

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS, PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL  
E COACHING

JOELMA MAIA DA SILVA  
PAULO ROBERTO ROSA  
TAÍS MARQUES LOPES

ANÁLISE DA CARREIRA DO PESSOAL TÉCNICO ADMINISTRATIVO E DE APOIO  
DE UMA IES: UM ESTUDO TEÓRICO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS.

ANÁPOLIS – GO  
2016

JOELMA MAIA DA SILVA  
PAULO ROBERTO ROSA  
TAÍS MARQUES LOPES

ANÁLISE DA CARREIRA DO PESSOAL TÉCNICO ADMINISTRATIVO E DE APOIO  
DE UMA IES: UM ESTUDO TEÓRICO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS.

Artigo Científico, apresentado a Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching, sob a orientação da Prof.<sup>a</sup>. Dra. Elaine Abrahão Amaral.

ANÁPOLIS – GO  
2016

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

JOELMA MAIA DA SILVA  
PAULO ROBERTO ROSA  
TAÍS MARQUES LOPES

ANÁLISE DA CARREIRA DO PESSOAL TÉCNICO ADMINISTRATIVO E DE APOIO  
DE UMA IES: UM ESTUDO TEÓRICO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS.

Artigo Científico, apresentado a Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching, sob a orientação da Prof.<sup>a</sup>. Dra. Elaine Abrahão Amaral.

Data da aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

### **BANCA EXAMINADORA**

---

Dra. Elaine Abrahão Amaral  
ORIENTADORA

---

Aracelly Rodrigues Loures Rangel  
CONVIDADA

---

Nome do Convidado  
CONVIDADO

# ANÁLISE DA CARREIRA DO PESSOAL TÉCNICO ADMINISTRATIVO E DE APOIO DE UMA IES: UM ESTUDO TEÓRICO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS.

Joelma Maia da Silva<sup>1</sup>  
Paulo Roberto Rosa<sup>2</sup>  
Taís Marques Lopes<sup>3</sup>  
Elaine Abrahão Amaral<sup>4</sup>

## RESUMO:

Este trabalho teve o fito de analisar a utilização de um Plano de Cargos e Salários - PCS de uma Instituição de Ensino Superior - IES para verificar a sua influência no processo de tomada de decisões concernentes aos seguintes subsistemas de gestão de pessoas: recrutamento e seleção, cargos, promoções e avaliação de desempenho de seus profissionais. De acordo com a taxionomia de GIL (2008) quanto aos seus objetivos, a pesquisa foi do tipo descritiva e quanto aos aspectos técnicos, bibliográfica e análise documental. O documento analisado foi o PCS de uma IES privada, sem fins lucrativos, que não pode ser identificada, para fins de preservação de sua imagem. Para tanto, a análise qualitativa do documento, objeto desse estudo, foi fundamentada nos estudos de Oliveira (2008); Vergara (2006); Boas (2009); Rebouças (2013); Oliveira (2013) e Araújo (2008).

Palavras-Chave: Plano de cargos e salários. Instituição de Ensino Superior. Tomada de decisão.

## 1. INTRODUÇÃO

<sup>1</sup>Graduada em Gestão de Pessoas pela Faculdade Católica de Anápolis. E-mail: j\_maia07@hotmail.com

<sup>2</sup>Graduado em Logística pela Faculdade Anhanguera de Anápolis. E-mail: prr.4691@gmail.com

<sup>3</sup>Graduada em Gestão de Pessoas pela Faculdade Anhanguera Anápolis. E-mail: tai.sss@hotmail.com

<sup>4</sup>Doutora em Educação pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás PUC – Goiás. E-mail – elaine@catolicadeanapolis.edu.br

Em um mercado de trabalho exigente, competitivo e em tempos de crise, a construção de uma carreira profissional torna-se um grande desafio. Para tanto, entende-se ser de grande valia a formalização destas carreiras em um plano ou documento que estabeleça os critérios, perspectivas, obrigações, direitos, valores remuneratórios, entre outros aspectos relevantes, que credibilizem o ingresso do indivíduo em um determinado seguimento profissional.

Além do mais, o Plano de Cargos e Salários, ao documentar as possibilidades de promoção, possível a todos os colaboradores, contribui para a diminuição da rotatividade dos mesmos, uma vez que estes podem ser direcionados a capacitações profissionais. Ademais e passível de entendimento, pode este documento operar como limitador de arbitrariedades nas relações entre empregado e empregador, uma vez que trata-se de espécie normativa interna cujos dispositivos devem ser considerados nas tomadas de decisões.

Neste contexto, em síntese, entende-se que a instituição concedente da pesquisa gerencia a carreira de seu pessoal técnico administrativo e de apoio, valendo-se dos termos, previsões, garantias e privações constantes no seu PCS, sobretudo, aparada pela legislação trabalhista e estatuto de sua mantenedora, objetivando uma administração coesa para com as necessidades da instituição.

Outrossim, no que diz respeito a instituição concedente da pesquisa, trata-se o PCS de uma relevante ferramenta para a credibilização institucional, uma vez que viabiliza a compreensão da estrutura deste estabelecimento de ensino. Os assuntos pertinentes aos cargos, a definição dos salários e a estruturação técnica administrativa e de apoio da Instituição de Ensino, são pautas deste documento específico pertencente a própria instituição.

Deste breve relato, nasce a seguinte questão: como o PCS de uma IES pode subsidiar as tomadas de decisão acerca dos interesses da própria instituição e de seus profissionais? Em resposta a tal indagação, julga-se válido dizer que, o Plano de Cargos e Salários - PCS, em seu cerne, atua como orientador de gestão no âmbito das carreiras.

A transcrição dos cargos e salários em um dispositivo visando a publicidade do conhecimento acerca desta matéria pode contribuir para a satisfação das expectativas dos colaboradores, pertinentes ao ganho econômico e progressão profissional.

Este estudo objetiva analisar o Plano de Cargos e Salários de uma IES privada, utilizando-se de um PCS como referencial para entender a relevância de sua utilização em Instituições de Ensino Superior. Atentou-se para as possibilidades e espécies de promoção, bem como o método de avaliação de desempenho utilizado e os critérios para tal ascensão horizontal ou movimentação lateral; com o intuito de revelar a eficiência deste documento em satisfazer as expectativas das instituições de ensino superior e de seus membros.

#### 1.1. CARACTERIZAÇÃO DA IES CONCEDENTE

Para melhor situar a problemática da pesquisa, faz-se necessário apresentar uma breve caracterização da IES concedente desta. Porém, não obstante à importância de descrever de modo conciso as características da entidade educativa instituída para oferta de ensino superior em nível de graduação e pós-graduação enquanto referencial para este estudo, da mesma forma se revela ser de grande relevância esclarecer como as Instituições de Ensino Superior privadas passaram a dividir espaço de oferta dos seus cursos com as IES públicas.

No Brasil, desde a promulgação da Constituição de 1988 a iniciativa privada pode efetivamente participar de atividades que antes eram de competência exclusiva do Estado. Mais tarde, com a Reforma Gerencial do Estado Brasileiro, ocorrida no ano de 1995, durante o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso-FHC, consolidou-se a participação da iniciativa privada na oferta da educação superior. Assim, as instituições privadas que, em alguns casos são administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, com ou sem fim lucrativo puderam participar desse nível de ensino, dividindo a oferta do ensino superior com instituições públicas. Bresser (2000).

Versa o Regimento Acadêmico da Faculdade referencial, sobre suas características e objetivos. Segundo este documento, trata-se a IES de um

estabelecimento de ensino superior particular, mantida por uma fundação mantenedora.

Por estar na condição de mantida pela fundação, dentre as normas que regem a IES, Regimento Acadêmico e Legislação do Ensino Superior, também encontra-se em pleno vigor o Estatuto da Mantenedora.

A entidade Mantenedora é responsável, segundo os termos do próprio regimento interno da faculdade, perante as autoridades públicas e a sociedade, pela instituição mantida, incumbindo-lhe tomar as medidas necessárias ao seu bom funcionamento.

Porém, embora esteja, em muitos aspectos, subordinada, a IES mantida goza de autonomia nos assuntos didático-pedagógicos, visando um melhor desempenho no que diz respeito ao tema.

#### **1.1.1 Missão Institucional da IES Concedente da Pesquisa**

A IES concedente, nos termos de seu PCS, apresenta sua missão institucional, qual seja: baseada no princípio de fidelidade à verdade, ao bem e à beleza tais como têm sido apreciados ao longo da tradição filosófica do Ocidente, possui a missão de estudar, cultivar e difundir a Filosofia Perene, enquanto disciplina do pensamento compatível com a fé católica e com os valores humanos que sustentam a civilização sobre as bases do Direito natural e das exigências da Caridade, proporcionando um ensino de excelência na formação de profissionais competentes na compreensão e aplicação dos princípios da filosofia perene.

([www.catolicadeanapolis.edu.br/acesso](http://www.catolicadeanapolis.edu.br/acesso) - junho de 2016)

#### **1.1.2 Estrutura Organizacional da IES Concedente da Pesquisa**

A faculdade, no pleno uso de suas atividades laborativas, organiza-se em cargos, níveis e funções, culminando na estrutura funcional sugerida em seu PCS, referência para este estudo.

Os cargos representam uma linha de atividade funcional, correspondente à natureza, grau de responsabilidade e complexidade a estes inerentes, estando

classificados em: Auxiliar de Serviços Gerais; Auxiliar Administrativo; Auxiliar de Biblioteca; Auxiliar de Coordenação; Auxiliar Técnico em Informática; Auxiliar de Secretaria; Bibliotecário; Gerente Financeiro; Motorista; Redator e Revisor de Textos; Secretário Acadêmico; Técnico de Informática; Tesoureiro. Fonte: PCS da IES concedente.

#### 1.1.2.1 Da caracterização dos cargos da IES concedente da pesquisa

Auxiliar de Serviços Gerais: é aquele que tem como característica elevado grau de rotina e pouca experiência e suas atividades são de baixa complexidade.

Motorista: é aquele que tem como característica elevado grau de atenção e cuidado com as atividades que desempenha, realiza viagens a serviço da Instituição.

Auxiliar administrativo: é aquele que tem como característica regular grau de rotina e experiência profissional, executando um conjunto de atividades padronizadas e rotineiras em auxílio à administração. Auxiliar de Secretaria: executa um conjunto de atividades padronizadas e rotineiras em Secretaria, exigindo elevado grau de responsabilidade e organização. Auxiliar de informática: executa um conjunto de atividades ligadas à parte de informática, instalação de equipamentos de multimídia, atendimentos aos docentes exigindo elevado grau de responsabilidade e organização. Auxiliar de Biblioteca: executa atividades padronizadas e rotineiras em Biblioteca e tarefas de registro, exigindo elevado grau de responsabilidade e organização. Auxiliar de Coordenação: colabora na divulgação e montagem de turmas para os diversos cursos, mantém registro de inscrições, faz contatos com alunos e professores. Bibliotecário: é aquele que planeja a aquisição de material bibliográfico e o controle do acervo bibliográfico. Gerente financeiro: executa atividades padronizadas e rotineiras em tesouraria, exigindo elevado grau de responsabilidade e organização. Exige-se curso superior na área financeira ou afim. Redator e revisor de textos – redige documentos oficiais e revisa os documentos elaborados por outros funcionários. Deve ter curso superior, domínio perfeito da língua portuguesa e das normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT para documentos científicos e oficiais. Secretário Acadêmico - Executa tarefas relativas à anotação, redação, organização de documentos e registro de dados. Exige-se domínio perfeito da língua portuguesa, além de saber falar e escrever

fluentemente. Tesoureiro - Tem como característica elevado grau de conhecimentos técnicos e teóricos. Exige-se habilidades e conhecimentos específicos, com grande experiência em sua área de atuação. Técnico em Informática – Planeja e executa as atividades ligadas à comunicação e informação

#### 1.1.2.2 Das funções

Também existem funções de supervisão as quais os cargos estão subordinados, responsáveis por gerir as atividades nas áreas correspondentes e divididas por áreas de atuação, são estas: Supervisor de Serviços Gerais; Supervisor de Serviços Administrativos e Secretário Geral. Por estarem investidas de poder e dever de chefia, são, seus ocupantes, responsáveis por treinar, acompanhar e avaliar as correspondentes equipes subordinadas. Fonte: PCS da IES concedente.

Assim, pode-se verificar que a IES concedente da pesquisa, possui um escalonamento de cargos que objetivam suprir as demandas funcionais, dividindo as competências por setores, cada qual com seus profissionais adequados ao exercício de cada tarefa. Também, verifica-se a gestão imediata descentralizada, ou seja, uma estrutura hierarquizada que consiste na presença, para cada departamento, de lideranças respectivas, o que pode culminar em uma administração mais dinâmica e efetiva.

Este sistema de descentralização funciona, de forma exemplificativa, ao adotado pela Administração pública, onde há a figura da administração direta – União, Estados, DF e Municípios, e estes estabelecem entes administradores indiretos – Autarquias, Empresas Públicas, Sociedade de Economia Mista e Fundações Pública, como meio de garantir qualidade na prestação dos serviços públicos. Vide CF/88.

Com isso, vale dizer que as funções desempenham uma espécie de liderança especializada. O Supervisor de serviços gerais conhece o trabalho de seus subordinados, a forma com que são ou devem ser desempenhadas as atividades, podendo avaliar e coordenar com segurança, devendo prestar esclarecimentos acerca dos trabalhos ao Departamento de Direção. Esta premissa também é

verdadeira quanto ao Supervisor de Serviços Administrativos e Secretário Geral da IES estudada.

## 2. BREVE APRESENTAÇÃO DO DOCUMENTO ANALISADO – PCS

A IES concedente da pesquisa possui um documento que define a maneira de gerir o corpo técnico-administrativo e de apoio à instituição, regulando cargos e salários, provendo maior controle estrutural das carreiras, promoções, contratações, aprimoramento e manutenção de efetivo. A implantação deste dispositivo dependeu de prévia aprovação do conselho administrativo interno e de anuência de sua mantenedora, uma vez que é mantida por uma fundação, conforme é disposto em seu Plano<sup>5</sup> de Cargos e Salários.

Entende-se que os anseios da instituição formalizados em um documento viabiliza o entendimento e a administração das carreiras, que, por sua vez, são definidas por Rebouças (2013, p. 5) como “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.”

Vale ressaltar que o Plano de Cargos e Salários, neste caso, por ser um documento público e estar presente no site da instituição, pode concorrer para o próprio recrutamento e processo seletivo dos profissionais que, por ventura, queiram fazer parte da instituição. O PCS pode atuar como um filtro de interesses, uma vez que dispõe sobre o próprio recrutamento e seleção e diversos aspectos do trabalho de forma clara e objetiva, contendo informações sobre a metodologia de carreira adotada por determinada IES, proporcionando ao profissional a possibilidade de entender previamente a instituição da qual pretenda fazer parte.

---

<sup>5</sup>Para Rebouças (2013, p. 4) “**Plano** é o documento formal que consolida informações, atividades e decisões desenvolvidas com base em uma metodologia de planejamento de carreira.”

## 2.1. DA ESTRUTURA DOS CARGOS, NÍVEIS E FUNÇÕES DA IES CONCEDENTE DA PESQUISA

A instituição mantém um quadro com treze (13) cargos<sup>6</sup> hierarquizados, com competências distintas, quais sejam: Auxiliar de serviços Gerais; Auxiliar Administrativo; Auxiliar de Biblioteca; Auxiliar de Coordenação; Auxiliar Técnico em Informática; Auxiliar de secretaria; Bibliotecário; Gerente Financeiro; Motorista; Redator e Revisor de Textos; Secretário Acadêmico; Técnico em Informática e Tesoureiro, cada qual com suas especificidades.

Cada cargo possui uma linha de ascendência funcional de 15 níveis, referenciados de “A” a “O”, sendo a letra “A” indicativo do grau inicial e, conseqüentemente, “O”, correspondente ao último nível da carreira. Para tal desenvolvimento profissional são observados critérios como: tempo de efetivo exercício das atividades na instituição e mérito profissional; também é levado em conta o tempo mínimo de dois anos de vínculo empregatício.

Estes níveis são alcançados por meio de promoção horizontal, que observará, de dois em dois anos, alternadamente, hora o tempo de efetivo exercício no corpo técnico-administrativo e de apoio da Faculdade, hora o mérito por qualidades, devendo, esta última hipótese, ser aferida por meio de avaliação<sup>7</sup> de desempenho.

A avaliação de desempenho, no que tange a IES concedente da pesquisa, visa mensurar o desenvolvimento de seus colaboradores, conforme o disposto em regulamentação interna. Estas medições laborais ocorrem periodicamente e reger-se-ão sob responsabilidade de uma Comissão Própria de Avaliação (CPA), que

---

<sup>6</sup> O **cargo** é expresso por meio da determinação das qualificações, juntamente com requisitos básicos, como experiência, escolaridade, responsabilidade, conhecimento técnico, condições de trabalho e outros fatores exigidos de seu ocupante para seu efetivo desempenho. (Oliveira, 2013, p. 6)

<sup>7</sup> A **avaliação** é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa – ou de uma equipe – em função das atividades que desenvolve, das metas e dos resultados a serem alcançados, das competências que oferece e do potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa ou equipe e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização. Recebe denominações variadas – como avaliação do mérito, avaliação de pessoal, relatórios de progresso, avaliação de eficiência individual ou grupal, etc. (Chiavenato, 2014, p. 210)

submeterá as informações colhidas à apreciação da Direção administrativa, com competência para auxiliar nas promoções por mérito<sup>8</sup>.

Observa-se, no modo de avaliação utilizado pela instituição de ensino superior, que para a obtenção de um resultado satisfatório que, conseqüentemente, resulte em uma promoção interna, alguns aspectos pré-estabelecidos devem ser preenchidos, em uma espécie de escala, que organiza os critérios a serem avaliados, pontuando-os. Os colaboradores recebem de seus gestores e da comissão própria de avaliação, notas de zero a dez em cada quesito, que deverão, ao fim, resultar em uma nota geral mínima de 80 pontos, para que sejam previamente classificados para ascenderem ao próximo nível da carreira. Esta ferramenta de avaliação de desempenho assemelha-se ao método de Escalas Gráficas<sup>9</sup>.

Enquanto a progressão horizontal é a mudança do padrão de vencimento base para outro mais elevado em uma mesma função, uma segunda espécie de promoção, pode ser evidenciada no Plano de Cargos e Salários estudado, que por sua vez tem caráter vertical, ou seja, resulta na mudança do colaborador de um cargo para outro, dentro de um mesmo patamar hierárquico, estando esta, condicionada a existência de vaga e submissão a novo processo seletivo.

Chiavenato (2015), menciona esta modalidade de carreira como Plano de carreira em “Y”, que rege-se tanto pela possibilidade de deslocamento vertical, quanto horizontal. Para Chiavenato (2015, p.23) “A carreira em ‘Y’ está mais orientada para sistemas de remuneração baseados em habilidades ou em competências.”

---

<sup>8</sup> **Mérito:** Merecimento. A promoção por mérito consiste na gratificação dada ao colaborador, neste caso, a ascensão profissional, em resposta ao bom trabalho ou qualidades técnicas, tempo de serviço etc.

<sup>9</sup>

É um método baseado em uma tabela de dupla entrada: nas linhas estão os fatores de avaliação e nas colunas estão os graus de avaliação do desempenho. Os fatores de avaliação são os critérios relevantes ou parâmetros básicos para avaliar o desempenho dos funcionários. O primeiro passo é a escolha e a definição dos fatores de avaliação do desempenho que servirão como o instrumento de aferição e comparação dos funcionários envolvidos. Os fatores de avaliação são comportamentos e atitudes selecionados e valorizados pela organização. (Chiavenato, 2014, p. 217)

## 2.2. DO PROCESSO SELETIVO

Por meio do processo seletivo, as organizações buscam o preenchimento de vagas existentes em seus departamentos e a seleção de mão de obra qualificada para o desempenho das atividades. Entende-se não haver dúvidas quanto à necessidade de se realizar um bom processo seletivo, quando o assunto envolve economia e qualidade e desenvolvimento da instituição. Neste sentido:

Os objetivos organizacionais podem ser atingidos somente com, e através das pessoas, por isso a importância da condução do processo de seleção, que visa escolher a pessoa mais adequada aos requisitos da vaga. Sendo assim, torna-se essencial saber atrair e reter as pessoas que tenham condições para satisfazer as demandas organizacionais. Um processo seletivo planejado evita desperdício de tempo, dinheiro e recursos. (OLIVEIRA, 2008, p.01)

Pertinente ao processo seletivo, vale salientar a existência da seleção externa e seleção interna. Enquanto aquela visa preencher vagas por meio do recrutamento e seleção de profissionais não pertencentes ao quadro de trabalhadores já registrados na instituição, esta visa o remanejamento dos profissionais pertencentes à empresa, proporcionando-os a oportunidade de promoção em suas áreas de atuação ou mesmo deslocamento lateral para funções distintas daquelas para que foram contratados, considerando, para tanto, a disposição destes colaboradores em mover-se, bem como a qualificação de cada um, além de outros requisitos, variáveis à cada Instituição.

Se fosse possível organizar ambas as espécies de recrutamento em uma importância hierarquizada, conveniente seria destacar o recrutamento interno em relação ao externo.

O recrutamento interno é um bom meio de recrutamento, pois os indivíduos já são conhecidos e a empresa lhes é familiar. Este tipo de recrutamento constitui, ainda, um procedimento bastante econômico e serve para demonstrar que a empresa está interessada em promover seus empregados. Com este tipo de recrutamento o gestor obtém informações mais precisas, a possibilidade de preparação para a promoção e melhoria do moral e das relações internas. (BOAS; ANDRADE, 2009, p. 38).

Em contrapartida, caso não haja, na própria instituição, profissionais que satisfaçam a demanda de vagas ou mesmo não disponham de qualificações para tanto, deve-se buscar, no recrutamento externo, solução para esta carência. Esta espécie de recrutamento e seleção de nenhuma maneira pode ser interpretada

como opção negativa, já que possibilita a vivência de experiências novas e sujeita a instituição à possibilidade de surgimento de novas idéias, já que novos profissionais ingressarão, em consequência do término desta, no corpo organizacional.

Por meio da análise documental da IES concedente da pesquisa na qual se embasa este estudo, foram identificadas as seguintes condicionantes para o ingresso no Plano de Cargos e Salários da Faculdade referencial deste estudo:

- a) Aprovação prévia em processo seletivo, sendo que tal seleção deve estar em consonância com a legislação trabalhista vigente, para dar credibilidade aos atos contratuais;
- b) O perfil do candidato selecionado deve estar adequado às carências e anseios da instituição
- c) A vaga ofertada deve ser compatível ao perfil demandante

Finda a etapa da contratação, o indivíduo cumpre com uma, de duas exigências condicionantes para o denominado Enquadramento no PCS, quais sejam: estar contratado como funcionário e no exercício de suas funções ou vir a ser contratado, não em caráter temporário, em qualquer regime em vigor na instituição.

O PCS, para que atenda ao profissional da IES concedente da pesquisa, depende, de certo modo, de uma estabilidade do mesmo, de uma pretensão futurística, dependência que justifica-se pelo fato de seus dispositivos considerarem o profissional a longo prazo. Um exemplo pode ser encontrado no capítulo do plano estudado que trata da promoção, onde exige-se, para efetiva ascensão ao próximo nível, uma experiência mínima de dois (2) anos no cargo. Se o contratado não é efetivo, ou seja, se o trabalho que desempenha tem caráter temporário, esta situação torna ineficaz o enquadramento deste profissional no PCS.

Ainda pertinente ao enquadramento do profissional ao PCS da instituição referenciada, ao exigir-se a adequação do perfil do colaborador aos anseios e interesses da instituição, nota-se que a observância deva ser feita durante o processo de recrutamento e seleção, por razões óbvias. Deixar de enquadrar o profissional no PCS da instituição, sob alegação de que este trabalhador não adequa-se aos anseios e interesses da IES, comprometeria a postura da IES como contratante, já que preza-se por eficiência no processo de recrutamento e seleção

para que sejam atendidas as necessidades do empregador e para que haja maior qualidade nos trabalhos prestados.

Por fim, a vaga ofertada deve ser compatível com o perfil demandante. Mais uma vez, o PCS estudado incorre em certa redundância, já que a inclusão ao PCS se dá no ato da contratação e as divergências de perfil devem ser analisadas no tempo do processo seletivo, para fim de evitar-se transtornos.

### 2.3. DO EXERCÍCIO

O exercício consiste no desempenho do cargo pelo colaborador, em atividades técnicas administrativas e de apoio, ofertadas pela instituição. Tais atividades são desenvolvidas na sede e demais dependências da IES estudada, após o término do processo seletivo e efetiva contratação do profissional, como assim prevê o PCS, que versa sobre a prática das atividades laborativas.

Além disso, vale salientar que, como instrumentos reguladores do exercício laboral no pleno da instituição, além do Plano de Cargos e Salários analisado, estão o Regimento interno da IES e o Estatuto da Mantenedora, que interagem na regulação administrativas desta Entidade de Ensino superior.

O exercício é a prática das atividades pertinentes a função para qual contratou-se o profissional. É importante que, ao tempo do processo seletivo, o demandante à vaga seja informado de todas as características do cargo para o qual será direcionado, caso seja contratado. Neste sentido, o PCS, auxilia tanto a IES quanto os profissionais, pois dispõe de tais informações, documentadas de maneira clara e concisa.

Uma vez exercendo suas atividades, o profissional estará subordinado a um líder imediato, que buscará, segundo o PCS estudado, auxiliá-lo de maneira a prezar-se pela qualidade e eficiência. Também estará sujeito, caso atue como contratado efetivo e não temporário, à promoção e outras prerrogativas, para as quais depende de incorporação ao PCS. Esta liderança, no caso da IES concedente da pesquisa, apresenta-se na forma de Supervisor de Serviços Gerais e Supervisor Administrativo e Secretário Geral.

## 2.4. DA AVALIAÇÃO DE POTENCIAL E DE DESEMPENHO

Para a avaliação de desempenho<sup>10</sup> de um indivíduo no exercício laboral, deve-se considerar o tipo de trabalho exercido, as qualidades que possui, as expectativas do cargo, dentre outros aspectos, sendo indispensável a existência de indicadores ou referenciais que induzem, de maneira clara, o que será considerado pelo gestor.

Deste modo, constitui-se de demasiada relevância estimar o quão integrados estão os colaboradores com as necessidades da empresa e a eficiência com que exercem suas respectivas funções, para que, a bem da instituição e de seus profissionais, haja, nas respectivas carreiras, zelo para com o trabalho e seus exequentes. Assim, a avaliação de desempenho atua com o propósito de solucionar problemas de relações trabalhistas no âmbito organizacional, bem como na adequação de cargos e salários, de acordo com o perfil do profissional avaliado.

De cunho imprescindível para o bom entendimento desta ferramenta, a análise da essência de sua função e aplicabilidade laborativa. Conforme CHIAVENATO (1999, p. 189) “É um excelente meio através do qual se pode localizar problemas de supervisão e gerência”.

Muitos são os meios de avaliação de desempenho, e alguns métodos são consagrados, como, por exemplo:

- a) Escalas gráficas: utiliza-se de formulário de dupla entrada; estima-se a eficiência do colaborador por meio de informações que são organizadas em números, usados para aferir o desempenho do colaborador.
- b) Escolha forçada: trata-se de uma série de frases pré-postas, e uma ou duas é escolhida pelo avaliador, que melhor justifique o comportamento do colaborador avaliado;

---

<sup>10</sup> Toda pessoa precisa receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como está indo no seu trabalho. Sem esta retroação as pessoas caminham às cegas. Também a organização precisa saber como as pessoas desempenham as suas atividades para ter uma idéia de suas potencialidades. Assim, pessoas e organizações precisam conhecer algo a respeito de seu desempenho. (CHIAVENATO, 1999, p. 189/190)

- c) Pesquisa de campo: entrevistas com os líderes de área para esclarecimento do desempenho de determinado colaborador;
- d) Método de incidentes críticos: consiste em avaliar características extremas, altamente positivas ou negativas;
- e) Lista de verificação: avalia o colaborador por *check-list*;
- f) Método APPO: Avaliação Participativa por Objetivos. (Chiavenato, 2004)

Chiavenato (2004, p. 230) classifica os Métodos de Escalas Gráficas, Escolha Forçada, Pesquisa de Campo, Método de Incidentes Críticos, Lista de Verificação como sendo métodos tradicionais de Avaliação de Desempenho ao passo que o Método da Avaliação Participativa por Objetivos se enquadraria no rol de métodos modernos de avaliação.

A Avaliação de Desempenho Participativa por Objetivos apresenta-se como uma nova forma de avaliar o desempenho, mais democrática, sem imposição de hierarquia, com a participação do colaborador em igualdade com seu empregador na busca pela satisfação dos interesses da instituição, no tempo em que ambos são gratificados de alguma forma. (Chiavenato)

O que destaca a avaliação participativa por objetivos – APPO das demais, é a democrática negociação destes quesitos básicos entre subordinado e gestor, que juntos estabelecem o tempo de avaliação, as metas e objetivos a serem alcançados, bem como as responsabilidades de cada um para a obtenção de resultados satisfatórios. Não há imposição hierárquica, e como consequência do benefício da organização, a participação direta do avaliado é reconhecida por meio de premiação ou remuneração variável. A avaliação de desempenho participativa por objetivos interfere positivamente no âmbito laboral por ser ampla e descomplicada, o ganho é descentralizado, ou seja, não só o empregador lucra com os resultados satisfatórios, mas, também o empregado, desfruta das vantagens destes resultados, tornando a APPO envolvente e motivadora. (Chiavenato)

Trata-se a APPO, de um aperfeiçoamento da Administração por Objetivos – APO, que, instituída por Drucker, trouxe como conceito a auto direção não

burocratizada. A emergente Avaliação Participativa Por Objetivos é democrática, e sua aplicabilidade é feita em etapas que vão da Formulação de objetivos consensuais à contínua avaliação conjunta, aspectos que viabilizam a obtenção de resultados claros e proporcionam maior interação dos envolvidos, este consenso de objetivos é a comunhão de propósitos dos gestores e subordinados que culminam no alcance de um resultado final satisfatório, patrão e empregado alimentam objetivos que se assemelham, como a obtenção de lucros, o crescimento pessoal e profissional, bem como a qualidade de vida no trabalho.

Esta quebra de barreiras hierárquicas, o desenvolvimento da organização e o incentivo por meio de gratificações e lucros de participação aos colaboradores envolvidos, são aspectos que tornam, dentre outros, a avaliação participativa por objetivos (APPO) um meio viável e eficaz de gestão de desempenho.

Conforme já mencionado, existem diversos métodos de avaliação de desempenho que, com suas características, podem apresentar aspectos positivos e negativos. O breve destaque ao método APPO não ampara-se em estudos que demonstrem que sua aplicação em Instituições de Ensino Superior seria a mais adequada ou mesmo mais efetiva, este não é o objetivo central desta pesquisa.

Ademais, referente ao PCS da IES concedente do estudo, não há como aferir se a utilização do método APPO, dada as limitações da pesquisa, proporcionaria melhoria evidente se comparado com o método de escalas gráficas que assemelha-se ao utilizado atualmente para avaliar os colaboradores da Instituição. Com isso, busca-se explicar que o destaque dado ao método APPO fundamenta-se nos estudos que classificam-no como contemporâneo, não diminuindo assim a importância dos métodos clássicos de avaliação, mas ressaltando o que tem se tornado tendência nas grandes empresas.

A avaliação de desempenho atua como um instrumento que identifica os bons profissionais, bem como aqueles que carecem de desenvolvimento. Essa identificação possibilita um retorno aos próprios colaboradores acerca de suas competências, vantagens e desvantagens, oportunizando a melhora e viabilizando a colheita de informações para fins de promoção ou aumento salarial.

No tocante a IES concedente da pesquisa, segundo o constante em seu PCS, o colaborador é avaliado no potencial e desempenho de suas funções e a avaliação é consolidada anualmente. Possuem como objetivo central, avaliar o potencial de desenvolvimento e o desempenho profissional conforme as regulamentações internas da instituição. Os dados coletados destas avaliações periódicas contribuem para a organização dos colaboradores segundo suas competências, servem de precedentes para eventuais promoções ou aumentos salariais, deslocamentos laterais para atividades distintas ou mesmo desligamento dos colaboradores que não se adequem aos anseios institucionais.

De acordo com o PCS estudado, busca-se a qualificação constante dos profissionais por meio de programas e cursos, com o intuito de melhorar-lhes o desempenho nos cargos que exercem. A consequência de tal investimento é a existência de profissionais mais qualificados e um serviço com maior credibilidade. E entende-se que justamente esta credibilidade das atividades desempenhadas pelos colaboradores da IES concedente da pesquisa que busca-se aferir com a avaliação de desempenho, presidida por interessados que organizam-se na chamada Comissão Própria de Avaliação – CPA. Neste sentido, vale dizer que a IES analisada possui uma Comissão Própria de Avaliação – CPA que atua como responsável pela feitura da análise de desempenho. A avaliação de desempenho tende a ser um procedimento periódico e contínuo, essa continuidade auxilia na manutenção das informações pertinentes tanto ao desenvolvimento dos colaboradores quanto no progresso da própria IES.

A Comissão Própria de Avaliação costuma ser formada por um grupo de pessoas diretamente ou indiretamente interessadas no desempenho dos colaboradores de uma organização. Geralmente é composta por membros estáveis – como o presidente; e provisórios- como os supervisores dos colaboradores da Instituição.

Por fim, vale destacar que a escolha do método de avaliação a ser adotado por uma IES deve obedecer a suas necessidades, bem como atender as expectativas, tanto da Instituição quanto do colaborador.

### **3. DO SALÁRIO OU REMUNERAÇÃO**

Por salário, pode-se concluir a contraprestação fornecida em resposta ao trabalho feito. As espécies de remuneração de maior destaque são a fixa e a variável.

Enquanto na remuneração fixa há a incidência de um pagamento contra prestativo por hora ou mesmo semestral, na remuneração variável há a inclusão de benefícios ou participação nos lucros e resultados da Instituição.

Pertinente ao PCS da IES concedente do material estudado, vale ressaltar que a mesma apresenta uma espécie de remuneração fixa, uma vez que não descreve, nos termos de seu documento, possibilidade do colaborador incorrer em remunerações extras ao acordado no contrato de trabalho. Todavia, dada impede que estas complementações existam na realidade da instituição, desde que observadas as normas trabalhistas. A remuneração da IES estudada, constante em seu PCS, organiza-se conforme também estão organizados os cargos, em níveis. Cada cargo detém uma remuneração correspondente, que eleva-se horizontalmente, como também se elevam os cargos, em 15 níveis.

É consenso que as remunerações devem obedecer uma série de fatores que vão do respeito às legislações vigentes que versem sobre esta matéria à realidade dos valores pagos aos colaboradores no mercado, naquele determinado seguimento profissional.

Não há, para este estudo, a necessidade de detalhar os valores pagos aos colaboradores da IES pesquisada, uma vez que, além desta não ter sido identificada, estes podem variar de acordo com cada Instituição. Todavia, entende-se por relevante destacar que o PCS estudado prevê, claramente, os valores remuneratórios inerentes a cada cargo e, conforme pode-se constatar, dada a publicidade do documento, esta previsão expressa segue um certo parâmetro econômico do mercado, ou seja, obedece a uma média salarial.

Em muitas Instituições, atua como componente da remuneração total, a remuneração básica. A remuneração básica representada pelo salário mensal ou horário e a remuneração total como a soma do salário aos incentivos.

#### **4. METODOLOGIA**

De acordo com a taxionomia proposta por Vergara (2006, p. 46-47) quanto aos fins a pesquisa classifica-se como descritiva, que no entender de Vergara (2006) “não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”.

Quanto aos meios de investigação a pesquisa classifica-se como documental e bibliográfica, pois, utilizou-se da análise de documentos concedidos por uma IES, que serviram como referencial para a pesquisa, além de sistematizar os estudos de autores publicados em livros, periódicos, redes eletrônicas etc. (VERGARA, 2006, p.48)

Portanto, este artigo tem cunho descritivo e bibliográfico tendo sido elaborado com base na revisão da literatura da área de gestão de pessoal e na análise documental. Tais literaturas serviram de apoio para a análise do PCS da IES concedente da pesquisa e no entendimento de sua importância nas tomadas de decisão da IES nos assuntos pertinentes ao recrutamento, seleção e promoção de seus colaboradores.

Para realização deste estudo e com vistas a se trabalhar os aspectos éticos, os pesquisadores buscaram junto a IES concedente da pesquisa, tendo em vista a publicidade das informações, autorização para divulgação dos dados levantados por meio da análise em seus documentos, mediante o compromisso de utilizá-los apenas para fins acadêmicos, mantendo o anonimato da IES com o intuito de preservar-se a sua imagem.

A análise de um único PCS de uma IES privada deu-se em virtude do tempo concedido para a pesquisa, que atuou como aspecto limitador do estudo. Todavia, buscou-se organizar as ideias contidas nas diversas obras pesquisadas, bem como as informações do próprio Plano de Cargos e salários da IES estudada, de modo a

possibilitar o entendimento sobre a organização básica da instituição e o quanto o PCS contribui para as tomadas de decisão.

Também, observou-se as consequências do PCS na vida profissional dos colaboradores, aspectos positivos e perspectivas dadas pelo PCS, para aqueles que buscam integrar-se em uma IES.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A IES concedente da pesquisa, ao estabelecer o Plano de Cargos e Salários, documentou de forma procedimental a maneira de trabalhar com as carreiras presentes em seu corpo laborativo, dispondo sobre cargos, salários, promoções em âmbito vertical e horizontal, níveis de ascensão profissional e formas de ingresso na instituição.

Ante a publicidade das informações que tratam do PCS da IES pesquisada, uma vez que os indicadores utilizados para a construção desta pesquisa são de livre consulta na internet, mais precisamente, no endereço eletrônico da própria instituição, os pesquisadores puderam analisar de forma detalhada e acurada os documentos da IES descritos a seguir, Regimento Interno, Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI, Plano de Cargos e Salários do Corpo Técnico Administrativo e de Apoio-PCS com vistas a responder a questão problema que norteou esta pesquisa: como o PCS de uma IES pode subsidiar as tomadas de decisão acerca dos interesses da própria instituição e de seus profissionais? Assim, sem perder de vista a problemática da pesquisa foram elencados diversos objetivos que ao final foram plenamente atingidos conforme demonstrado a seguir.

Por meio da análise acurada do PCS da IES concedente da pesquisa, foi possível inferir que tal entidade de ensino superior mantém um quadro enxuto de colaboradores, que se concretiza no Plano de Cargos e Salários em uma estrutura composta apenas por treze cargos hierarquizados de conformidade com suas competências.

O processo seletivo dos profissionais, sob os parâmetros da IES, aqui tida como referencial de pesquisa, trata-se de um procedimento no qual buscar-se-á a

manutenção do efetivo da Instituição de Ensino. Entende-se que tal procedimento deva ser adotado sempre que houver necessidade, buscando o preenchimento de vagas nos níveis iniciais das funções a serem supridas. Evidencia-se, ante o estudo feito com base no PCS concedido, que a autorização para tal ato costuma depender de anuência do departamento diretor da instituição, com intuito de preservar-se o controle sob as atividades da IES. Com isso, a Direção, por meio de edital, devidamente publicado, informa as demandas de cada cargo com o objetivo de satisfazê-las em tempo hábil, de forma que a eventual falta de algum profissional não prejudique a rotina da IES. Se, por um lado, convém a Direção autorizar, por outro, concerne à Vice Direção Administrativa e Financeira, a feitura de tal recrutamento e seleção.

É de responsabilidade da Vice Direção Administrativa e Financeira, conforme o PCS da IES concedente da pesquisa:

- a) Assegurar o cumprimento das condições constantes nos critérios básicos de seleção;
- b) Sintetizar os resultados individuais da entrevista e avaliação realizada com o candidato, de modo a compor o seu cadastro para futuro aproveitamento das informações;
- c) Proferir o resultado final do candidato selecionado.

Uma vez finda a seleção, é consenso dizer, ante as informações colhidas no PCS tido como referência aos estudos, que o exercício trata-se do desempenho do cargo para o qual contratou-se profissional adequado. Tal atividade reger-se-á em observância aos critérios da instituição contratante, atendendo aos anseios e responsabilidades pertinentes à função.

No tocante a progressão de carreira, cada cargo vincula-se a uma linha de ascendência funcional de 15 níveis; e, para que os colaboradores consigam progredir horizontalmente, deverão observar critérios previamente definidos como: tempo efetivo no exercício das atividades na instituição e mérito profissional, entre outros.

Percebe-se que da forma como foram vinculados os critérios para a progressão horizontal, poderão ocorrer em um curto espaço de tempo queda da satisfação dos colaboradores, que, por sua vez, poderá culminar em aumento de

rotatividade, já que constituem-se, estes critérios, em pré-requisitos à promoção, que, se não forem constantemente atualizados, conforme a realidade da mutável da IES, pode-se, a médio ou longo prazo, incorrer em injustiças, vetando o acesso a progressão horizontal de indivíduos capacitados, porém, que não cumprem com todos os critérios. Araújo (2008 p. 131) assevera que, "pré-requisitos podem vetar, para determinadas carreiras, pessoas capacitadas que não se enquadrem em algumas das fortes exigências requeridas"

Atrela-se ao mérito profissional a avaliação de desempenho, sendo que as medições da performance dos colaboradores, no âmbito do PCS tido por referência, são de responsabilidade da Comissão Própria de Avaliação-CPA. Neste estudo em específico, com vistas ao PCS da IES concedente, revelou-se um dado importante; existem critérios previamente estabelecidos, em uma espécie de escala, assemelhando-se ao método das escalas gráficas muito utilizado em organizações com gestões mais tradicionais, e para cargos notadamente operacionais. (CHIAVENATO, 2004). De acordo com Chiavenato (2004, p. 232) o método das escalas gráficas "é muito criticado, quando reduz os resultados da avaliação a expressões numéricas através de tratamentos estatísticos ou matemáticos para proporcionar valores objetivos para a avaliação das pessoas".

Com isso, finda-se a pesquisa em observância ao aferido. O PCS constitui-se em uma relevante ferramenta que pode ajudar a organizar uma IES de modo a documentar os procedimentos a serem adotados. Também, o Plano de Cargos e Salários possibilita a publicidade dos atos institucionais, culminando em maior clareza organizacional e, conseqüentemente, valorizando a instituição adotante ante os profissionais do ramo educacional, tornando-a mais competitiva.

Quanto ao método de avaliação de desempenho adotado pela IES concedente da pesquisa, ou seja, o método de escalas gráficas, não mostra-se o mais efetivo, uma vez que limita o profissional a números e dados, não podendo-se aferir com exatidão a competência de tal pessoa. Ante o disposto, observa-se que um método de avaliação cujo profissional participasse efetivamente dos projetos e anseios da instituição e pudesse, conforme sua desenvoltura, ser avaliado para fins de progressão horizontal e aumento salarial, seria mais indicado, uma vez que

possibilitaria a análise justa e próxima das competências do profissional, contribuindo para uma relação empregatícia mais humanizada.

O PCS, de modo geral, pode subsidiar as decisões dos profissionais e das Instituições de Ensino superior, na altura em que se mostra uma ferramenta confiável na gestão profissional. Saber dos cargos que podem ser ocupados, das formas de promover-se dentro da função desempenhada, ou mesmo deslocar-se, lateralmente, para funções distintas daquela para qual originalmente fora contratado, são exemplos desta segurança proporcionada pelo Plano de Cargos e Salários aos colaboradores.

Também, para a própria IES, organizar-se de modo a facilitar a gestão de seus profissionais com a feitura de um PCS, concede maior segurança ao tomar decisões, uma vez que ampara-se, para tanto, em regras anteriormente discutidas e fixadas, escritas e taxativas, com a anuência do corpo diretivo, diminuindo a possibilidade de erros, tanto comissivos – correspondente ao agir, quanto omissivos – pertinente ao deixar de fazer, algo que está descrito nos termos do Plano de Cargos e Salários.

## ABSTRACT

This article's purpose is to analyze the use of a Salaries and Positions Plan (SPP) in a private Higher Education Institute (HEI) and its influence on the decisions related to recruitment and selection, positions, promotions and performance evaluation of its own professionals. The inquisition of a Salaries and Positions Plan is purposed with the goal to understand the administrative process that takes place when it comes to recruitment, selection, positions, promotions and performance evaluation, as well as the effects of such systematization for both the professional worker and the employer organization. To get to this point, a Salaries and Positions Plan was used, it was offered by a Higher Education Institute that was not identified due to the preservation of its reputation. This article has descriptive nature, which is worth mentioning, because when the mentioned document was taken for analysis and description, the argumentation references about the subject have been preserved and the document was taken from books and articles by scholars in the Human Resources field, such as: OLIVEIRA, Soraya Romano de; VERGARA, Sylvia Constante; BOAS, Ana Analice Andrade; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; REBOUÇAS, Djalma de Pinho; OLIVEIRA, Aristeu de; CHIAVENATO, Idalberto; ARAÚJO, Luis César G. At last, the performance evaluations' aspects adopted by the Higher Education Institute are measured and the relevance of a Salaries and Positions Plan in an institutional order is shown.

## KEYWORDS:

Salaries and Positions Plan. Higher Education Institute. Decision Making.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas**. 1. Ed. 2 reimp. São Paulo: Atlas, 2008.

BOAS, Ana Analice Andrade; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro. 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed . Editora Manole Ltda, 2004

\_\_\_\_\_**Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho: como reter talentos na organização**. 7 ed. Editora Manole Ltda ,2015

\_\_\_\_\_**Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro - Campus, 1999

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas,2008

OLIVEIRA, Aristeu de. **Manual de Descrição de Cargos e Salários** 4 ed. São Paulo, Editora Atlas S.A, 2013.

OLIVEIRA, Soraya Romano de. **A importância do processo de recrutamento e seleção**. 2008

REBOUÇAS, Djalma de Pinho – **Foco no indivíduo**. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2013

RANGEL, Aracelly Rodrigues Loures. **Manual de Trabalhos Acadêmicos**. Anápolis. 2015.

VERGARA, Sylvia Constante. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BRESSER, Luiz Carlos Pereira. **A Reforma Gerencial do Estado de 1995**. Revista de Administração Pública, julho 2000.

\_\_\_\_\_ **Plano de Cargos e Salários do Pessoal Técnico Administrativo e de Apoio.** Faculdade Católica de Anápolis.