



XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

PLANO DE CARREIRA DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

IRINEU MANOEL DE SOUZA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC

irineu.manoel@ufsc.br

TEREZA CRISTINA MEURER ANTUNES

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

terezacm@yahoo.com.br

RESUMO: Este artigo foi elaborado a partir de pesquisa bibliográfica em livros e artigos publicados na literatura da administração, em particular no que se refere à gestão de pessoas. Efetuou-se uma pesquisa descritiva e qualitativa, procurando analisar o plano de carreira dos servidores técnico-administrativos em educação das IFES e suas implicações no estabelecimento de ações para gestão de pessoas. Para tanto, efetuou-se o resgate de conceitos teóricos referentes à gestão de pessoas, um estudo do aspecto legal e assim buscou-se identificar contribuições do plano de carreira para a atração, retenção e desenvolvimento de pessoas nas IFES. Pode-se constatar que há uma estruturação do plano de carreiras que a luz da teoria poderia contribuir positivamente para a atração, desenvolvimento e retenção de pessoas, embora tenha como crítica a impossibilidade de ascensão funcional. A grande questão seria encontrar mecanismos institucionais para que a área da gestão de pessoas de cada IFES possa otimizar a aplicação dos preceitos do Plano de Carreira dentro de sua realidade.

Palavras-Chave: Técnico-administrativos. Plano de Carreira. Instituições Federais de Ensino Superior

1 INTRODUÇÃO

Cada dia mais, percebe-se que as pessoas se evidenciam como um dos grandes trunfos para a melhoria do desempenho da gestão nas organizações e instituições. Neste sentido, Gil (2011) traz que muitas empresas procuram tratar seus empregados como parceiros, agregando ao máximo o talento das pessoas para seu desenvolvimento.

Atrair, desenvolver e manter pessoas capazes de realizar as atividades de maneira eficaz confere à organização um diferencial para o fornecimento de bens e serviços de melhor qualidade.

Ribeiro (2006) destaca como papel fundamental da área de recursos humanos atrair, reter e desenvolver pessoas, por meio das áreas de recrutamento e seleção e de treinamento e desenvolvimento. “O objetivo do departamento de Recursos Humanos é criar oportunidades para as pessoas crescerem dentro da empresa”. (RIBEIRO, 2006, p. 14).

No que tange o serviço público, a área de Gestão de Pessoas precisa considerar além de todas as questões que lhes são pertinentes, o aparato legal que preceitua as diretrizes sobre as quais os programas de gestão de pessoas serão desenvolvidos.

No âmbito dos servidores Técnico-administrativos em Educação (TAE) das instituições de ensino superior vinculadas ao Ministério da Educação, o plano de carreira está estruturado na Lei 11.091/2005 (BRASIL, 2005). A referida Lei dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, tratando da organização do quadro de pessoal, da estrutura do plano de carreira do cargo de técnico-administrativo em educação, do ingresso no cargo e formas de desenvolvimento e da remuneração e enquadramento

Isso exposto entende-se que a área de gestão de pessoas precisa utilizar o plano de carreira como um instrumento de gestão para desenvolver ações voltadas à formação, ao desenvolvimento e à manutenção destes servidores técnico-administrativos, a fim de incrementar a qualificação dos agentes públicos atuantes na instituição.

Entendendo a importância da atração, manutenção e desenvolvimento de pessoas para o desenvolvimento institucional, o presente artigo pretende analisar o plano de carreira dos servidores técnico-administrativos em educação e verificar em que medida ele atende os pressupostos para atração, retenção e desenvolvimento de pessoas. Assim, o plano de carreira será analisado sob a ótica de suas prerrogativas e implicações para o estabelecimento de ações na área de gestão de pessoas nas instituições Federais de Ensino Superior.

O objetivo geral deste trabalho foi analisar o plano de carreira dos servidores técnico-administrativos em educação e suas implicações no estabelecimento de ações para Gestão de pessoas das IFES. Para tanto pretende-se resgatar conceitos teóricos referentes à gestão de pessoas, conhecer o aspecto legal do plano de carreira dos servidores técnico-administrativos em educação e identificar se o de carreira contribui para a atração, retenção e desenvolvimento de pessoas nas IFES.

O estudo apresenta relevância pois, de acordo com Dutra (2013), “ quando as pessoas falam de plano de carreira, têm em mente planos que deixam absolutamente claras as possibilidades de desenvolvimento profissional, ou que apontam com precisão o horizonte profissional”, assim percebe-se que o plano de carreira apresenta importância para as perspectivas do funcionário na sua inserção em uma dada carreira. O tema é oportuno pois constantemente as IFES enfrentam longos períodos de greve dos servidores técnicos administrativos de forma que há necessidade de se discutir e avaliar a carreira. Ainda, o estudo é viável por tratar-se de temática que apresenta discussões em artigos acadêmicos e aspectos teóricos referentes à gestão de pessoas aparecem sob diferentes abordagens da literatura.

2 METODOLOGIA

Com relação a metodologia trata-se de pesquisa descritiva, pois segundo Lakatos e Marconi (2001, p. 76), tem como finalidade “o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chave”. Quanto aos meios trata-se de uma pesquisa documental e bibliográfica. De acordo com Vergara (2013, p.43), “a pesquisa documental é realizada em documentos conservados no interior dos órgãos públicos e privados de qualquer natureza”. [...] “bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. Com relação a abordagem, a pesquisa será classificada como qualitativa, segundo Demo (2011, p. 159)

a pesquisa qualitativa caracteriza-se pela abertura das perguntas, rejeitando-se toda resposta fechada, dicotômica, fatal. Mais do que o aprofundamento por análise, a pesquisa qualitativa busca o aprofundamento por familiaridade, convivência, comunicação.

Para a análise dos dados foi considerado o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino, Lei 11.091/2005 (BRASIL, 2005) e o que apresenta a literatura de Gestão de Pessoas no tocante ao plano de cargos e salários, plano de carreira e desenvolvimento de pessoas.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Plano de Carreira

As políticas de gestão de pessoas, dentre as quais se pode destacar o Plano de Carreira, devem buscar um alinhamento entre as necessidades institucionais e as necessidades dos servidores visando oferecer não somente benefícios em termos financeiros, mas também, desenvolvimento profissional e pessoal. De acordo com Dutra (2011), há um esforço muito grande em tornar o servidor protagonista de seu desenvolvimento e de sua carreira e, para isso, o investimento em tornar claros os critérios de ascensão e valorização do servidor tem sido o grande desafio da administração pública.

Nas instituições públicas, muito embora, se tenha consciência da necessidade de adotar uma gestão voltada à interação dos interesses institucionais aos interesses pessoais dos servidores para que ambos caminhem na mesma direção, esta equação não é muito simples. Segundo (CARMO, LEITE e BARROS, 2013): “Nas IFES, muitas vezes, a aplicação dos princípios básicos de gestão é limitante, devido ampla existência de leis e instrumentos que dificultam a incorporação de políticas integradas”.

Embora tenha havido uma considerável evolução nos planos de carreiras do poder executivo ao longo do tempo, ainda se questiona se a forma como se apresentam atualmente consiste em um plano de carreira ou tão somente de estruturação de cargos, uma vez que não há possibilidade de ascensão funcional. Nesse sentido, Moreira e Lúcio (2012), ao analisarem a gestão de carreiras no poder executivo federal fazem a seguinte crítica:

[...] apesar de denominar-se “Plano de Carreira dos Cargos”, na verdade, estas figuras são essencialmente um agrupamento de cargos em um plano, equivalente, por exemplo, aos que já vinham sendo criados sob a denominação de “Plano Especial de Cargos”.

Contudo, no que se refere aos servidores técnico-administrativos das instituições federais de ensino superior, o próprio ambiente das IFES, pela sua particularidade e

diversidade, bem como pelo contato direto com a construção do conhecimento desperta nos servidores o interesse pela formação, pela ampliação de sua capacitação e qualificação profissional. Assim, pode-se pensar que há uma perspectiva de desenvolvimento na carreira.

Neste sentido, Teixeira (2010) apresenta que

Em consequência, do Plano de Carreira, estendeu-se para os servidores uma grande possibilidade de evolução, estabelecendo os institutos de progressão por capacitação profissional e por mérito profissional que promovem o desenvolvimento do servidor na perspectiva do planejamento estratégico da Instituição e do desenvolvimento organizacional, no cumprimento de sua função social, de suas metas e de seus objetivos.

Embora o ambiente das universidades seja propício ao desenvolvimento, internalizar esta ideia nos servidores não é algo simples, universidades são pautadas por um ambiente propício ao desenvolvimento, devido à diversidade de especialistas, docentes e técnico-administrativos, mas nem sempre conseguem estimular os servidores no sentido do aperfeiçoamento (MAGALHÃES et al., 2010).

Nessa perspectiva o plano de carreira apresenta importante papel. Na definição de um plano de carreira, há necessidade de contemplar aspectos variados na área de gestão de pessoas, que permitam o desenvolvimento do funcionário e o estabelecimento de uma identidade com a instituição, o fator salário de forma isolada não pode alcançar tal dimensão, contudo, o sistema de remuneração apresenta importância que deve ser considerada. Neste sentido, Bergamini (1997) traz que o sistema de remuneração é motivador de grande importância, uma vez que se relaciona com a crença de que o comportamento do indivíduo proceda em determinado resultado.

Apesar de as IFES encontrem os limitadores legais para sua conduta e mesmo para o estabelecimento de suas ações na área de gestão de pessoas, é preciso usar de criatividade de uma visão gerencial mais dinâmica para poder estabelecer um diálogo entre a instituição e seus servidores. Nesse contexto, Bergue (2011) coloca que as ações de gestão devem orientar-se pela atuação articulada na reforma da estrutura normativa; no redesenho de estruturas e processos de trabalho; na renovação de quadros, programas institucionais de qualificação (treinamento e desenvolvimento), seguidos por posturas gerenciais mais descentralizadas, que estimulem a participação, a criatividade e a inovação no ambiente organizacional, orientadas para o alcance de melhores níveis de eficiência, eficácia e efetividade nas ações do Poder Público.

No que se refere à atração de pessoas ou recrutamento Gil (2011) define como a capacidade de atrair candidatos potencialmente capazes e qualificados para ocupar cargos na organização. Ainda podemos encontrar nas definições de Dutra (2011) como sendo a captação de pessoas o conjunto de atividades da empresa para encontrar pessoas que possam estabelecer uma relação de trabalho e atender necessidades presentes e futuras da organização.

No caso dos técnico-administrativos em educação o recrutamento e seleção ocorrem por meio do concurso público e o plano de carreira pode atuar como um diferencial para a atração dos candidatos.

A retenção de pessoas na organização está ligada à sua internalização que envolve atividades desenvolvidas pela organização para criar aproximação, uma relação de estreitamento entre as pessoas e a organização. Segundo Dutra (2011) “as práticas mais comuns para a internalização das pessoas estão relacionadas à: integração, divulgação da organização e negociação de expectativas”. Um plano de carreira bem estruturado possibilita esta visão aos funcionários, por vislumbrar uma negociação de expectativas.

No tocante ao desenvolvimento observa-se que a gestão das instituições públicas está evoluindo dados os desafios impostos pela sociedade mais exigente e pelos novos contextos políticos e de organização social. Assim, o desenvolvimento precisa ser trabalhado também nos agentes públicos. De acordo com Dutra (2011), pode-se definir o desenvolvimento da

pessoa como a capacidade de assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade. Dessa forma, o plano de carreira precisa prever o desenvolvimento de pessoas que possa caminhar nesta direção.

Pensando neste desenvolvimento aspectos da competência vem sendo também vislumbrados, neste sentido, Baptista e Sanabio (2014, p.189) nos dizem que:

Com implantação da Lei 11.091/2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, as universidades federais foram demandadas a atender aspectos referentes à avaliação de desempenho: Com essas medidas, o Governo Federal dá início à filosofia de gestão pela competência atrelada à carreira do servidor público das IFES, associando às carreiras a avaliação de desempenho baseada no plano estratégico institucional, capacitando e qualificando os servidores para atenderem às demandas organizacionais. A regulação acabou por obrigar as instituições a se adequarem para atender às exigências governamentais, que por consequência afetou diretamente a categoria dos Técnico-Administrativos em Educação, fazendo com que a legislação proporcionasse melhorias forçadas nas equipes de trabalho. Observa-se que apesar de regulamentar, o governo dá liberdade para cada instituição desenvolver seu próprio modelo e sistemática avaliativa.

Com relação aos cargos podemos ter maior compreensão e clareza com o que nos apresenta Gil (2011), dizendo que as organizações funcionam quando as pessoas passam a desempenhar papéis específicos. Assim, as organizações procuram selecionar as pessoas de modo que possam desempenhar seus papéis com a máxima eficácia. Ainda avaliam periodicamente o desempenho para verificar se os papéis vem sendo bem desenvolvidos e quando percebem discrepância entre os papéis ideais e os reais promovem capacitação. Quando percebem que as pessoas que desempenham a contento seus papéis são raras oferecem maiores salários e benefícios para mantê-las na organização.

Uma das dificuldades das IFES, reside justamente nessa questão a de adequar as pessoas a suas funções ou ao que os cargos necessitam. Por isso a necessidade de se trabalhar constantemente a capacitação e o desenvolvimento de pessoas.

Sabe-se que hoje o servidor também precisa ser agente atuante no desenvolvimento de sua carreira. Para Dutra (2011), cabe as pessoas a gestão de seu desenvolvimento e de sua carreira e a empresa cabe criar o espaço para estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades.

As organizações são constituídas por pessoas são elas que agregam os valores reais que solidificam o diferencial das organizações. Por isso, é importante capacitar, formar, qualificar do ponto de vista técnico os servidores atuantes nas instituições públicas. Contudo, os planos de carreira precisam considerar também fatores que gerem motivação e promovam o comprometimento com a instituição. Segundo Gil (2011): “é mais fácil as empresas conseguirem pessoas competentes do que comprometidas, daí a importância de promover a motivação dentro das políticas de desenvolvimento de pessoas”. Este caminho de busca e motivação, identidade e comprometimento também precisa ser trilhado pelas IFES, pois, torna-se inócuo apresentar um quadro de servidores técnicos administrativos potencialmente qualificados se esta qualificação não se materializa no trabalho desenvolvido no interior da instituição.

3.2 Plano de Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação nas IFES

O Plano de Carreira apresenta considerável importância para o direcionamento das ações institucionais no que se refere a gestão de pessoas, reforçando esta ideia, Costa (2010) informa que:

O PCCTAE foi resultado da orientação estratégica do governo federal na implantação de um novo olhar sobre a gestão de pessoas, que promoveu reformulações em todas as esferas de sua atuação e definiu a democratização das suas relações de trabalho como eixo norteador de toda a política de gestão de pessoas para a administração pública federal, em que passa a considerar a carreira como instrumento estratégico de gestão de pessoas e de organização da força de trabalho, muito além do mero atendimento das demandas de recomposição remuneratória.

O plano de carreira deve ser capaz de proporcionar aos funcionários clareza sobre sua situação e possibilidades de crescimento e desenvolvimento dentro da organização. Neste sentido Dutra (2011) apresenta que a “carreira tem três momentos bem definidos no que tange a gestão do desenvolvimento: início, crescimento e final”. Possuir um plano de carreira bem estruturado que desperte a motivação, a identificação com a instituição atua positivamente na promoção do comprometimento do servidor com a instituição e no reconhecimento do seu papel como agente ativo no processo de desenvolvimento institucional.

Nesse sentido, o governo federal (MP/ASSEC, 2002 apud PEREIRA, 2004) sustenta que:

A presença de carreiras bem estruturadas, com incentivos adequados com o compromisso com a excelência permite dar continuidade a políticas e projetos. A experiência, aliada à qualificação – inclusive acadêmica e no setor privado – são importantes ingredientes para o funcionamento sem sobressaltos do governo.

Para que as ações pretendidas pelo poder público possam se efetivar, necessita-se de pessoas dispostas a buscar este fim

Pereira (2004) a busca da motivação trata-se de um reflexo de um posicionamento de fortalecimento e valorização da função pública:

O objetivo principal à motivação dos servidores públicos contempla diversas dimensões no novo contexto: 1) o estabelecimento de uma política de remuneração e de concessão de benefícios que, resguardando o equilíbrio das contas públicas, possibilite assegurar a qualidade de vida do servidor e de sua família; 2) uma política de carreiras, capaz de permitir a ascensão profissional, de acordo com critérios que privilegiem a busca do aprimoramento técnico e o bom desempenho das funções; e, 3) uma política de capacitação que permita o desenvolvimento continuado das habilidades e conhecimentos do servidor, dotando-o dos meios indispensáveis para melhor executar suas atribuições e responsabilidades em uma sociedade cada vez mais exigente no que se refere à qualidade dos serviços públicos.

De acordo com a Lei 11.091/2005 (BRASIL, 2005), O Plano de Carreira (PCCTAE), está estruturado em cinco níveis de Classificação com quatro níveis de capacitação cada. O ingresso nos cargos do Plano de Carreira se dará no padrão inicial do primeiro nível de capacitação do respectivo nível de classificação, mediante concurso público. O desenvolvimento do servidor na carreira será exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional.

Ainda, no tocante a remuneração de acordo com a Lei 11.091/2005 (BRASIL, 2005), a remuneração dos integrantes do Plano de Carreira será composta do vencimento básico, correspondente ao valor estabelecido para o padrão de vencimento do nível de classificação e nível de capacitação ocupados pelo servidor, acrescido dos incentivos previstos nesta Lei e das demais vantagens pecuniárias estabelecidas em lei. Ainda, será instituído Incentivo à Qualificação ao servidor que possuir educação formal superior ao exigido para o cargo de que é titular, na forma de regulamento.

Com relação a capacitação profissional e a progressão por mérito Fonseca e Ferreira (2011) nos trazem que:

Esses dois aspectos que destacamos do PCCTAE são de grande importância, pois devem direcionar ações que as Instituições Federais de Ensino – IFE precisam

desenvolver para atender o que está previsto no Plano de Carreira. Portanto, cabe as IFE organizar os Planos de Desenvolvimento dos Servidores que nela trabalham, visando garantir condições para que os mesmos possam se desenvolver e progredir em suas carreiras, o que pressupõe a implantação de Programas de Capacitação e de Avaliação de Desempenho que atendam as necessidades das Instituições e dos servidores.

O Art.5º estabelece alguns conceitos no estabelecimento da Lei 11.091/2005 cabe destacar:

I – plano de carreira: conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores titulares de cargos que integram determinada carreira, constituindo-se em instrumento de gestão do órgão ou entidade;

II – nível de classificação: conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições;

III - padrão de vencimento: posição do servidor na escala de vencimento da carreira em função do nível de capacitação, cargo e nível de classificação;

IV - cargo: conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que são cometidas a um servidor;

V - nível de capacitação: posição do servidor na Matriz Hierárquica dos Padrões de Vencimento em decorrência da capacitação profissional para o exercício das atividades do cargo ocupado, realizada após o ingresso;

VI - ambiente organizacional: área específica de atuação do servidor, integrada por atividades afins ou complementares, organizada a partir das necessidades institucionais e que orienta a política de desenvolvimento de pessoal; e

VII - usuários: pessoas ou coletividades internas ou externas à Instituição Federal de Ensino que usufruem direta ou indiretamente dos serviços por ela prestados. (BRASIL, 2005)

Assim, estando apresentados alguns dos aspectos e definições trazidos na Lei 11.091/2005, passaremos a uma reflexão com base em aspectos apontados pela literatura de gestão de pessoas.

4 ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com as teorias apresentadas, o Plano de Carreira deve proporcionar condições de clareza para o funcionário sobre sua carreira desde o início na carreira, seu crescimento e desenvolvimento e o patamar limite ao qual poderá ascender até o fim da carreira. Percebe-se que o PCCTAE (Plano de Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação) firmado na Lei 11.091 de 12 de janeiro de 2005, apresenta com clareza as possibilidades de incremento salarial e de desenvolvimento e crescimento na carreira para cada um dos cinco níveis nos quais está organizada a carreira. Com o intuito de compreendermos melhor o que diz a literatura e como está estruturado o PCCTAE, apresenta-se um quadro comparativo buscando uma facilitação da análise.

O quadro nº 1 procurou relacionar as principais categorias definidas no Plano de Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação firmado na Lei 11.091/2005, o que está descrito na legislação sobre cada uma das categorias e o que dizem os autores que tratam da gestão de pessoas:

Quadro 1 Definições conceituais de gestão de Pessoas e preceituções da Lei 11.091/2005

Categorias	Definições da Literatura	Lei 11.091/2005 - PCCTAE
-------------------	---------------------------------	---------------------------------

Categorias	Definições da Literatura	Lei 11.091/2005 - PCCTAE
Estrutura do plano de Carreira dos Cargos	De acordo com Dutra (2011) “a estrutura da carreira é o que dá concretude ao Sistema, a medida que define a sucessão de posições, sua valorização e os requisitos de acesso a elas”.	O plano de carreira está distribuído em 5 níveis de classificação (A, B, C, D e E), com quatro níveis de capacitação cada.
Atribuições Gerais dos Cargos	Para Gil (2011) “a análise e descrição de cargos pode ser concebida como ponto de partida para o tratamento da maioria dos problemas no campo de Recursos Humanos”. Ainda, a análise e descrição dos cargos, deve considerar: as atividades do cargo, recursos utilizados no trabalho, requisitos pessoais para o cargo, responsabilidades e condições de trabalho e de risco. (GIL, 2011).	São atribuições gerais que integram o plano de carreira sem prejuízo das atribuições específicas: I – Planejar, organizar executar ou avaliar as atividades inerentes ao apoio II – Planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades técnico administrativas inerentes à pesquisa e à Extensão nas Instituições Federais de Ensino Superior; III – Executar tarefas específicas, utilizando-se de recursos materiais, financeiros e outros que a Instituição Federal de Ensino disponha, a fim de assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade das atividades de ensino, pesquisa e extensão das Instituições Federais de Ensino
Ingresso no Cargo	Para Dutra (2011) a entrada na carreira é bem clara para a empresa e para as pessoas, requisitos e condições de acesso à carreira podem ser estabelecidos com precisão.	Dar-se-á no primeiro nível de capacitação do respectivo nível de classificação, mediante concurso público de provas ou de provas e títulos observada a escolaridade e experiência exigidas.
Formas de Desenvolvimento	Para Dutra (2011), “as empresas mais bem estruturadas conseguem estabelecer todo o percurso de crescimento em determinada carreira”.	O desenvolvimento na carreira dar-se-á, exclusivamente pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento por: Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional. Incentivo à Qualificação ao servidor que possuir educação formal superior ao exigido para o cargo de que é titular, na forma de regulamento.
Remuneração	Segundo Gil (2011) “os principais problemas atuais observados por especialistas nas empresas brasileiras são: inflexibilidade do Sistema de remuneração, conservadorismo, confidencialidade do Sistema de remuneração,	A remuneração será composta do vencimento básico correspondente ao valor estabelecido para o padrão do vencimento do nível de classificação e nível de capacitação ocupados pelo servidor acrescido dos incentivos previstos em Lei.

Categorias	Definições da Literatura	Lei 11.091/2005 - PCCTAE
	recompensa mais relacionada à posição hierárquica do que aos resultados do trabalho, inexistência de planos para funções técnicas, baixa participação das chefias no processo de administração salarial”.	
Enquadramento	Importante para a definição de sua posição na estrutura da carreira, que de acordo com Dutra (2011) “a medida que define a sucessão de posições, sua valorização e os requisitos de acesso a elas”.	Será efetuado de acordo com o anexo VII da Lei 11.091/2005 – Tabela de Correlação dos cargos atuais para a nova situação.

Fonte: Elaborada pelo autor

No que tange **Estrutura do plano de Carreira dos Cargos**, vista na literatura como concretude ao sistema, para a definição de sucessão de posições, sua valorização e os requisitos de acesso a ela, observa-se que o PCCTAE apresenta os níveis de classificação claramente divididos sendo em cinco níveis de classificação com quatro níveis de capacitação cada. Cabe destacar que a mudança de nível de classificação só pode se dar por meio de concurso público. Conforme apresentado por Costa (2010) a estruturação do plano de carreira foi ainda resultado da orientação estratégica do governo federal na implantação de um novo olhar sobre a gestão de pessoas, que promoveu reformulações em todas as esferas de sua atuação.

Com relação às **Atribuições Gerais dos Cargo** dadas as contribuições de Gil (2011) numa visão da descrição dos cargos como ponto de partida para uma série de ações na área de gestão de pessoas, pode-se considerar que atribuições gerais que integram o plano de carreira dos técnicos administrativos estão dispostas de forma muito genérica e abrangente o que se justifica pela necessidade de elaboração de edital para concurso público como forma de seleção. Contudo, para o estabelecimento de ações e planos de capacitação e desenvolvimento de pessoas, há necessidade de as IFES desmembrarem e organizarem as atribuições inerentes a cada cargo de forma mais detalhada.

Em se tratando do **Ingresso no Cargo conforme** apresenta a literatura, este momento tende a ser de forma clara para quem contrata quanto para quem está sendo contratado, requisitos e condições de acesso à carreira podem ser estabelecidos com precisão. Não seria diferente no serviço público até em virtude de todo o controle social que recai sobre os editais de concursos públicos. Assim, percebe-se que o plano de carreira contempla critérios claros e objetivos ao que concerne esta etapa.

No que diz respeito **as Formas de Desenvolvimento**, para Dutra (2011), “as empresas mais bem estruturadas conseguem estabelecer todo o percurso de crescimento em determinada carreira”. Com relação ao PCCTAE (BRASIL, 2005) o desenvolvimento na carreira dar-se-á, exclusivamente pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento por:

- Progressão por Capacitação Profissional (que é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitado o interstício de 18 (dezoito) meses.

- Progressão por Mérito Profissional (é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 2 (dois) anos de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação). Ainda a legislação aponta que o servidor que fizer jus à Progressão por

Capacitação Profissional será posicionado no nível de capacitação subsequente, no mesmo nível de classificação.

Fonseca e Ferreira (2011) destacam que:

Esses dois aspectos que do PCCTAE são de grande importância, pois devem direcionar ações que as Instituições Federais de Ensino – IFES precisam desenvolver para atender o que está previsto no Plano de Carreira. Portanto, cabe as IFES organizar os Planos de Desenvolvimento dos Servidores que nela trabalham.

É importante ressaltar que mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento não acarretará mudança de nível de classificação. A mudança de nível de classificação é possível apenas mediante concurso público. Este é um ponto para o qual Magalhães et al. (2010) dizendo que:

Essa lei trouxe alguns avanços na questão do aperfeiçoamento do STA nas Ifes, estabeleceu os tipos de qualificação que cada nível da carreira técnico-administrativa pode fazer, bem como incentivos financeiros para esses níveis de acordo com o tipo de qualificação realizado. Embora a legislação tenha apresentado um avanço na qualificação dos STA, não avançou muito em termos de carreira, pois permite ascensão apenas no próprio cargo.

Apesar da ressalva com relação a impossibilidade de ascensão funcional, observa-se aqui que o plano apresenta questões inerentes ao desenvolvimento que são atrativas e podem possibilitar um incremento profissional ao servidor e qualitativo para a instituição. A questão a ser trabalhada seria a de encontrar uma forma que possibilitasse trazer os conhecimentos adquiridos por meio da formação para a instituição, uma vez que após investimentos de ambos os agentes incrementar a formação, o servidor retorna às mesmas atividades desempenhadas anteriormente e o novo conhecimento adquirido nem sempre encontra espaço para se materializar em ações concretas.

Outra questão a ser tratada é a necessidade de existir uma organização interna no estabelecimento dos cursos de capacitação e na oportunização de programas de formação que possibilitem correlacionar interesses e necessidades da organização aos interesses e necessidades dos servidores.

Precisa-se chamar atenção para o fato de que a liberdade para o desenvolvimento do servidor não é plena e não está atrelada apenas ao seu interesse e esforço em buscar seu desenvolvimento. A liberação do servidor técnico administrativo para participação nas diferentes modalidades de promoção do seu desenvolvimento na carreira está atrelada a autorização da chefia e no caso do mestrado e do doutorado também ao resultado positivo na avaliação de desempenho.

As amarras políticas que envolvem a condução de ações dentro das IFES, muitas vezes acabam por uma profissionalização da gestão.

Nessa perspectiva o estudo realizado por Andriguetto Junior et al. (2011) demonstrou que nas IFES:

[...] muitos cargos de liderança foram ocupados por indivíduos que ocupavam a área docente ou estavam em outras posições em níveis inferiores, mas que foram elevados a cargos estratégicos. Tal fato pode desencadear uma gestão “amadora”, uma vez que tais indivíduos não são especializados em gestão.

Outro ponto a ser destacado é que para a efetividade das políticas de desenvolvimento é necessário o estabelecimento de políticas de avaliação, não apenas pro forma para atendimento de exigências legais, mas realmente direcionadas a identificação de carências formativas e instrucionais para melhor direcionar os cursos de formação, aperfeiçoamento, capacitação e desenvolvimento.

Reforçando este aspecto e considerando os questionamentos da sociedade sobre a qualidade do serviço público Baptista e Sanabio (2014) traz que

[...] diante desse novo cenário, a avaliação de desempenho passa a ser definida pelo governo federal como o monitoramento sistemático e contínuo da atuação do servidor civil, enquanto indivíduo integrante de uma equipe de trabalho e de uma

instituição, possuindo como referência a serem alcançadas, metas globais e intermediárias dos órgãos e entidades que compõem o conjunto de carreiras e cargos do Sistema de Pessoal Civil do serviço executivo federal.

GIL (2011, p.188), aborda quanto à **Remuneração** de que especialistas apontam como problemas a inflexibilidade do sistema de remuneração, conservadorismo, confidencialidade do sistema de remuneração, recompensa mais relacionada à posição hierárquica do que aos resultados do trabalho, inexistência de planos para funções técnicas, baixa participação das chefias no processo de administração salarial.

Pode-se observar que o PCCTAE (BRASIL, 2005) também apresenta alguns dos problemas citados, a confidencialidade do sistema de remuneração não seria um dos problemas uma vez que os padrões de remuneração são públicos, além da existência do portal da transparência no qual se pode consultar padrão de vencimento e remuneração de qualquer servidor público federal.

Outra questão que aparece como favorável é que o plano é direcionado às funções técnicas. Porém, no que tange a inflexibilidade e conservadorismo do sistema de remuneração pode-se dizer que é bem mais rígido do que se observa na iniciativa privada e a maioria das conquistas são obtidas por movimentos grevistas e atuação dos sindicatos.

O fato de recompensa mais relacionada à posição hierárquica do que aos resultados do trabalho não motiva os servidores a apresentar uma maior dedicação e por vezes atua como desmotivador, pois um servidor com um desempenho excelente perceberá em termos financeiros o mesmo que um servidor cujo desempenho esteja muito aquém do esperado, caso a chefia não tenha um papel atuante.

Ainda, a baixa participação das chefias no processo de administração salarial também aparece, neste caso não há influência das chefias no processo de administração salário, o que faz com que o desempenho não interfira objetivamente na mudança dos salários.

Outro fator sobre remuneração é bastante específico do serviço público federal é o apresentado por Pereira (1998, p. 17):

[...] internamente no serviço público federal, encontramos também enormes disparidades entre as remunerações dentro do Estado: funcionários com qualificações muito semelhantes que realizam tarefas parecidas, não obstante recebem remunerações muito diferentes. Isso se dá devido a diferenciação de tratamento entre os poderes.

No que se refere ao **Enquadramento** é importante e interfere na elaboração das demais ações. É a partir da definição da posição do servidor na estrutura da carreira que as demais ações concernentes à carreira podem ser implementadas.

Ainda cabe destacar que para acompanhar, assessorar e avaliar o Plano de Carreira no PCCTAE (BRASIL, 2005) foi criada a Comissão Nacional do Plano de Carreira e cada universidade deverá ter uma Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativo em Educação.

A Comissão Interna do Plano de Carreira será composta por servidores integrantes do plano de Carreira com finalidade de acompanhar, orientar, fiscalizar e avaliar a implantação do PCCTAE no âmbito da respectiva Instituição Federal de Ensino e propor a Comissão Nacional de Supervisão as alterações necessárias.

No que concerne ao Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos-Administrativos em Educação, ainda é preciso ressaltar o Decreto nº 5.585, de 29 de junho de 2006, que estabelece diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento. Este decreto tem dentre outros objetivos o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes buscando o desenvolvimento de competências individuais e competências institucionais.

Portanto, é necessário que as IFES procurem adequar o plano de carreira à sua realidade institucional, buscando encontrar maneiras de possibilitar aos técnicos

administrativos a construção do desenvolvimento em sua carreira. Apesar de o plano de carreira dos TAEs apresentar várias possibilidades de capacitação e desenvolvimento, estas estão condicionadas ao interesse da administração e à liberação das chefias o que dá margem a certo grau de discricionariedade

O desafio está em alinhar as políticas de desenvolvimento de pessoas nas IFES de modo a promover o desenvolvimento dos técnico-administrativos. Ainda há que se destacar a necessidade da profissionalização dos gestores, no sentido de que possam existir decisões orientadas de forma mais técnica e isonômica com menor viés político.

Segundo Andriguetto Junior (2011) “[...] a dimensão política destaca a presença de negociações, barganhas, disputas e conflitos de interesse dentro da organização.”

Faz-se necessário, que a área da gestão de pessoas, dentro da realidade da Instituição, normatize e sistematize programas que visem o atendimento ao que preceitua o plano de carreira de forma que as decisões sejam isonômicas e pautadas em normas claras e definidas institucionalmente.

5 CONCLUSÃO

Este artigo objetivou analisar o plano de carreira dos servidores técnico-administrativos em educação e suas implicações no estabelecimento de ações para Gestão de pessoas das IFES. Para tanto, resgatou-se conceitos teóricos referentes à gestão de pessoas e procurou-se conhecer o aspecto legal do plano de carreira dos servidores técnico-administrativos em educação com vistas a identificar contribuições do plano de carreira para a atração, retenção e desenvolvimento de pessoas nas IFES.

Verificou-se que o plano de carreira dos servidores técnico-administrativos em educação pode atuar positivamente no estabelecimento de ações para Gestão de pessoas das IFES, embora existam questões a serem orientadas dentro das particularidades de cada instituição para que a gestão de pessoas possa colher os frutos de suas ações.

Dentro do que preconiza a teoria referentes à gestão de pessoas a estrutura do plano de Carreira no que se refere às: atribuições gerais dos cargos, ingresso no cargo, formas de desenvolvimento e enquadramento, atende satisfatoriamente.

Concernente à remuneração, verificou-se que plano de carreira dos servidores técnico-administrativos em educação apresenta alguns dos problemas apontados pela teoria sobretudo no que tange a inflexibilidade do sistema de remuneração, conservadorismo, recompensa mais relacionada à posição hierárquica, no caso do serviço público mais relacionado ao cargo, do que aos resultados do trabalho. A não participação das chefias no processo de administração salarial e a diferenciação de remuneração entre os poderes no caso do serviço público federal, também se apresentam como aspectos de insatisfação.

Assim, no que tange o aspecto remuneratório há muito que se discutir e aprimorar para que dentro dos limites aos quais está subordinada a administração pública seja possível encontrar mecanismos de remuneração mais alinhados ao desempenho profissional e ao que ele agrega à instituição.

Pode-se constatar que o aspecto legal do plano de carreira dos servidores técnico-administrativos em educação apresenta fatores positivos a atração, retenção e desenvolvimento de pessoas nas IFES. Apesar das limitações remuneratórias (níveis salariais) e da restrição à mudança de classe, que é possível, apenas por meio de novo concurso público, não havendo ascensão funcional (o que coloca em questionamento o próprio plano de carreira), a legislação apresenta previsões que favorecem o desenvolvimento na carreira.

O desafio está em alinhar as políticas de desenvolvimento de pessoas nas IFES de modo a promover o desenvolvimento dos técnico-administrativos. Há necessidade de decisões

orientadas de forma mais técnica e isonômica com menor viés político, estabelecimento de critérios claros, normatizados institucionalmente com vistas a adequação do que preconiza à lei a realidade e particularidades de cada Instituição de Ensino Superior.

Assim, percebe-se que apesar de apresentar certas limitações e aspectos a serem discutidos e aprimorados, o plano de carreira pode atuar na promoção da atração e retenção dos servidores nas IFES. A forma como se apresenta atualmente já constitui um avanço para a carreira contudo, há necessidade de promover debates sobre as lacunas que são observadas e procurar encontrar mecanismos que em consonância com os aspectos legais possibilitem uma melhor adequação do plano à realidade das IFES e aos anseios dos técnicos administrativos.

As universidades apresentam-se como um ambiente altamente propício ao desenvolvimento profissional, por serem um berço de formação e construção do conhecimento, assim a gestão de pessoas precisa buscar aplicação do que o plano traz de aspectos positivos e buscar o aprimoramento do que ainda requer melhorias.

REFERÊNCIAS

ANDRIGUETTO JUNIOR, Harold et al. Estratégias acadêmicas e suas manifestações : o discurso e a prática. **Revista Gual**, Florianópolis, v. 3, n. 4, p. 126-152, set/dez. 2011.

BAPTISTA, André de Lima Xandó; SANABIO, Marcos Tanure. Avaliação de desempenho de técnico-administrativos em educação no âmbito das instituições federal de ensino superior. **Revista Gual**. Florianópolis, v. 7, n.3 , p. 182-205, set. 2014.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997

BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de gestão em organizações públicas**: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional. Caxias do Sul: Educus, 2011.

BRASIL. Lei nº. 11091 de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico -Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, v. 142, p.1, 13 de jan. 2005, Seção 1.

COSTA, Angela Lobo. **Percepção dos servidores técnicos-administrativos da Universidade Federal do Rio Grande do Norte sobre o Plano de Carreira Instituído pela Lei nº 11.091/2005**. 2010. 56 f. Monografia (especialização) – Curso de Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2011.

FONSECA, Marcio Alessandro; FERREIRA, Rosilda Arruda. Desenvolvimento de pessoas em instituições públicas federais de ensino: entre o legal e o real. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 11.,

2011, Florianópolis. **Anais...** . Disponível em:
<<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/26102>>. Acesso em: 15 jul. 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2011

MAGALHÃES, Elenice Maria de; et al.. A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 1, p. 55-86, jan./fev.

MOREIRA, Rafael de Sousa; LÚCIO, Giovanna de Sá. Gestão de carreiras no poder executivo federal: avanços recentes e perspectivas futuras. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 5, 2012, Brasília. **Anais...** . Disponível em:
<<http://consadnacional.org.br/v-congresso-consad-trabalhos-apresentados/>>. Acesso em: 15 jul. 2015.

PEREIRA, José Matias. Administração pública no Brasil: políticas de revalorização das carreiras típicas de Estado como fator de atração de novos talentos para o serviço público federal. **Revista Observatoria de la Economía de Latinoamerica**, Universidad de Málaga, v. 12, n. 1, p. 1-29, 2004.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. **Revista do serviço público**. São Paulo, ano 49, n. 1, jan-mar 1998.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

TEIXEIRA, Alba Valéria Saboia. **A lei nº 11.091/2005 como fator de influência no plano de cargos e carreira dos técnicos-administrativos, visando à busca da competência no ambiente de trabalho**. 2010. 55 f. Monografia (especialização) – Curso de Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.