

# PLANO DE CARREIRA DOS SERVIDORES MUNICIPAIS

*Roberto Pintor de Melo Lima*

O Plano de Carreira dos Servidores Públicos encontra-se esculpido na Constituição Federal. É direito do servidor e obrigação do administrador público.

Entretanto, o Plano de Carreira não pode existir somente para o cumprimento de um dispositivo legal. Trata-se de um instrumento valioso de melhoria da qualidade, desde que permita o planejamento de carreira do servidor e a prestação de melhores serviços públicos através do desenvolvimento intelectual daqueles que executam as ações e políticas públicas,

Ao elaborar ou revisar um Plano de Carreiras, a fim de que o mesmo possa atingir os objetivos a que se propõe, algumas questões devem ser objeto de reflexão.

- Como motivar uma pessoa que possui estabilidade no emprego e que, a princípio, não pode ser demitida?
- O que é importante e estimulante para o servidor?
- Quais os benefícios e/ou vantagens que a administração deve oferecer ao servidor para que esse preste um atendimento à população com qualidade?
- O salário do servidor está de acordo com o praticado pelo mercado?
- Existem disparidades significativas, ou equiparações equivocadas, entre os cargos do município?
- O que é importante para a administração municipal?
- Quais as funções que devem ser valorizadas e quais as funções que podem ser colocadas em disponibilidade?
- Quais as competências que o servidor público deve possuir para prestar um serviço de qualidade para a população?

Respondidas essas questões, devemos enquadrá-las à realidade financeira do ente público, o que nos leva a novas questões.

- Quanto isso irá custar imediatamente? E daqui a 5 anos? E daqui a 10 anos?
- O Plano de Carreiras irá proporcionar aumento na arrecadação do Município?
- A evolução da receita do município irá comportar o acréscimo de despesa proporcionado pelo Plano de Carreiras?
- Haverá impacto na remuneração dos servidores inativos?
- O município proporcionará um ambiente favorável para o desenvolvimento de novos projetos e novos serviços que a capacitação dos servidores trará? O Município está preparado e irá proporcionar condições para suprir a demanda de novos projetos e novos serviços que o aumento na qualificação e na capacitação dos servidores irá trazer?

E, durante esse processo, outras questões surgem e algumas alternativas precisam ser discutidas entre o administrador público e os servidores.

- O PCCS irá proporcionar vantagens fixas e permanentes ou parcelas variáveis de remuneração?
- Manter serviços com servidores efetivos ou terceirização?
- Carreiras amplas ou específicas?

Mas não para por aí. Além de situações de defasagem salarial, escassez de recursos financeiros e limites de despesas com pessoal determinados pela Lei de Responsabilidade Fiscal, outras dificuldades deverão ser enfrentadas pelo município como: pressões políticas e sociais, entraves legais e burocráticos, necessidade de articulação política para aprovação dos projetos de lei junto ao legislativo, deficiências das unidades setoriais de Recursos Humanos, como falta de estrutura física e de pessoal capacitado, dentre outros.

O Governo de Minas Gerais publicou uma cartilha com uma série de informações que podem auxiliar os municípios a implantar ou rever seus Planos de Carreira. Tomamos a liberdade de transcrever aqui os aspectos que devem ser considerados tanto para a elaboração quanto para o aperfeiçoamento de um Plano de Carreira.

- ✓ Adoção de critérios para o desenvolvimento do servidor na respectiva carreira, baseado na igualdade de oportunidade, no mérito funcional, na qualificação profissional e no esforço pessoal;
- ✓ Avaliação periódica de desempenho individual como requisito para o desenvolvimento na carreira por meio de promoção e progressão, com valorização do desempenho eficiente das funções;
- ✓ Sistema permanente de formação e aperfeiçoamento do servidor para fins de promoção na carreira;
- ✓ Redução do tempo necessário para promoção, por meio da valorização da escolaridade do servidor, quando este apresentar título superior àquele exigido pelo nível em que estiver posicionado na carreira;
- ✓ Evolução do vencimento básico, do grau de responsabilidade e da complexidade de atribuições de acordo com o grau ou nível em que o servidor estiver posicionado na respectiva carreira;
- ✓ Observância da isonomia de vencimento básico entre os cargos que possuem as mesmas atribuições;
- ✓ Garantia de irredutibilidade da remuneração de acordo com o artigo 37, inciso XV, da Constituição Federal de 1988, e artigo 24, § 5º, da Constituição Estadual de 1989.

E, para finalizar, os envolvidos na elaboração, alteração ou atualização de Planos de Cargos, devem observar os seguintes cuidados:

- Um Plano de Cargos só é bom quando é viável tanto para o servidor quanto para a administração;
- As relações de trabalho devem ser tratadas no Estatuto do Servidor. O Plano de Carreiras deve ser complementar ao Estatuto;
  - o Provedimento
  - o Lotação
  - o Vencimentos
  - o Jornadas de Trabalho
- O Plano de Carreiras deve ser autoaplicável, ou seja, independente de autorização da autoridade maior do Órgão;
- Todo processo que envolve o Plano de Carreiras deve ter um acompanhamento permanente, para que permaneça atualizado, de acordo com os projetos da administração e a evolução do mercado de trabalho e das relações trabalhistas; e
- A legislação do Plano de Carreira deve garantir de participação dos servidores e de representantes do(s) Sindicato(s) da categoria.

## **1 Fundamentação**

FUNDAMENTO CONSTITUCIONAL - CF, art. 39 (ADIN nº 2.135-4)

A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão, no âmbito de sua competência, regime jurídico único e planos de carreira para os servidores da administração pública direta, das autarquias e das fundações públicas.

### **PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS**

- Os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei; (art. 37, I)
- A investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração; (art. 37, II)
- As funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento; (art. 37, V)
- A lei reservará percentual dos cargos e empregos públicos para as pessoas portadoras de deficiência e definirá os critérios de sua admissão; (art. 37, VIII)
- Não serão computadas, para efeito dos limites remuneratórios de que trata o inciso XI do caput deste artigo, as parcelas de caráter indenizatório previstas em lei. (art. 37, § 1º)
- Lei da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios poderá estabelecer a relação entre a maior e a menor remuneração dos servidores públicos, obedecido, em qualquer caso, o disposto no art. 37, XI. (art. 39, § 5º)
- Os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário publicarão anualmente os valores do subsídio e da remuneração dos cargos e empregos públicos. (art. 39, § 6º)
- Lei da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios disciplinará a aplicação de recursos orçamentários provenientes da economia com despesas correntes em cada órgão, autarquia e fundação, para aplicação no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público, inclusive sob a forma de adicional ou prêmio de produtividade. (art. 39, 7º)

- Para o cálculo dos proventos de aposentadoria, por ocasião da sua concessão, serão consideradas as remunerações utilizadas como base para as contribuições do servidor aos regimes de previdência de que tratam este artigo e o art. 201, na forma da lei. (art. 40, § 3º)

#### REMUNERAÇÃO - CF, art.39, § 1º

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

- a natureza;
- o grau de responsabilidade;
- a complexidade dos cargos componentes de cada carreira;
- os requisitos para a investidura;
- as peculiaridades dos cargos.

#### Natureza do cargo:

- Características das atribuições
- Características da função

#### Responsabilidades do cargo:

- responsabilidade por numerários
- responsabilidades por bens patrimoniais
- responsabilidades por assuntos confidenciais
- responsabilidades por segurança de pessoas
- responsabilidades por contatos;
- responsabilidades por supervisão de pessoas

#### Complexidade do cargo:

- iniciativa
- requisitos para investidura:
- grau de instrução
- experiência profissional

#### Peculiaridades do Cargo:

- concentração visual e mental
- esforço físico
- riscos do trabalho;
- condições do trabalho

#### LEGALIDADE REMUNERATÓRIA - art. 37 - inciso X

A remuneração dos servidores públicos e o subsídio de que trata o § 4º do art. 39 somente poderão ser fixados ou alterados por lei específica, observada a iniciativa privativa em cada caso, assegurada revisão geral anual, sempre na mesma data e sem distinção de índices.

#### SUBSÍDIO – art 39 - § 4º e § 8º

O membro de Poder, o detentor de mandato eletivo, os Ministros de Estado e os Secretários Estaduais e Municipais serão remunerados exclusivamente por subsídio fixado em parcela única, vedado o acréscimo de qualquer gratificação, adicional, abono, prêmio, verba de representação ou outra espécie remuneratória, obedecido, em qualquer caso, o disposto no art. 37, X e XI.

A remuneração dos servidores públicos organizados em carreira poderá ser fixada nos termos do § 4º.

#### IRREDUTIBILIDADE DOS VENCIMENTOS - art. 37 - inciso XV

O subsídio e os vencimentos dos ocupantes de cargos e empregos públicos são irredutíveis, ressalvado o disposto nos incisos XI e XIV deste artigo e nos arts. 39, § 4º, 150, II, 153, III, e 153, § 2º, I.

#### VINCULAÇÃO E EQUIPARAÇÃO REMUNERATÓRIA - art. 37 - inciso XIII

É vedada a vinculação ou equiparação de quaisquer espécies remuneratórias para o efeito de remuneração de pessoal do serviço público.

#### PARIDADE DE VENCIMENTOS - art. 37- inciso XII

Os vencimentos dos cargos do Poder Legislativo e do Poder Judiciário não poderão ser superiores aos pagos pelo Poder Executivo.

#### ACUMULAÇÃO DE VENCIMENTOS - art. 37 - inciso XVI

É vedada a acumulação remunerada de cargos públicos, exceto, quando houver compatibilidade de horários, observado em qualquer caso o disposto no inciso XI:

- a) a de dois cargos de professor;
- b) a de um cargo de professor com outro técnico ou científico;
- c) a de dois cargos ou empregos privativos de profissionais de saúde, com profissões regulamentadas.

## VANTAGENS CUMULATIVAS - art. 37 - inciso XIV

Os acréscimos pecuniários percebidos por servidor público não serão computados nem acumulados para fins de concessão de acréscimos ulteriores.

## LIMITE DE REMUNERAÇÃO - art. 37 - inciso XI e XII

A remuneração e o subsídio dos ocupantes de cargos, funções e empregos públicos da administração direta, autárquica e fundacional, dos membros de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, dos detentores de mandato eletivo e dos demais agentes políticos e os proventos, pensões ou outra espécie remuneratória, percebidos cumulativamente ou não, incluídas as vantagens pessoais ou de qualquer outra natureza, não poderão exceder o subsídio mensal, em espécie, dos Ministros do Supremo Tribunal Federal, aplicando-se como limite, nos Municípios, o subsídio do Prefeito, e nos Estados e no Distrito Federal, o subsídio mensal do Governador no âmbito do Poder Executivo, o subsídio dos Deputados Estaduais e Distritais no âmbito do Poder Legislativo e o subsídio dos Desembargadores do Tribunal de Justiça, limitado a noventa inteiros e vinte e cinco centésimos por cento do subsídio mensal, em espécie, dos Ministros do Supremo Tribunal Federal, no âmbito do Poder Judiciário, aplicável este limite aos membros do Ministério Público, aos Procuradores e aos Defensores Públicos;

Os vencimentos dos cargos do Poder Legislativo e do Poder Judiciário não poderão ser superiores aos pagos pelo Poder Executivo. Não bastasse o artigo 39 da Constituição Federal e todos os dispositivos constitucionais que aplica-se a todos os servidores públicos civis, outros artigos e leis esparsas cuidaram de grupos específicos de servidores.

O artigo 67 da Lei Federal 9394/1996 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação, com fulcro no inciso V do artigo 206 da Constituição Federal, tratou do plano de carreiras dos profissionais da educação como instrumento de valorização profissional.

*Art. 67 Os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhes, inclusive nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do magistério público:*

*I - ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos;*

*II - aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento periódico remunerado para esse fim;*

*III - piso salarial profissional;*

*IV - progressão funcional baseada na titulação ou habilitação, ou na avaliação do desempenho;*

Se a LDB tratou do plano de carreiras dos profissionais da Educação, a Lei Federal 8142/1990, em seu artigo 4º, disse que os servidores públicos da saúde também precisam ter um plano de cargos, carreiras e vencimentos próprio.

*Art. 4º Para receberem os recursos, de que trata o art. 3º desta lei, os Municípios, os Estados e o Distrito Federal deverão contar com:*

*VI - Comissão de elaboração do Plano de Carreira, Cargos e Salários (PCCS), previsto o prazo de dois anos para sua implantação.*

Já a Lei 11.350/2006, alterada pela Lei 12.994/2014, estabelece as diretrizes para os Planos de carreira dos Agentes Comunitários de Saúde e dos Agentes de Combate a Endemias.

*Art. 9º-G. Os planos de carreira dos Agentes Comunitários de Saúde e dos Agentes de Combate às Endemias deverão obedecer às seguintes diretrizes:*

*I - remuneração paritária dos Agentes Comunitários de Saúde e dos Agentes de Combate às Endemias;*

*II - definição de metas dos serviços e das equipes;*

*III - estabelecimento de critérios de progressão e promoção;*

*IV - adoção de modelos e instrumentos de avaliação que atendam à natureza das atividades, assegurados os seguintes princípios:*

*a) transparência do processo de avaliação, assegurando-se ao avaliado o conhecimento sobre todas as etapas do processo e sobre o seu resultado final; b) periodicidade da avaliação;*

*c) contribuição do servidor para a consecução dos objetivos do serviço;*

*d) adequação aos conteúdos ocupacionais e às condições reais de trabalho, de forma que eventuais condições precárias ou adversas de trabalho não prejudiquem a avaliação;*

*e) direito de recurso às instâncias hierárquicas superiores.*

Então, a partir das citadas previsões constitucionais e legais, muitos municípios, estados e a União organizaram planos de carreiras para seus servidores, com estrutura muito parecida nos diferentes entes públicos.

## 2 Motivações e razões

Como já foi citada anteriormente, a principal motivação para a elaboração de um Plano de Carreiras é a determinação legal, imposta pelo artigo 39 da Constituição Federal.

Mas não é só isso. Instituir um Plano de Carreiras apenas para cumprir uma formalidade legal é um desperdício de tempo, dinheiro e oportunidade.

A publicação da Emenda Constitucional nº 19/98 trouxe novos desafios ao serviço público. A eficiência, elevada à condição de princípio constitucional, fez com que os administradores buscassem a melhoria na gestão. Atualmente a função administrativa exige resultados positivos para o serviço público e a satisfação das necessidades da sociedade e, a partir dessa garantia constitucional, o cidadão passou a exigir serviços públicos de qualidade e, quando não obtém essa resposta do administrador, busca o posicionamento do poder judiciário.

E nesse cenário, o servidor público passa a ter papel de destaque. A prestação de serviços de qualidade passa, obrigatoriamente pelas pessoas que elaboram e executam as políticas públicas, os projetos e as ações de governo. São os servidores públicos os principais responsáveis pela eficiência no serviço público.

Diante disso, é imprescindível a existência de um bom sistema de gestão de pessoas que permita um melhor aproveitamento do quadro de pessoal. E o Plano de Carreira é o instrumento que possibilita ao administrador público e ao servidor o estabelecimento de estratégias de carreira, estratégias de remuneração, desenvolvimento pessoal, treinamento e capacitação, de forma que as pessoas sejam a chave de transformação da realidade do serviço público.

Os principais benefícios de um plano de cargos são os seguintes:

Para o SERVIDOR

- Desenvolvimento profissional
- Valorização profissional
- Possibilidade de ganhos salariais

Para o MUNICÍPIO

- Envolvimento do servidor com os objetivos
- Alcance das metas estabelecidas
- Vinculação da carreira ao planejamento
- Retenção de talentos

Para a POPULAÇÃO

- Aumento da qualidade dos serviços prestados

### 3 Consequências positivas e negativas dos atos

Sem dúvida, a implantação e a execução de um Plano de Cargos, Carreiras e Salários, no âmbito do serviço público, deve ser pautada por muita cautela e estudos técnicos aprofundados, uma vez que a reprecinação dos atos do executivo não é tarefa fácil. Portanto, o administrador deve se cercar de cuidados, para que pequenos deslizes não tragam prejuízos ao ente municipal.

Dentre as consequências positivas dos atos, podemos citar:

- Segurança Jurídica
- Definição de política salarial e modelos de remuneração
- Aumenta a importância da Avaliação de Desempenho
- Determinação do *perfil e competências* dos cargos estratégicos da organização.
- Manutenção do equilíbrio interno da organização por meio da lista de cargos, responsabilidades e resultados esperados.
- Equilíbrio entre os salários pagos com as práticas salariais compatíveis com o mercado nos diversos segmentos de atuação.
- Desenvolvimento profissional e a retenção dos talentos.

Já as principais consequências negativas são:

- Demandas Jurídicas;
- Distorções salariais podem trazer descontentamento e insatisfação, Algumas carreiras podem ser mais beneficiadas do que outras.
- Salários fora da realidade - muito acima do mercado ou então muito abaixo do mercado.
- Percentuais de inter-níveis acima ou abaixo do razoável, criando desestímulo ou problemas para que a administração cumpra o PCCS>
- Legislação impeditiva. Regras muito rígidas impedem a execução, ou então se estabelece vínculos entre o PCCS e a receita ou entre o PCCS e a boa vontade do administrador. Outra situação se refere a conceder avanços somente a pequenas parcelas de servidores.
- Critérios muito fáceis de serem atingidos. O PCCS acaba sendo somente um instrumento de aumento salarial.
- Alcance do final de carreira num espaço de tempo inadequado, de forma que o servidor perde o estímulo no começo ou no final da carreira.
- Falha na descrição dos cargos
- o Cargos técnicos com características de cargo de nível superior ou vice-versa
- o Atividades que não fazem parte do cargo e que estão X atividades que não fazem parte do cargo e que não estão.

### 4 Os avanços na carreira

Os Planos de Cargos e Salários deve ser estruturados de forma que possibilitem a elevação salarial combinada com o aumento da responsabilidade e da complexidade das funções exercidas pelo servidor. Essa estruturação estabelece a divisão da tabela salarial em Classes, Graus, Níveis e Referências, de forma a proporcionar graduações salariais que possam ser buscadas pelo servidor através do cumprimento de requisitos estabelecidos pela Administração. Cada Plano tem suas próprias características, de acordo com os aspectos culturais de cada ente estatal.

Com a implantação do Plano de Cargos, o empregado ou servidor público tem a possibilidade de alcançar patamares salariais mais elevados de acordo com seu desenvolvimento pessoal e sua contribuição à empresa ou ao órgão público ao qual está vinculado.

Esses avanços decorrem basicamente de 03 fatores:

- Conhecimento – de acordo com a participação do servidor em cursos e eventos, além de apresentar um nível de escolaridade superior ao exigido pelo cargo
- Desempenho – baseado em avaliações periódicas de desempenho, onde são avaliados os diversos aspectos do relacionamento do servidor com o serviço público.
- Antiguidade – obtida mediante o tempo de permanência no serviço público.

Esses fatores podem ser combinados com outros aspectos relacionados à disciplina, à assiduidade e a utilização de licenças autorizadas pelo estatuto.

Em relação à movimentação, com vistas ao crescimento na carreira em termos salariais, os avanços podem se dar de forma Horizontal ou Vertical.

Os avanços Horizontais e Verticais dependem da forma como foi estruturado o Plano. Normalmente são combinados um ou mais fatores com a direção da movimentação. Também são estabelecidos interstícios de tempo e percentuais de aumento que podem variar de acordo com o esforço e dedicação exigido pela Administração através dos critérios estabelecidos.

## **5 Impedimentos e interrupções na carreira**

Os Planos de Carreira estão estruturados de forma a permitir a elevação salarial e, em alguns casos, a movimentação funcional com vistas a melhoria do serviço público, ou seja, o servidor deve prestar um serviço de qualidade. Dessa forma, exige-se que, para a devida retribuição por parte do ente estatal, o servidor deva permanecer em efetivo exercício das funções de seu cargo. Assim, várias licenças, compulsórias ou voluntárias, podem criar impedimentos para a elevação na carreira.

Os Planos de Carreira devem estabelecer as situações em que as ausências ao serviço público são impeditivas ou não para a evolução do servidor na carreira.

De forma geral as licenças são as seguintes:

- Licença por doença;
- Licença por acidente de trabalho;
- Licença por motivo de doença em pessoa da família;
- Licença para acompanhamento de Cônjuge;
- Licença para o serviço militar;
- Licença para atividade política;
- Licença para candidatura;
- Atendimento a Justiça Eleitoral;
- Capacitação Profissional;
- Atuar como Jurado;
- Licença para tratar de assuntos particulares;
- Desempenho de Mandato Classista;
- Desempenho de Mandato Eletivo
- Licença Gestante ou Adotante:
- Licença Paternidade;
- Licença-prêmio;
- Licença Compulsória;
- Doação de Sangue;
- Alistamento;
- Casamento;
- Falecimento membro da família;
- Férias;
- Cedido ou à disposição de outros Órgãos de Governo;
- Outras...

## **6 Progressão e/ou promoção**

Tanto a progressão quanto a promoção são institutos de desenvolvimento na carreira. A definição de um ou de outro varia bastante e depende muito da construção do Plano de Cargos.

A definição mais utilizada é aquela disposta nos planos de carreira do serviço público federal, onde:

**Progressão** - é a passagem do servidor para o nível de vencimento imediatamente superior dentro de uma mesma classe; e

**Promoção** - é a passagem do servidor de uma classe para outra subsequente, na forma da Lei.

Já o Plano de Carreira do estado de Minas Gerais tem uma denominação um pouco diferente, quer seja:

**Progressão** - Consiste na passagem do servidor efetivo para GRAU imediatamente posterior, no mesmo nível da carreira; e

**Promoção** - Consiste na passagem do servidor público efetivo para nível imediatamente superior dentro da mesma carreira.

Em Maringá, o conceito adotado foi o seguinte:

**Progressão** - É a passagem de um para outro nível, de forma vertical, mediante demonstração de eficiência por parte do servidor estável do cargo efetivo ocupado, por meio do processo de avaliação de desempenho e comportamento, na forma prevista em lei.

**Promoção** - É a passagem de uma para outra referência, dentro da tabela de vencimentos, na forma horizontal, mediante titulação superior à mínima exigida no concurso público para ingresso no cargo e período de permanência mínima em cada referência, na forma prevista em lei.

Os valores dos salários dos servidores, componente obrigatório dos Planos de Carreira, são organizados em tabelas. De uma maneira geral, os valores dessas tabelas aumentam, tanto em direção horizontal (colunas) quanto em direção vertical (linhas), tendo várias denominações como GRAU, NÍVEL, CLASSE, REFERÊNCIA, entre outros. A diferença estabelecida entre os valores depende do percentual determinado pela lei que, de uma maneira geral é diferente entre as

direções (horizontal e vertical) que se acompanha. A evolução do servidor dentro da tabela depende do atendimento dos critérios (Desempenho, qualificação profissional e antiguidade) determinados pela administração e atendidos pelo servidor. Também são utilizados interstícios temporais para concessão da evolução na carreira, ou seja, esta evolução entre um patamar e outro superior somente se dará após transcorrido um tempo determinado pelo plano.

Existem Planos de Carreira em que todas as movimentações dentro da(s) tabela(s) se utilizam somente da denominação “promoção”, enquanto que em outros planos se utiliza somente a denominação “progressão”.

## 7 Competências e habilidades

No Guia de Gestão da Capacitação por Competência publicado pelo Ministério do Planejamento, o conceito de competências é comumente utilizado para se referir a uma capacidade que é exigida de alguém para realizar determinada atividade ou tarefa. A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), instituída em 2006 pelo Decreto 5.707 estabelece que a competência pode ser entendida como “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.

Ainda de acordo com o Guia, em meio à diversidade de definições, dois aspectos, são considerados comuns na maioria dos casos:

- a) Competências dizem respeito à mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes;
- b) Competências envolvem comportamentos observáveis que se expressam na ação ou desempenho dos indivíduos.

Os conhecimentos, habilidades e atitudes são dimensões das competências e, concebidas de forma sinérgica, constituem o que se denomina a matriz CHA.

Mas, o que compreendem essas dimensões?

O conhecimento (C) está relacionado ao conjunto de informações assimiladas e estruturadas ao longo da vida pelo indivíduo, que adquirem significado e relevância e dão racionalidade ao mundo que o cerca. Esta dimensão abrange o SABER, SABER O QUE e PORQUE FAZER (DURAND, 2000).

A habilidade (H) é a capacidade do indivíduo de fazer uso produtivo do conhecimento, consiste na aplicação e apropriação dos conhecimentos para a consecução de uma ação, visando alcançar um propósito específico. Este componente refere-se ao SABER COMO FAZER (DURAND, 2000). Segundo Voltaire ter habilidade significa ser "mais do que capaz, mais do que instruído", pois mesmo aquele que houver lido e presenciado tudo sobre um determinado assunto, pode não ser capaz de reproduzir a ação na prática com êxito. Habilidade, assim, seria um indicativo de capacidade, particularmente na produção de soluções para um problema específico. É o saber fazer. É como vamos colocar em prática aquilo que aprendemos.

A atitude (A) refere-se aos aspectos sociais e afetivos no contexto do trabalho. Ela também diz respeito ao julgamento da pertinência da ação, à ética do comportamento, aos valores, aos aspectos da iniciativa e criatividade. Está relacionada à dimensão do SABER AGIR ou QUERER FAZER (DURAND, 2000).

E qual a relação desses atributos com o Plano de Cargos e Salários? É fundamental entender esses conceitos para nortear a orientação profissional dos servidores no preenchimento e no exercício das funções públicas, na avaliação de desempenho, no planejamento de carreira e no desenvolvimento de competências do servidor público, de forma a proporcionar melhorias na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

## 8 Conhecimento e merecimento

Tratam-se de dois requisitos fundamentais para a progressão na carreira dos servidores públicos.

O Conhecimento é o saber, a instrução e a informação. Se refere ao nível de escolaridade e à toda informação formal e informal adquirida pelo servidor.

Existem dois tipos de conhecimento, o conhecimento explícito e o tácito. O conhecimento tácito e o explícito são as duas formas de conhecimento que estão presentes nas organizações, elas se complementam e a interação entre elas é a principal maneira de se criar conhecimento no âmbito organizacional. O conhecimento explícito, ou codificado, refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal, sistemática, enquanto o conhecimento tácito possui uma qualidade pessoal, tornando-se mais difícil de ser formalizado e comunicado” Assim sendo, o conhecimento tácito pode ser conceituado como o conhecimento que é adquirido através de experiências individuais considerando-se fatores intangíveis, como por exemplo: crenças pessoais, idéias, valores, julgamentos pessoais, perspectivas, intuições. O conhecimento explícito “é adquirido principalmente pela educação formal e envolve conhecimento dos fatos”. Assim sendo, pode-se conceituá-lo como o conhecimento que é tipicamente articulado na linguagem formal, como por exemplo: documentos, manuais, afirmações, especificações.

A gestão desse conhecimento é o que cria valor para o serviço público. O objetivo é criar conhecimento, transformar conhecimento tácito em explícito para que todos possam compreendê-lo e utilizá-lo e, a partir desse, criar novos conhecimentos. Quando o conhecimento explícito já está bastante disseminado, sofre um novo processo de conversão que seria a internalização, quando passa do explícito para o tácito: é o aprender fazendo, incorporando conhecimento explícito e transformando-o em tácito.

A criação do conhecimento na organização dá-se pela contínua interação entre o tácito e o explícito e suas formas de conversão, impulsionadas por diferentes fatores.

Nessa situação, o Plano de Carreiras se torna um importante mecanismo para criar e incentivar um ambiente favorável ao desenvolvimento de melhorias no âmbito do serviço público, no qual o servidor público ganha papel de destaque.

Esse papel de destaque tem que ser medido e recompensado, pois não basta adquirir o conhecimento. Esse conhecimento tem que ser utilizado no ambiente laboral. O real valor do conhecimento está na sua utilização em benefício de todos. No nosso caso, o Plano de Cargos pode e deve mensurar e recompensar o servidor que, não só busca e adquire o conhecimento, mas, também utiliza desse conhecimento em benefício da organização e dissemina esse conhecimento de forma a torná-lo explícito.

## 9 A valoração dos títulos

Como já foi citado anteriormente, um dos principais critérios utilizados pela administração pública para conceder os avanços na carreira do servidor é o seu desenvolvimento pessoal através do grau de escolaridade e a participação em cursos e eventos. Ao vincular o avanço na carreira à apresentação de diplomas e certificados, a administração municipal transfere a responsabilidade de boa parte do treinamento e do desenvolvimento intelectual ao próprio servidor. Através do estabelecimento de critérios e formas de pontuação, a administração poderá direcionar o servidor para adquirir novos conhecimentos, desenvolver habilidades e capacidades sem a necessidade de grandes investimentos ou grandes programas de treinamento.

O órgão público deverá definir o grau de importância que cada diploma ou certificado tem para a administração e, através da atribuição de valores, despertar o interesse do servidor.

Para fins de esclarecimento, vamos padronizar que, quando falamos em Diploma estamos nos referindo ao grau de escolaridade enquanto que, quando falamos em Certificados, estamos nos referindo aos cursos de curta duração e eventos de treinamento.

Há várias formas de pontuar a apresentação de títulos. O mais comum é que a apresentação do diploma de um grau de escolaridade acima daquele estabelecido como requisito para o cargo seja suficiente para um avanço na carreira. A principal decisão nesses casos é sobre a necessidade dos diplomas de graduação e de pós-graduação guardarem compatibilidade com a função exercida pelo servidor. Alguns Planos de Carreira não possuem essa exigência de compatibilidade, outros pontuam esses diplomas de forma diferenciada, enquanto que alguns não pontuam aqueles diplomas que não possuem compatibilidade com as funções do cargo.

Quanto à apresentação de certificados, a variedade de possibilidades é ainda maior. Alguns aspectos devem, obrigatoriamente, ser descritos na lei. São eles:

- a) A compatibilidade com as funções do cargo – a princípio, os certificados deverão ser compatíveis com as funções do cargo, entretanto, existe a possibilidade de pontuações diferenciadas para os compatíveis e para os que não são compatíveis;
- b) Duração – a administração deverá estabelecer parâmetros para conceder pontuação de acordo com o número de horas do certificado. Nesta situação, a administração também deverá levar em conta a frequência do servidor no evento certificado;
- c) Instituição que emitiu o certificado – os certificados, para serem aceitos, deverão ser emitidos por instituições que atenderem alguns critérios que as qualifiquem junto à administração, ou então, os certificados poderão ficar restritos aos cursos e eventos ministrados pelo próprio órgão;
- d) Prazo de validade – os certificados devem ser limitados a um período de tempo, de forma que a administração não seja obrigada a aceitar certificados de cursos ultrapassados (ex.: datilografia)
- e) Reconhecimento - é prudente que os certificados de cursos frequentados pelo servidor fora do órgão público apresentem o reconhecimento do MEC;
- f) EAD – essa modalidade de ensino criou inúmeras facilidades para que o servidor participe de cursos e eventos de desenvolvimento pessoal e profissional, entretanto, a administração deve estabelecer regras, de forma a evitar abusos.

Para finalizar, é recomendado o acompanhamento constante dos processos de aprendizagem, dos novos cursos de formação postos à disposição dos servidores e da população, bem como das novas ferramentas tecnológicas que agem como meio educacional.

Esse acompanhamento pode ser feito tanto pelo setor de recursos humanos quanto por uma comissão nomeada e tem por objetivo manter todo processo de avaliação de desempenho atualizado e proporcionando os benefícios aos servidores, à organização e à população.

## 10 Estudos de casos

### CONCURSO PÚBLICO PREFEITURA DE MARINGÁ

Análise dos cargos, em relação à sua necessidade no serviço público municipal, salários e requisito de ingresso.

#### Ensino Superior

Analista programador – 40 h

5 vagas - salário de R\$ 4.354,70, mais R\$ 1.306,41 - requisito: ensino superior completo (na área de informática)

Assistente social – 30 h

4 vagas - salário de R\$ 4.354,70 - requisito: ensino superior completo em serviço social e registro no conselho da categoria profissional

Auditor de controle interno ( contador) – 40 h

1 vaga - salário de R\$ 4.415,47 - requisito: ensino superior completo em ciências contábeis

Auditor de controle interno ( engenheiro civil) – 40 h

1 vaga - salário de R\$ 4.415,47 - requisito: ensino superior completo em engenharia civil

Auditor de controle interno ( geral) – 40 h

1 vaga - salário de R\$ 4.415,47 - requisito: ensino superior completo em administração, ciências econômicas, direito ou gestão pública



Auditor em saúde (odontologia) – 40 h

1 vaga - salário de R\$ 4.415,47, mais R\$ 187,40 - requisito: ensino superior completo em odontologia, com especialização em auditoria

Bibliotecário – 40 h

2 vagas - salário de R\$ 4.354,70 - requisito: ensino superior completo em biblioteconomia e registro no conselho da categoria profissional

Biólogo – 40 h

2 vagas - salário de R\$ 4.354,70 - requisito: ensino superior completo em biologia e registro no conselho da categoria profissional

Economista – 40 h

1 vaga - salário de R\$ 4.354,70 - requisito: ensino superior completo em ciências econômicas

Engenheiro agrônomo – 40 h

1 vagas - salário: R\$ 4395,22, mais R\$ 4.395,22 - requisito: ensino superior completo em engenharia agrônoma e registro no conselho da categoria profissional

Engenheiro ambiental – 40 h

1 vagas - salário: R\$ 4395,22, mais R\$ 4.395,22 - requisito: ensino superior completo em engenharia ambiental e registro no conselho da categoria profissional

Engenheiro civil – 40 h

3 vagas - salário: R\$ 4.395,22, mais R\$ 4.395,22 - requisito: ensino superior completo em engenharia civil e registro no conselho da categoria profissional

Farmacêutico – 30 h

1 vaga - salário de R\$ 4.354,70, mais R\$ 187,40 - requisito: ensino superior completo em Farmácia e registro no conselho da categoria profissional

Farmacêutico Bioquímico – 30 h

Cadastro de reserva - salário de R\$ 4.354,70, mais R\$ 187,40 - requisito: ensino superior completo em Farmácia/bioquímico e registro no conselho da categoria profissional

Fisioterapeuta - 30

1 vaga - salário de R\$ 4.354,70 mais R\$ 187,40 - requisito: ensino superior completo em Fisioterapia e registro no conselho da categoria profissional

Geólogo – 40 h

01 vaga – salário de R\$ 4.354,70 – requisito: ensino superior completo em Geologia com registro no conselho profissional

Médico auditor – 20 h

1 vaga - salário de R\$ 5.105,81, mais R\$ 187,40 - requisito: ensino superior completo em medicina, mais especialidade em auditoria com registro no conselho da categoria profissional

Médico (Clínica Geral) – 20 h

1 vaga - salário de R\$ 5.105,81, mais R\$ 187,40 - requisito: ensino superior completo em medicina, mais registro no conselho da categoria profissional

Médico (Ginecologia e Obstetrícia) – 20 h

1 vaga - salário de R\$ 5.105,81, mais R\$ 187,40 - requisito: ensino superior completo em medicina, com residência médica ou título de especialista em ginecologia com registro no conselho da categoria profissional

Médico (medicina do trabalho) – 20 h

1 vaga - salário de R\$ 5.105,81, mais 187,40 - requisito: ensino superior completo em medicina, com residência médica em medicina do trabalho ou título de especialista em medicina do trabalho e registro no conselho competente

Médico (Pediatria) – 20 h

Cadastro de reserva - salário de R\$ 5.105,81, mais R\$ 187,40 - requisito: ensino superior completo em medicina, com residência médica ou título de especialista em pediatria com registro no conselho da categoria profissional

Médico Veterinário – 40 h

Cadastro de reserva - salário de R\$ 4.354,70 - requisito: ensino superior completo em medicina veterinária, com registro no conselho da categoria profissional

Odontólogo – 20 h

2 vagas - salário de R\$ 3.509,48, além de até R\$ 877,37 + R\$ 187,40 - requisito: ensino superior completo em odontologia e registro no conselho da categoria profissional

Professor - 20h

Cadastro de reserva - salário: R\$ 1.566,51 - requisito: licenciatura plena em pedagogia com habilitação apostilada no diploma para educação infantil e séries iniciais do ensino fundamental

Professor Artes - 20h

Cadastro de reserva - salário: R\$ 1.566,51 - requisito: ensino superior completo com licenciatura plena em artes ou educação artística ou artes visuais ou teatro ou música

Professor Educação Física - 20h

Cadastro de reserva - salário: R\$ 1.566,51 - requisito: ensino superior completo em educação física com licenciatura em graduação plena

Professor língua inglesa - 20h

Cadastro de reserva - salário: R\$ 1.566,51 - requisito: ensino superior completo com licenciatura plena em letras com habilitação em língua inglesa

Professor 20h ( educação especial – apoio em contraturno escolar)

09 vagas - salário: R\$ 1.723,16 - requisito: licenciatura plena em pedagogia e especialização em psicopedagogia.

Professor 20h ( educação especial – apoio em sala de aula)

41 vagas - salário de R\$ 1.723,16 - requisito: licenciatura plena em pedagogia e especialização em educação especial ou em atendimento educacional especializado (formação generalista, ou seja, formação para atendimento de todas as deficiências e demais público-alvo da educação especial)

Psicólogo – 30 h

4 vagas - salário de R\$ 4.354,70, mais R\$ 187,40 - requisito: ensino superior completo em psicologia e registro no conselho da categoria profissional

Terapeuta ocupacional – 30 h

1 vaga - salário de R\$ 4.354,70, mais R\$ 187,40 - requisito: ensino superior completo em terapia ocupacional e registro no conselho da categoria profissional

### **Ensino Médio**

Agente administrativo – 40 h

40 vagas - salário de R\$ 1.672,58 - requisito: ensino médio completo

Atendente de odontologia – 40 h

1 vaga - salário de R\$ 1.343,42, mais R\$ 187,40 - requisito: ensino médio completo e registro no conselho da categoria profissional

Auxiliar de farmácia – 40 h

12 vagas - salário de R\$ 1.343,42, mais R\$ 187,40 - requisito: ensino médio completo

Auxiliar de laboratório de análises clínicas – 40 h

cadastro de reserva - salário de R\$ 1.343,42, mais R\$ 187,40 - requisito: ensino médio completo e experiência de 6 meses na área

Cuidador de idosos – 40 h

2 vagas - salário de R\$ 1.343,42, mais R\$ 187,40 - requisito: ensino médio completo

Cuidador de saúde – 40 h

1 vaga - salário de R\$ 1.343,42, mais R\$ 187,40 - requisito: ensino médio completo

Cuidador infantil (feminino) – 40 h

Cadastro de reserva - salário de R\$ 1.207,21 - requisito: ensino médio completo

Educador infantil - 30h

cadastro de reserva - salário de R\$ 1.566,51 - requisito: formação em magistério

Instrutor de artes – 40 h

01 vaga – salário de R\$ 1.881,99 – requisito: ensino médio completo + 6 meses de experiência em música ou dança ou artes cênicas ou trabalho manuais.

Técnico em enfermagem – 36 h

Cadastro de reserva – salário de R\$ 2.061,56, mais R\$ 187,40 – requisito: ensino médio completo com registro no conselho de categoria profissional

Técnico de higiene bucal – 40 h

1 vaga - salário de R\$ 1.881,99 mais R\$ 187,40 - requisito: ensino médio completo e registro no conselho da categoria profissional

Técnico de laboratório de análises clínicas – 40 h

2 vagas - salário de R\$ 1.672,58, mais R\$ 187,40 - requisito: ensino médio completo e experiência na área de no mínimo 6 meses

Técnico em meio ambiente – 40 h

cadastro de reserva - salário de R\$ 2.510,39 - requisito: ensino médio completo e registro no conselho da categoria profissional

Técnico em desenho da construção civil – 40 h

1 vaga - salário de R\$ 1.881,99 - requisito: ensino médio completo e registro no conselho da categoria profissional

Técnico em geomensura – 40 h

1 vagas - salário de R\$ 2.510,39, mais R\$ 1.255,20 - requisito: ensino médio completo e registro no conselho da categoria profissional

### **Ensino fundamental**

Auxiliar operacional (masculino) – 40 h

cadastro de reserva - salário: R\$ 1.207,21 - requisito: ensino fundamental I completo

Auxiliar operacional (feminino) – 40 h

cadastro de reserva - salário: R\$ 1.207,21 - requisito: ensino fundamental I completo

Eletricista de Manutenção – 40 h

Cadastro de reserva – salário de R\$ 1.522,98, mais R\$ 456,89 – requisito: ensino fundamental I completo (antiga 4ª série)

Motorista I – 40 h

1 vaga - salário de R\$ 1.403,91 - requisito: ensino fundamental I completo (antiga 4ª Série) e Carteira Nacional de Habilitação categoria “D” ou “E”

Motorista II - 40 h

cadastro de reserva - salário de R\$ 1.522,98 - requisito: ensino fundamental I completo (antiga 4ª Série) e Carteira Nacional de Habilitação categoria “D” ou “E”

## **EMPREGO PÚBLICO**

Agente ambiental

cadastro de reserva - salário de R\$ 1.207,21, mais R\$ 187,40 - requisito: ensino fundamental completo (antiga 8ª série)

Agente comunitário de saúde (Alvorada I)

2 vagas - salário de R\$ 1.207,21, mais R\$ 187,40 - requisitos: Ensino Fundamental completo (antiga 8ª série) e residir na área/ microrregião de abrangência da vaga disponibilizada no ato da inscrição e durante toda a vigência do vínculo empregatício

## **REFERÊNCIA**

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de Desempenho Humano**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1973.

GUIA PARA MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO. In: ABRAPP - Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar, São Paulo. Disponível em

<http://sistemas.abrapp.org.br/apoio/guiaavaliacao/guia.pdf>

ARAUJO, Jailton Macena de; ALEIXO, Maria Isabela Nascimento. Aplicação do princípio da eficiência administrativa em face da estabilidade dos servidores públicos civis da União. In: *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, XVI, n. 111, abr 2013.

Disponível em:

<[http://ambitojuridico.com.br/site/index.php/?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=13122&revista\\_caderno=4](http://ambitojuridico.com.br/site/index.php/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=13122&revista_caderno=4)>.

Acesso em jun 2016.

CALDAS, Igor Lucio Dantas Araujo. A avaliação periódica de desempenho do servidor público estável. Efeitos do princípio da eficiência sobre o desempenho do servidor público. . In: *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, XVI, n. 111, abr 2013.

Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=9259](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=9259)>.

Acesso em jun 2016.

ANDREASSI, Tales. Avaliação de Desempenho de Profissionais Técnicos: um Estudo de Casos. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 1994.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. 35 ed. atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2005.. CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Recursos Humanos. v. 2. Coleção: método de avaliação individual e de equipes. São Paulo: Atlas, 1981.

PONTES, Benedito Rodrigues. Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. 12ª Ed. São Paulo: LTR, 2014.

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

*Bons estudos!*