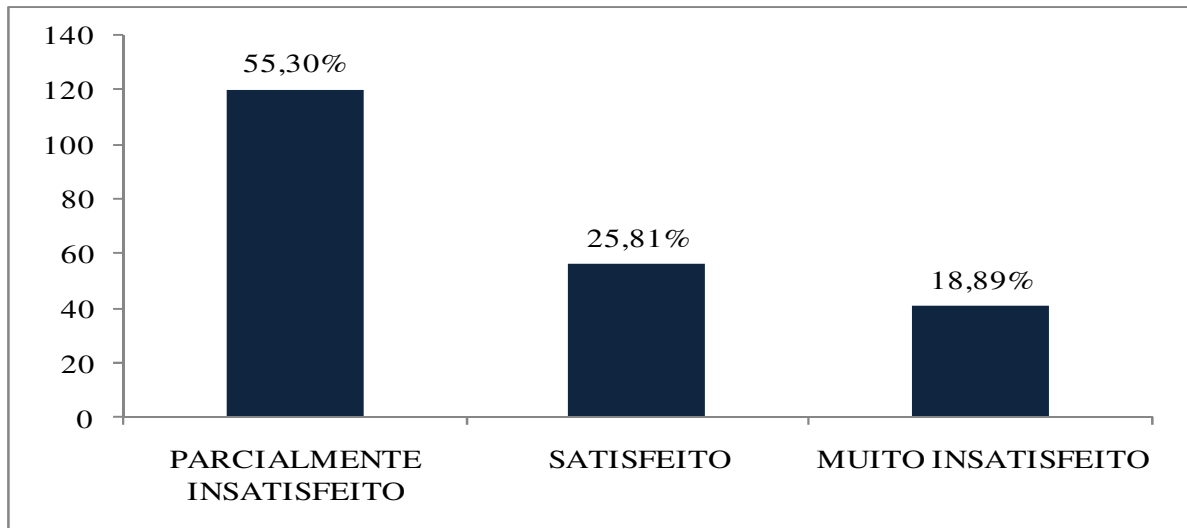


Gráfico 16 - Percentuais de respostas sobre o nível de satisfação com a progressão do novo PCCS para o seu desenvolvimento de carreira
Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo o Estatuto dos Servidores Públicos do Município de Fortaleza (2004), progressão é a passagem do servidor de uma referência para a seguinte, dentro da mesma classe. Isso define como o servidor deverá ter o seu desenvolvimento de carreira através das progressões.

De acordo com o Gráfico 16, pode-se identificar que 55,30% (n=120) dos servidores respondentes estão parcialmente insatisfeitos com a progressão do novo PCCS para o seu desenvolvimento de carreira; 25,81% (n=56) estão satisfeitos e apenas 18,89% (n=41) dos servidores estão muito insatisfeitos com a progressão do novo PCCS para o seu desenvolvimento de carreira.

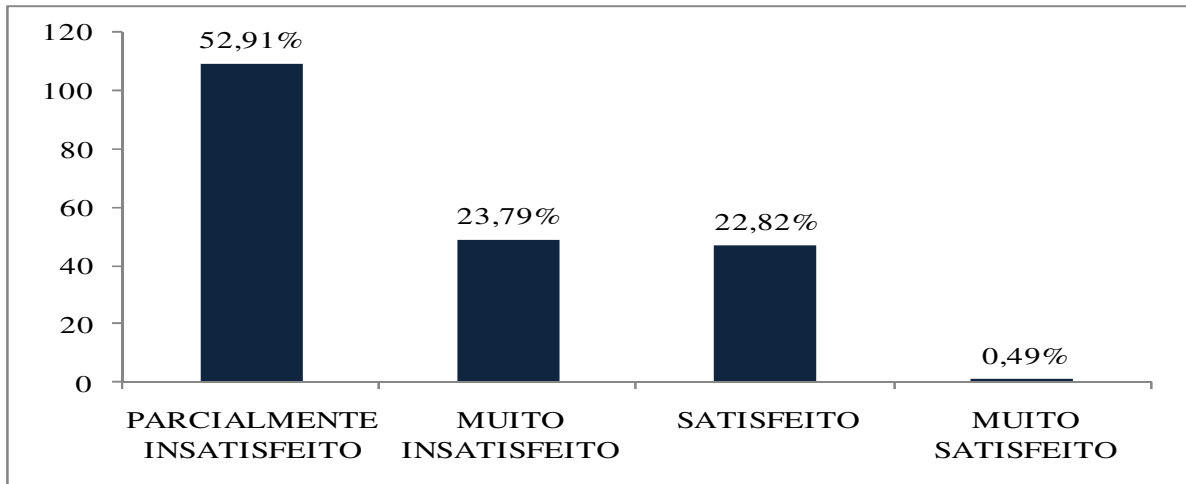


Gráfico 17 - Percentuais de respostas sobre o nível de satisfação geral com o novo PCCS
 Fonte: Elaborado pela autora.

Para Tee (2007), os planos de carreira com mais êxito tem bom planejamento, senso de direção e parâmetros claros, além da flexibilização quando necessário. Isso define alguns itens necessários para que um plano de carreiras possa ter êxito.

De acordo com o Gráfico 17, pode-se identificar que 52,91% (n=109) dos servidores entrevistados estão parcialmente insatisfeitos com o novo Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS); 23,79% (n=49) estão muito insatisfeito, 22,82% (n=47) se consideram satisfeito com o PCCS e apenas 0,49% (n=1) dos servidores estão muito satisfeito com o Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS).

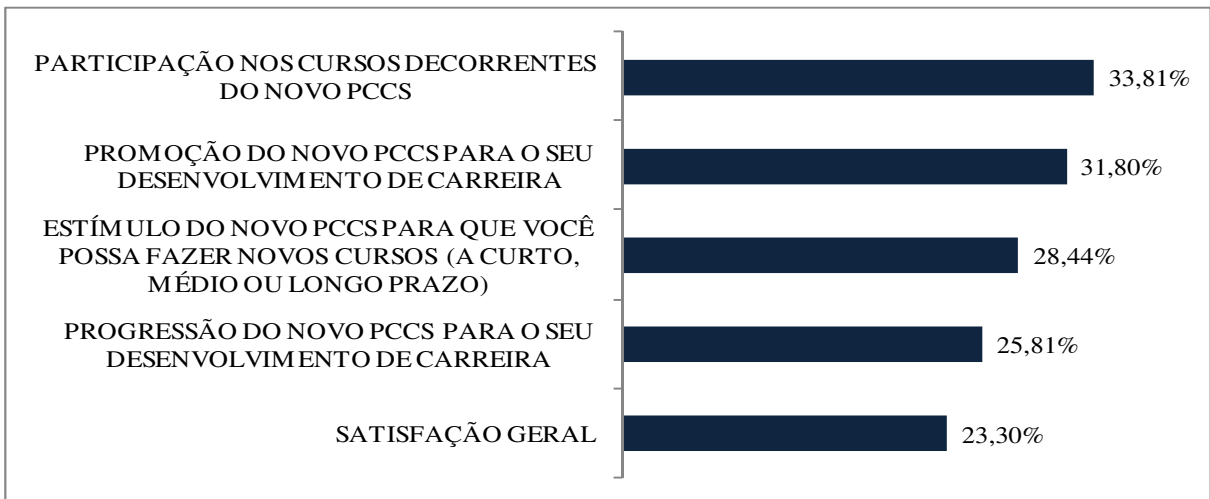


Gráfico 18 - Percentual do nível de satisfação do desenvolvimento de carreira
 Fonte: Elaborado pela autora.

Para Chiavenato (1999), as pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas aos seus funcionários. As organizações bem sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o dos empregados. Isso define a preocupação que as organizações precisam ter com relação as políticas de desenvolvimento dos funcionários para que eles se sintam envolvidos e comprometidos.

De acordo com o Gráfico 18, pode-se identificar que 33,81% (n=74) dos servidores estão satisfeitos com participação nos cursos decorrentes do novo PCCS; 31,80% (n=70) com promoção do novo PCCS para o seu desenvolvimento de carreira; 28,44% (n=62) estão satisfeitos com o estímulo do novo PCCS para que você possa fazer novos cursos (a curto, médio ou longo prazo) e 25,81% (n=57) estão satisfeitos com a progressão do novo PCCS para o seu desenvolvimento de carreira.

Também podemos identificar que 23,30% (n=54) dos servidores estão satisfeitos com o desenvolvimento de carreiras.

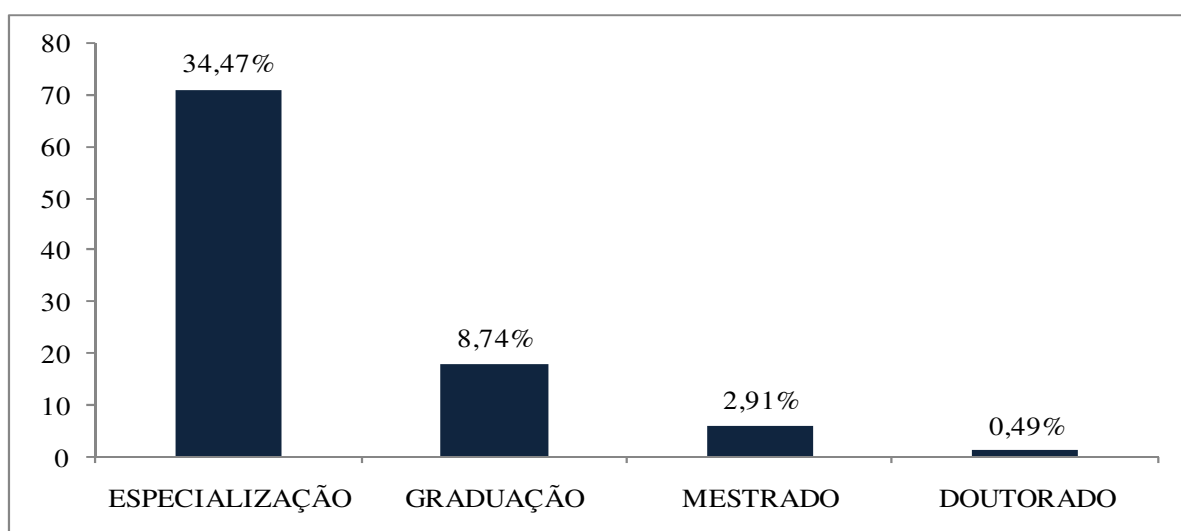


Gráfico 19 - Percentuais de respostas sobre qual o curso acadêmico que os servidores estão fazendo atualmente

Fonte: Elaborado pela autora.

Pontes (2007) afirma que um plano de carreira deve motivar mais as pessoas, pelas perspectivas de crescimento profissional oferecidas, e se as promoções forem atreladas a um desempenho positivo em programa de avaliação, além do aumento de conhecimento, a empresa terá ganhos com o melhor desempenho esperado das pessoas. Isso demonstra o crescimento que, tanto a empresa como indivíduo poderão ter no aumento de conhecimento através do aprendizado contínuo com cursos de graduação e pós-graduação.

De acordo com o Gráfico 19, pode-se identificar que 34,47% (n=71) dos servidores respondentes estão fazendo curso de especialização; 8,74% (n=18) estão fazendo graduação; 2,91% (n=6) estudam mestrado e apenas 0,49% (n=1) estão fazendo doutorado. Dos 220 servidores entrevistados apenas 96 fazem algum curso, conseqüentemente os 124 restantes não fazem algum tipo de curso acadêmico.

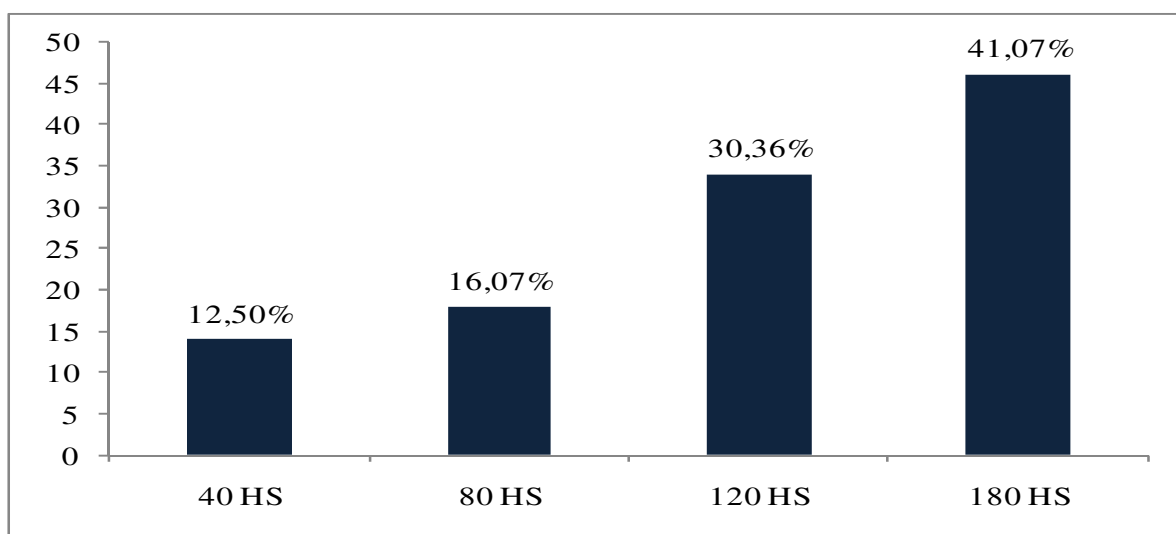


Gráfico 20 - Percentuais de respostas sobre a carga horária dos cursos na área de educação atualmente

Fonte: Elaborado pela autora.

Para Chiavenato (1999), o treinamento é um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais. Isso mostra a importância de se estar em contínuo processo de aprendizagem.

De acordo com o Gráfico 20, pode-se identificar que 41,07% (n=46) dos servidores estão fazendo um curso com carga horária de 180 hs; 30,36% (n=34)

estão fazendo um curso de 120 hs, 16,07% (n=18) estão fazendo um curso de 80hs e apenas 12,50% (n=14) dos servidores estão fazendo um curso de 40 hs.

Num segundo momento foi realizada uma entrevista com 40% (n=88) dos servidores que responderam ao questionário com o intuito de se ter um feedback dos mesmos com relação ao PCCS.

Os servidores deram várias justificativas ao não entendimento do PCCS, a insatisfação parcial e a qualificação, sendo destacadas as seguintes:

Nível de conhecimento sobre o PCCS:

- Falta de comunicação (68,18%, n=60);
- Pouco material explicativo (20,45%, n=18);
- Inexistência de grupos de estudos a respeito do PCCS (11,36%, n=10);
- Dificuldade de acesso a pessoas que tirassem dúvidas (4,54%, n=4);
- Dificuldade de acesso à informática (3,40%, n=3);
- Falta de interesse (2,27%, n=2);
- Falta de tempo (2,27%, n=2);
- Estavam afastadas e retornaram recentemente (1,13%, n=1).

De acordo com as respostas mencionadas na entrevista realizada com os servidores a respeito do entendimento parcial do PCCS, 68,18% (n=60) responderam falta de comunicação; 20,45% (n=18) disseram que existia pouco material explicativo; 11,36% (n=10) mencionaram a inexistência de grupos de estudos a respeito do PCCS; 4,54% (n=4) falaram da dificuldade de acesso a pessoas que tirassem dúvidas; 3,40% (n=3) mostraram a dificuldade de acesso à informática; 2,27% (n=2) alegaram falta de interesse e falta de tempo e 1,13% (n=1) respondeu que estava afastada e retornou recentemente.

Desenvolvimento de carreira e qualificação:

- Falta de entendimento com relação ao PCCS (85,22%, n=75);

- Dificuldade de acesso à informática (13,63%, n=12);
- Dificuldade de acesso aos cursos oferecidos pela PMF (4,54%, n=4);
- Dificuldades financeiras (3,40%, n=3);
- Falta de tempo (3,40%, n=3);
- Percentual de ganho é pequeno (2,27%, n=2);
- Falta de interesse (1,13%, n=1).

De acordo com as respostas mencionadas a respeito da insatisfação parcial com relação ao PCCS, a insatisfação parcial com o plano como um todo e a qualificação, 85,22% (n=75) dos servidores responderam falta de entendimento com relação ao PCCS; 13,63% (n=12) dos servidores alegaram dificuldade de acesso à informática; 4,54% (n=4) mostraram ter dificuldade de acesso aos cursos oferecidos pela PMF; 3,40% (n=3) responderam ter dificuldades financeiras; 2,27% (n=2) disseram que o percentual de ganho é pequeno e 1,13% (n=1) mostraram falta de interesse.

O resultado registrado na seção B: cargos e salários mostraram que no item 4 com 45,66%, item 5 com 57,94%, item 9 com 44,44%, item 11 com 49,04% e item 13 com 42,98% a maioria respondeu de forma correta. Enquanto que no item 6 com 64,98%, item 7 com 49,30%, item 8 com 31,55%, item 10 com 53,33% e item 12 com 42,86% a maioria respondeu de forma incorreta. Portanto podemos observar que dentre a maioria o nível de conhecimento sobre o PCCS é parcial.

Num segundo momento através da entrevista, os servidores atribuíram o não entendimento aprofundado sobre o PCCS, principalmente pela falta de comunicação, pouco material explicativo e dificuldade de acesso a pessoas que poderiam tirar dúvidas sobre o PCCS.

Para se criar à conscientização, a aceitação e o engajamento necessário, é imprescindível mostrar aos funcionários como o novo programa de cargos e salários funciona, o motivo da mudança e como esta beneficiará tanto a eles quanto a empresa (FLANNERY, 1997).

É preciso informar claramente o que é um plano de cargos e salários, como ele funciona, como eles serão beneficiados, que ganhos eles terão, isso tudo através de reuniões entre os gestores e chefes para que eles possam ser multiplicadores das informações num universo grande como o da Educação, preparar materiais explicativos de fácil entendimento e de fácil acesso, preparar pessoas para tirar todas as dúvidas e estar constantemente avaliando a comunicação e o desempenho com o intuito de fazer uma análise dos resultados esperados.

Uma vez implementado o programa, deverá haver um acompanhamento do progresso, para mostrar aos funcionários como o programa está funcionando e como eles e a empresa estão se desempenhando. Ao mesmo tempo os sucessos deverão ser comemorados e os fracassos reconhecidos, sem essa comunicação contínua, a organização terá dificuldades em mudar de comportamento, o que é o objetivo final da maioria dos novos programas de cargos e salários (FLANNERY, 1997).

O sistema utilizado pela organização no desenvolvimento da carreira e da remuneração deve ser bastante claro, ou seja, as promoções e progressões devem ter condições e critérios de fácil acesso, bem como o enquadramento.

Para lidar com a complexidade própria à administração de salários e permitir adequado uso do sistema disponibilizado pela organização, é importante que alguns fatores estejam presentes, entre os quais a existência de uma estrutura e uma política de administração de salários pautada pela precisão, objetividade e transparência em seus critérios, e pela existência de pessoas capacitadas para utilizá-las e modificá-las (HIPÓLITO, 2001).

Em relação à seção C, o nível de satisfação com o desenvolvimento de carreira que o plano proporciona e o nível de satisfação geral do PCCS demonstra que a maioria dos servidores estão parcialmente insatisfeitos.

Na entrevista realizada após a aplicação do questionário, os servidores externaram a insatisfação alegando o não entendimento do PCCS, não ter acesso à informática e nem aos cursos oferecidos pela PMF dentre outros.

A ausência de comunicação gera um conjunto de reações negativas: desconfiança dos propósitos da empresa; indiferença quanto aos argumentos da chefia; especulações muitas vezes infundadas e desestímulo e irritação (ZIMPECK, 1990).

Pelo fato do servidor não ter conhecimento aprofundado sobre o PCCS, ou seja, quais os tipos de desenvolvimento que o plano oferece quem tem direito, o que é necessário para solicitar, quais são os procedimentos, como foi feito o enquadramento, a leitura da nova tabela salarial, dentre outras coisas, a consequência foi o servidor ter ficado parcialmente insatisfeito com o PCCS em geral, pois quando não se tem o domínio sobre um determinado assunto é difícil ser feita uma real avaliação em relação a um processo.

As políticas de remuneração e as formas de crescimento através das carreiras profissionais devem ser bem definidas através de um plano de carreira para que os servidores possam se sentir integrados e envolvidos com a organização.

Plano de carreira é a explicitação formal de um conjunto planejado, estruturado, sustentado e seqüencial de estágios que consolidam a realidade evolutiva de cada indivíduo, de forma interativa com as necessidades das empresas e das comunidades onde elas atuam (REBOUÇAS, 2009).

A seção D mostrou que 46,60% dos servidores estão fazendo algum curso de graduação ou pós-graduação e mais de 50% dos servidores estão fazendo algum curso com carga-horária menor.

Isso mostra que apesar das dificuldades citadas na entrevista como, por exemplo, não ter acesso aos cursos oferecidos pela PMF ou ainda falta de tempo, pois os mesmos normalmente trabalham três expedientes, o percentual de servidores que estão se qualificando foi expressivo.

Carreira profissional é como um processo vivo, em crescimento e desenvolvimento constantes, determinado por componente tanto endógeno como exógeno, cuja viabilidade, sucesso, mudança de foco e resultados são efetuados por um processo de gestão cujo responsável só pode ser o seu proprietário, ou seja, você (FARIAS, 2005).

Essa expressiva qualificação por parte dos servidores mostra também que eles acreditam que a SME está desenvolvendo um instrumento, no caso o PCCS, que ajuda na estrutura de administração de carreira dos mesmos.

A estrutura de administração de carreiras é o conjunto de políticas e processos estabelecidos e divulgados pela empresa, visando maiores atratividades e facilidade de análise por parte dos profissionais do mercado, melhor negociação entre as partes, bem como otimizados planos de carreira e administração de pessoas, conciliando as necessidades e expectativas das pessoas e das empresas (OLIVEIRA, 2009).

7. CONSIDERAÇÕES COMPLEMENTARES

Um plano de cargos e salários alinhado a cultura, aos valores e a estratégia da organização contribui para a melhoria do desempenho e para realizar mudanças de forma eficaz, contribui também para que as pessoas possam se sentir envolvidas, responsáveis e com o poder de ajudar a transformar o ambiente.

A análise aqui apresentada, leva em consideração a pesquisa e a entrevista realizada com os servidores da Secretaria Municipal de Educação (SME).

Este trabalho considera a necessidade da implementação de uma pesquisa avaliativa no que diz respeito ao entendimento, desenvolvimento de carreira e qualificação dos servidores da Secretaria Municipal de Educação (SME), após dois anos de implantação do Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS). Sob essa ótica será feito um paralelo entre as teorias apresentadas nas primeiras seções deste estudo e alguns pontos abordados na pesquisa e na entrevista.

Em vista disso, o objetivo geral da dissertação é investigar o desenvolvimento da carreira do magistério da rede pública, através da implementação dos sistemas de promoção e progressão funcional, inseridos no Plano de Cargos, Carreiras e Salários da Prefeitura Municipal de Fortaleza (PMF), sendo esse objetivo geral atendido ao final deste trabalho com a pesquisa avaliativa apresentado na seção 6 que mostra a análise dos dados obtidos e a apresentação dos resultados.

A pesquisa avaliativa é composta por quatro seções onde a primeira informa os dados da escola, a segunda está relacionada ao nível de conhecimento do servidor com relação ao PCCS, a terceira mostra o nível de satisfação com o PCCS e a quarta mostra o nível de qualificação dos mesmos.

Como complemento a pesquisa, foi realizada uma entrevista com os professores que responderam ao questionário com o intuito de se ter um feedback

dos servidores com relação ao não entendimento aprofundado sobre o PCCS, a insatisfação parcial e a qualificação.

Os principais objetivos específicos da dissertação são (1) identificar o entendimento e a internalização do PCCS na percepção dos servidores; (2) analisar qual o impacto do PCCS no desenvolvimento, com relação a promoção por titulação e (3) analisar qual o entendimento do PCCS no desenvolvimento, com relação a progressão por qualificação, onde esses objetivos foram atendidos ao final deste trabalho nas seções B, C e D, onde na seção B mostra o entendimento do servidor a respeito do PCCS, na seção C identifica o nível de satisfação do servidor com o desenvolvimento de carreira que o plano proporciona e o nível de satisfação geral com o mesmo e na seção D mostra o nível de qualificação dos servidores atualmente, no qual constatou-se o entendimento parcial do servidor com relação ao PCCS, a insatisfação parcial com relação ao desenvolvimento da carreira, ou seja, as promoções e progressões e um nível expressivo de servidores se qualificando.

Ao final da análise feita através desse trabalho, a autora considera que o PCCS implantado na SME está contribuindo para que os servidores possam ter um avanço no desenvolvimento de carreira dos mesmos, mas por outro lado ainda requer um esforço considerável para que o PCCS se molde ao desejável uma vez que o entendimento e o nível de satisfação mostram deficiências. Para que a implementação de qualquer processo tenha êxito é necessário que as pessoas se sintam envolvidas e comprometidas, isso requer um planejamento onde a educação, o treinamento, a comunicação e uma contínua avaliação passam a ter um papel relevante.

Não obstante, este trabalho permite ainda algumas recomendações a serem desenvolvidas em trabalhos futuros como, por exemplo:

- Melhorar as etapas de execução, comunicação e avaliação do PCCS;
- Ampliar material de divulgação;
- Alinhar todos os subsistemas de recursos humanos às práticas do PCCS;
- Promover estudos e debates sobre o PCCS;

- Promover reuniões para a formação de multiplicadores a respeito do PCCS.

Além disso, recomenda-se a realização de pesquisa mais aprofundada acerca da aplicação do PCCS na PMF, inclusive em outras áreas, além da Educação e abordando a diversidade de cargos e funções.

REFERÊNCIAS

ANDRÍOLO, Paulo José. **Uma análise dos sistemas de gestão pública de acordo com o conceito atribuído ao destinatário das ações públicas**. ENANPAD, 2002.

ANSOFF, Igor H. **Implantando a administração estratégica**, tradução: Antonio Zoratto Sanvicente, Guilherme Ary Plonky. São Paulo: Atlas, 1993.

AZEVEDO, Clovis Bueno de; LOUREIRO, Maria Rita. Carreiras públicas em uma ordem democrática: entre os modelos burocráticos e gerencial. **Revista do Serviço/Fundação Escola Nacional de Administração Pública**. ano 54, n.1. Brasília, ENAP, 2003.

BOLFARINE, Heleno; BUSSAB, Wilton. **Elementos de amostragem**. 1º ed. São Paulo: Edgard Blucher, 2005.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 1988.

BRASIL. Consolidação das Leis do Trabalho. Dec.-lei 5452, de 01.05.1943. Aprova a consolidação das leis do trabalho. **Lex-Coletânea de Legislação**: edição federal, São Paulo, v. 7, 1943. Suplemento.

BRASIL, **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Decreto-lei 9394, de dez/20 1996.

BRASIL, **Plano Nacional de Educação**. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2002.

BRASIL. MEC/UNICEF. Aprova Brasil. - O direito de aprender - boas práticas em escolas avaliadas pela prova Brasil. Brasília: **INEP**, 2006.

BRUNI, A. L. **SPSS Aplicado à pesquisa acadêmica**. 1º ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CARVALHO, Gumercindo. Uma questão de competência. **Revista O melhor do R.H.** Anuário 2002.

CERTO, A. L. ; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 4° ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras para qual sociedade? São Paulo, ERA. **Revista de Administração de Empresas**, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas. Modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Administração de carreiras uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo, Atlas, 1996.

FARIAS, Edvaldo de. **Planejamento e gestão da carreira profissional: ferramentas e ações para o sucesso**. Rio de Janeiro: Sprint, 2005.

FLANNERY, Thomas P. **Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas**. São Paulo: Futura, 1997.

FLEURY, M. Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Processo e relação de trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1987.

FORTALEZA, **Estatuto dos servidores públicos do município de Fortaleza**. Decreto-lei 6794, de 27.12.1990.

FORTALEZA, Decreto-lei 9249, de 10 de julho de 2007. Institui o Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) do Município de Fortaleza para o ambiente de especialidade educação. **Diário Oficial do Município. Fortaleza**, n. 13613, p.1, jul/12 de 2007.

FORTALEZA, Lei complementar n° 0039, de 10 de julho de 2007. Cria a Secretaria Municipal de Educação (SME). **Diário Oficial do Município**. Fortaleza, n. 1123, p.5, jul/13, 2007.

FORTALEZA, **Estatuto do magistério do município de Fortaleza**. Decreto-lei 5895, de 13.11.1984.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa.** São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FRIGOTTO, G. **O enfoque da dialética materialista histórica na pesquisa educacional.** São Paulo: Cortez, 1994.

FUNDEB. **Manual de orientação 2009.** Coordenação geral de operacionalização do fundeb e de acompanhamento e distribuição do salário educação.

GOMES, Adriana Rodrigues. **Mudanças de carreira e transformação da identidade.** São Paulo: LCTE Editora, 2008.

HIPOLITO, J. A. M. **Administração salarial: a remuneração por competência como diferencial competitivo.** São Paulo: Atlas, 2001.

LIBÂNIO, José Carlos. **Democratização da escola pública: a pedagogia crítico-social dos conteúdos.** São Paulo: Loyola, 1993.

LIMA, Marcos Antonio Martins. Gestão de sistemas de recompensas: estudo de caso em indústria com programa de remuneração estratégica focada na resource-based management theory. **Revista eletrônica**, n.2, p. 44-60, abr/out. 2009.

LOPES, Fátima Maria Nobre; COELHO, Maria Hercília Mota. **Fundamentos filosóficos e sociológicos da educação.** Fortaleza: Ed. UECE, 2004.

MACHADO, Érica Máximo e UMBELINO, Lícia Maria. **A questão da estabilidade do servidor público no Brasil: perspectivas de flexibilização.** Brasília: ENAP, 1995.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, H. T. **Gestão de carreira na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MELLO, F. A. F. **O desafio da escolha profissional.** Campinas/São Paulo: Papirus, 2002.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**, 2º. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1994.

MINTZBERG, Henry. Ensaio – Administrando governos, governando administrações. **Revista do Serviço Público/Fundação Escola Nacional de Administração Pública**, ano 49, n.4, Brasília, ENAP, 1998.

NÓVOA, A. **Professores e sua formação**. Lisboa: Dom Quixote, 1992.

OCDE. **Professores são importantes**: atraindo, desenvolvendo e retendo professores eficazes. São Paulo: Moderna, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Plano de carreira**: foco no indivíduo, como elaborar e aplicar para ser um profissional de sucesso. São Paulo: Atlas, 2009.

PABON, H. **Evaluación Servicios de Salud**. Cali: XYZ Editora, 1985.

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

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: LTr, 2007.

REBOUL, Olivier. **Filosofia da educação**. São Paulo: Ed. Nacional, 1983.

SANTOS, Roberto Araújo de Oliveira. **Administração de salários na empresa**. São Paulo: LTr, 1975.

SANTOS, Paulo Ricardo Godoy dos. **Políticas remuneratórias sustentáveis**: proposta de análise de cargos e funções de trabalho para o serviço público. XIII congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 4-7 nov. 2008.

Secretaria Municipal de Educação, 2010.

Secretaria de Educação Esporte e Lazer do Recife. Diretoria Geral de Ensino e Formação Docente. **Educadores em rede**: articulando a diversidade e construindo singularidades. 2008.

SENNET, R. A. **Corrosão do caráter**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SILVA, Edna Lucia. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3° ed. Florianópolis: Laboratório de ensino a distância da UFSC, 2001.

Statistical package for the social sciences – SPSS 15

SWIFT, Ann T.; SWIFT, Bradford. **Humor experts jazz up the workplace**. HR Magazine, 1994.

TARDIF, M. **Saberes e formação profissional**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

TEE, Rebecca. **Como administrar sua carreira**. São Paulo: Publifolha, 2007.

TOLEDO, Geraldo Luciano. **Estatística básica**. 2° ed. São Paulo: Atlas S.A, 1989.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

VIANNA, M. A. F. **Futuro: prepare-se!** Cenários e tendências para o mundo de oportunidades. São Paulo: Gente, 1998.

VIDAL, E.; COSTA, L.; VIEIRA, S. L. Ensino Fundamental: fim de um ciclo expansionista? In. Centro de Gestão e Estudos Estratégicos. **Análise da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios PNAD 2005**. Livro 2 – Educação. Brasília, MTE/CGEE, 2007.

VIEIRA, Sofia Lerche. **Educação básica**: política e gestão da escola. Fortaleza: Líber livro, 2008.

WOOD JÚNIOR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração e carreira por habilidade e por competência:** preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. São Paulo: Atlas, 2004.

WOOD JÚNIOR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica:** a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996.

ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de salários:** sistemas e métodos de: análise e descrição de cargos, pesquisas e escalas salariais, avaliação de desempenho, avaliação de cargos. Fortaleza, CE: MARPE, Consultoria em Recursos Humanos, 1990.

ANEXO

ANEXO A: QUESTIONÁRIO DE PESQUISA AVALIATIVA

INTERNALIZAÇÃO E SATISFAÇÃO COM O PLANO DE CARGOS, CARREIRAS E SALÁRIOS (PCCS) DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO (SME)

SEÇÃO A: DADOS SOBRE A ESCOLA

1. Nome Completo da Escola	Nº Pesquisa
2. Secretaria Executiva Regional (SER): () 1. SER I; () 2. SER II; () 3. SER III; () 4. SER IV; () 5. SER V; () 6. SER VI	
3. Anos de Funcionamento da Escola desde a sua criação: () 1. 0 a 5 anos; () 2. 5 a 10 anos; () 3. 10 a 15 anos; () 4. 15 a 20 anos; () 5. 20 a 25 anos; () Mais de 25 anos.	

SEÇÃO B: CARGOS E SALÁRIOS

Orientação: *responda às questões a seguir (4 a 13), escolhendo apenas uma das opções (a, b, c ou d), sem se preocupar com a certeza das respostas, apenas responda o que está ao seu nível de conhecimento atual sobre o PCCS da SME/PMF.*

- 4) Para os servidores do núcleo de atividades específicas da educação, o desenvolvimento da carreira ocorrerá através da:
- () Ascensão funcional, promoção por capacitação e promoção por titulação.
 - () Promoção por titulação, progressão por qualificação e progressão por tempo de serviço.
 - () Progressão por qualificação, ascensão funcional e progressão por tempo de serviço.
 - () Progressão por tempo de serviço, promoção por capacitação e progressão por qualificação.
- 5) Sobre a progressão por qualificação é correto afirmar:
- () A segunda progressão por qualificação ocorrerá este ano.
 - () O professor em estágio probatório fará jus a este benefício.
 - () O servidor caminhará na tabela salarial de forma vertical, tendo um interstício de 2% entre um vencimento e outro.
 - () Não será considerada para efeito da progressão a participação efetiva do servidor como membro do conselho escolar.
- 6) Em que período ocorrerá a progressão por qualificação:
- () Todos os anos
 - () De dois em dois anos

- c. () A primeira ocorreu no ano de 2008, a segunda no interstício de trinta e seis meses, a terceira em diante ocorrerá no interstício de vinte e quatro meses.
- d. () A primeira ocorreu no ano de 2008, a segunda em diante ocorrerá no interstício de vinte e quatro meses.
- 7) A carga horária dos certificados que será exigida a partir da segunda progressão por qualificação:
- a. () duzentas e quarenta horas
- b. () cento e oitenta horas
- c. () trezentas e sessenta horas
- d. () cem horas
- 8) Sobre a promoção por titulação é correto afirmar:
- a. () Passará a ser aplicada automaticamente a partir de 2010.
- b. () É a mudança de estágio de carreira, dentro do mesmo nível de classificação e mantendo a mesma referência ocupada anteriormente.
- c. () Os servidores em estágio probatório não farão jus a este benefício.
- d. () Os títulos não necessariamente precisam ser obtidos em instituições credenciadas pelo MEC e/ou Conselho de Educação.
- 9) Terá direito a promoção por titulação o servidor:
- a. () Em estágio probatório
- b. () Já aposentado
- c. () Em gozo de licença para o trato de interesse particular
- d. () Que tiver sido penalizado por processo administrativo disciplinar.
- 10) Serão considerados para efeito de enquadramento a composição salarial:
- a. () vencimento básico + regência + abono
- b. () regência + abono + gratificação de nível universitário
- c. () vencimento básico + regência + abono + gratificação de nível universitário
- d. () vencimento básico + abono + gratificação de nível universitário
- 11) Os cargos do ambiente de especialidade educação, para o grupo ocupacional magistério na estrutura atual são exclusivamente:
- a. () professor, supervisor e orientador
- b. () professor pedagogo e professor de área específica
- c. () professor, supervisor e técnico
- d. () professor, supervisor, orientador e técnico
- 12) A tabela salarial dos cargos/funções do núcleo de atividade específica da educação possui:
- a. () 1 nível de classificação, 4 estágios de carreira e 30 referências p/ cada estágio de carreira.
- b. () 2 níveis de classificação, 5 estágios de carreira e 30 referências p/ cada estágio de carreira.
- c. () 1 nível de classificação, 5 estágios de carreira e 32 referências p/ cada estágio de carreira.

- d. () 2 níveis de classificação, 4 estágios de carreira e 35 referências p/ cada estágio de carreira.

13) Após a lei 9489/09 o valor da gratificação pela regência de classe corresponderá:

- a. () 47%
 b. () 40%
 c. () 55%
 d. () 50%

SEÇÃO C: DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS

Orientação: responda às questões a seguir (14 a 18), marcando entre as opções (MUITO INSATISFEITO, PARCIALMENTE INSATISFEITO, SATISFEITO ou MUITO SATISFEITO), a que melhor demonstra o seu atual nível de satisfação com o PCCS da SME/PMF.

14) Qual o seu nível de satisfação com o estímulo do novo PCCS para que você possa fazer novos cursos (a curto, médio ou longo prazo)?

- a. () MUITO INSATISFEITO
 b. () PARCIALMENTE INSATISFEITO
 c. () SATISFEITO
 d. () MUITO SATISFEITO

15) Qual o seu nível de satisfação com os cursos decorrentes do novo PCCS e que você já participou?

- a. () MUITO INSATISFEITO
 b. () PARCIALMENTE INSATISFEITO
 c. () SATISFEITO
 d. () MUITO SATISFEITO

16) Qual o seu nível de satisfação com a promoção do novo PCCS para o seu desenvolvimento de carreira?

- a. () MUITO INSATISFEITO
 b. () PARCIALMENTE INSATISFEITO
 c. () SATISFEITO
 d. () MUITO SATISFEITO

17) Qual o seu nível de satisfação com a progressão do novo PCCS para o seu desenvolvimento de carreira ?

- a. () MUITO INSATISFEITO
 b. () PARCIALMENTE INSATISFEITO
 c. () SATISFEITO
 d. () MUITO SATISFEITO

18) Qual o seu nível de satisfação geral com o novo PCCS?

- a. () MUITO INSATISFEITO
 b. () PARCIALMENTE INSATISFEITO
 c. () SATISFEITO
 d. () MUITO SATISFEITO

SEÇÃO D: QUALIFICAÇÃO

Orientação: responda às questões a seguir (19 e 20), escolhendo apenas uma das opções (a, b, c ou d).

19) Atualmente você está fazendo algum curso na área de educação de:

- a. Graduação
- b. Especialização
- c. Mestrado
- d. Doutorado

20) Atualmente você está fazendo algum curso na área de educação com carga horária correspondente a:

- a. 40 hs
- b. 80 hs
- c. 120 hs
- d. 180 hs

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)