



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TOCANTINS
CAMPUS PALMAS
COORDENAÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**

LEILA FERREIRA DOS SANTOS

**ANÁLISE COMPARATIVA: PLANO DE CARREIRAS DOS SERVIDORES DO
QUADRO GERAL DA PREFEITURA DE PALMAS E DOS TÉCNICOS
ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS**

**PALMAS - TO
2019**

LEILA FERREIRA DOS SANTOS

**ANÁLISE COMPARATIVA: PLANO DE CARREIRAS DOS SERVIDORES DO
QUADRO GERAL DA PREFEITURA DE PALMAS E DOS TÉCNICOS
ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do Título de Tecnólogo em Gestão Pública, do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins – IFTO, *Campus Palmas/TO*.

Professor Orientador: Prof. Mestre Joseane R. de Menezes Granja Júnior.

PALMAS-TO

2019

Santos, Leila Ferreira dos

Análise Comparativa: Plano de Carreiras dos Servidores do Quadro Geral da Prefeitura de Palmas e dos Técnicos Administrativos da Universidade Federal do Tocantins / Leila Ferreira dos Santos – Palmas, 2019.

81 f.

Trabalho de conclusão de Curso (Graduação Tecnólogo em Gestão Pública – Instituto Federal de Educação do Tocantins, Campus Palmas, 2019.

Orientador: Prof. Joseane R. de Menezes Granja Júnior.

1. Plano de Carreiras. 2. Servidores Efetivos

LEILA FERREIRA DOS SANTOS

**ANÁLISE COMPARATIVA: PLANO DE CARREIRA DOS SERVIDORES DO
QUADRO GERAL DA PREFEITURA DE PALMAS E DOS TÉCNICOS
ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do Título de Tecnólogo em Gestão Pública, do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins – IFTO, *Campus* Palmas/TO.

Professor Orientador: Prof. Mestre Joseane R. de Menezes Granja Júnior.

Aprovado em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Joseane Ribeiro de Menezes Granja Júnior
Orientador - IFTO – *Campus* Palmas

Profa. Ma. Ana Carolina N. Falcão
Membro da Banca - IFTO – *Campus* Palmas

Profa. Ma. Carla Simone Burdzinski
Membro da Banca - IFTO – *Campus* Palmas

A meus pais Jorge Pereira dos Santos e M^a das Neves Gomes Ferreira, os quais não mediram esforços para lutar por minha educação. Essa vitória é nossa!

A meus irmãos Layane, Diorena e João Marcos e a minha sobrinha Júlia a qual trouxe um significado muito grande a minha vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que iluminou o meu coração com força e coragem para superar as dificuldades.

Ao meu namorado Bruno, que sempre esteve ao meu lado nos momentos que mais precisei e me trouxe a força necessária para que eu pudesse vencer mais esta barreira.

A minha amiga Edileusa Vieira, grande incentivadora dos meus estudos a qual fez parte de minha formação e vai continuar presente em minha vida com certeza.

Ao servidor Antônio Carlos Damasio Lima, o qual sempre esteve solícito em me atender da melhor maneira possível e foi fundamental para o bom desenvolvimento deste trabalho.

A todos os meus professores da faculdade, que foram essenciais na minha trajetória acadêmica, em especial ao professor Mestre Joseane Ribeiro de Menezes Granja Júnior, que teve papel fundamental na realização deste TCC. Agradeço cada minuto dedicado à orientação e por estar sempre acessível e empenhado na realização deste trabalho.

Ao Curso de Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins e as pessoas com quem convivi nesse espaço ao longo destes anos.

Temos o destino que merecemos. O nosso destino está de acordo com os nossos méritos.

(ALBERT EINSTEIN, 1955)

RESUMO

Este trabalho teve como propósito pesquisar o Plano de Carreira, Cargos e Vencimentos dos servidores do quadro geral da prefeitura de Palmas (PCCV) e compará-lo ao Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) das instituições federais de ensino, mais especificamente os servidores técnicos administrativos lotados na Universidade Federal do Tocantins (UFT). Nesse sentido a pesquisa se ocupou em verificar a lei criada para dar embasamento aos planos de carreira apresentados e suas possíveis semelhanças. Dessa forma, ao examinar, a legislação pertinente, o plano de carreira dos servidores, os benefícios que cada um proporciona e as possíveis lacunas existentes; propuseram-se soluções para preenchimento das omissões encontradas. Além disso, os procedimentos que foram adotados na aquisição de dados foram a pesquisa bibliográfica com embasamento e referência no pressuposto de Marconi e Lakatos (2010) e se cumuleu na observação indireta. O refinamento da pesquisa teve o intuito de legitimar as informações pesquisadas nos sites e, sobretudo, averiguar o processo de mudanças e transformações decorrentes da criação das leis que estabelecem os planos de carreiras estudados. A relevância deste estudo está alinhada com a necessidade de perceber o impacto financeiro e funcional proporcionado pela implantação do PCCV para os servidores do quadro geral da prefeitura de Palmas e tecer parâmetros entre esse plano de carreira e o da UFT.

Palavras-chave: Plano de Carreira, técnicos, servidores, legislação.

ABSTRACT

This paper had the purpose of researching the Career Plan, Positions and Salaries of the civil servants of the general staff of the prefecture of Palmas (PCCV) and comparing it to the Career Plan of the Technical-Administrative Positions in Education (PCCTAE) of the federal institutions of education, more specifically, the administrative technical servers filled at the Federal University of Tocantins (UFT). In this sense, the research was concerned with verifying the law created to support the career plans presented and their possible similarities. Thus, by examining, the relevant legislation, the career plan of the servers, the benefits each provides and possible gaps; solutions were proposed to fill the found omissions. In addition, the procedures that were adopted in the acquisition of data were the bibliographic research with basement and reference in the assumption of Marconi and Lakatos (2010) and was cumulated in the indirect observation. The refinement of the research was intended to legitimize the information searched on the sites and, above all, to investigate the process of changes and transformations resulting from the creation of laws that establish the career plans studied. The relevance of this study is in line with the need to perceive the financial and functional impact provided by the implementation of the PCCV for the servers of the general office of the municipality of Palmas and to weave parameters between this career plan and that of the UFT.

Key words: Career Plan, technicians, servers, legislation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Fases (modelos) da administração pública brasileira.....	24
Figura 2.	Prêmio por produtividade no serviço público.....	40
Figura 3.	Licenças e afastamentos descontadas na progressão vertical.....	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1.	Valores, tecnologias gerenciais e correspondentes práticas de gestão.....	31
Quadro 2.	Faixas e porcentagens concedidas na avaliação do Superhar.....	43
Quadro 3.	Requisitos para Progressão Horizontal.....	46
Quadro 4.	Licenças e Afastamentos Descontados para Progressão Horizontal.....	47
Quadro 5.	Evolução Funcional PCCV – (40 Níveis) Progressão Horizontal.....	47
Quadro 6.	Requisitos para Progressão Vertical.....	48
Quadro 7.	Evolução Funcional do PCCV - Progressão Vertical.....	48
Quadro 8.	Progressão por Capacitação Profissional.....	53
Quadro 9.	Estrutura do vencimento básico do PCCTAE a partir de março de 2015.....	54
Quadro 10.	Comparativo entre PCCV e PCCTAE.....	60

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Percentuais para Gratificação por Titularidade e Escolaridade.....	50
Tabela 2. Incentivo a Qualificação: Percentual sobre o padrão de vencimento.....	57
Tabela 3. Progressões para os cargos de nível superior	64
Tabela 4. Progressão dos Servidores do PCCTAE.....	67

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Percentual de Técnicos Administrativos no nível I da carreira.....	58
Gráfico 2.	Progressões por mérito.....	59
Gráfico 3.	Evolução salarial PCCV.....	64
Gráfico 4.	Comparativo entre classe PCCV.....	65
Gráfico 5.	Progressão por capacitação e mérito.....	66
Gráfico 6.	Comparativo entre classe PCTAE.....	68
Gráfico 7.	Comparativo salarial entre os planos de carreira a cada 18 meses.....	69

LISTA DE SIGLAS

AFD - Assentamento Funcional Digital

CIS - Comissão Interna de Supervisão

CNSC - Comissão Nacional de Supervisão da Carreira

DASP - Departamento Administrativo do Serviço Público

FASUBRA - Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico-Administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil

GESPÚBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

IFES – Instituição Federal de Ensino Superior

MEC - Ministério da Educação

MPOG - Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão

NF - Nivel Fundamental

NM - Nível Médio

NPM - New Public Management

NS - Nivel Superior

PCCTAE – Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação

PCCV – Plano de Cargos, Carreira e Vencimentos

PDIPCCTAE - Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação

SBPM - Sistema de Bonificação por Mérito

SEDURF - Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano, Regularização Fundiária e Serviços Regionais.

TAE – Técnicos Administrativos em Educação

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	15
1.1	Contextualização da Pesquisa	17
1.2	Justificativa	18
1.3	Desdobramentos da Pesquisa	19
1.4	Delimitação Temática e Limitações da Pesquisa	20
1.5	Metodologia.....	21
1.6	Levantamento das informações.....	22
1.7	Análise Documental.....	22
1.8	Análise das Informações	23
2	REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1	Evolução da Administração Pública no Brasil	24
2.2	Características do Patrimonialismo.....	25
2.3	Burocracia.....	27
2.3.1	Burocracia no Brasil.....	28
2.4	Gerencialismo	30
2.5	Gestão Participativa	32
2.6	Gespública: lançamento, revogação e os novos decretos do governo federal para modernização do serviço público	33
2.7	A Meritocracia.....	34
2.7.1	Meritocracia e Sociedade	35
3	ANÁLISE E RESULTADOS	38
3.1	Prefeitura Municipal de Palmas, Incentivos ao Servidor Público e a Criação do Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos (PCCV)	38
3.1.1	Prefeitos de Palmas	39
3.2	Premio por Produtividade no Serviço Público	40
3.2.1	Mais sobre o Superhar.....	41
3.2.1.1	Períodos de Efetivo Exercício	42
3.2.2	Concessão do Prêmio por Produtividade.....	42
3.2.3	Acordo de Resultados.....	43
3.3	Implantação do Plano de Carreiras, Cargos e Vencimentos – PCCV.....	44
3.3.1	Progressão Horizontal	46

3.3.2	Progressão Vertical.....	47
3.3.3	Gratificação por titularidade e escolaridade	50
3.3.4	Avaliação de desempenho no PCCV.....	50
3.4	Breve Relato da Criação do PCCTAE	51
3.4.1	Principais Características do PCCTAE	52
3.4.2	O Que Oferece o PCCTAE	52
3.4.3	Progressão por capacitação	53
3.4.4	Progressão por mérito.....	53
3.4.5	Avaliação de Desempenho	55
3.4.6	Sistemas de Avaliação Individual	56
3.4.7	Incentivo à Qualificação.....	57
3.4.8	O PCCTAE na UFT	58
3.5	Análise e Resultados.....	60
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	72
	REFERÊNCIAS	74

1. INTRODUÇÃO

O trabalho cotidiano e seu ambiente laboral nem sempre proporcionam ao funcionário o sentimento de pertencimento e realização pessoal. Por essa razão, muitas pessoas buscam estruturar seus sonhos para além de sua vida produtiva, na esperança de encontrar na aposentadoria a realização não alcançada no dia a dia do trabalho.

Nesse sentido, o próprio significado da palavra trabalho vem do latim *tripalium* que era um instrumento romano de tortura utilizado durante a inquisição. Sendo assim, nota-se que o trabalho é visto, habitualmente, como castigo, fadiga e submissão. (BONZATTO, 1998; CORTELLA, 2007).

Essa situação, somada ao cansaço natural, tem provocado até mesmo doenças funcionais, pois as pessoas não vêem sentido naquilo que fazem. Por isso, uma atividade que deveria ser prazerosa e significativa, torna-se por vezes, uma atividade “geradora de sofrimento e mal-estar”. (BONZATTO, 1998; CORTELLA, 2007; KLEIN, 2013).

Em contrapartida Chiavenato (2005) afirma que se por um lado é praticamente impossível separar vida pessoal e profissional no trabalho, por outro as organizações dependem também de capital humano para sobreviver. Sendo assim, essas mesmas organizações, devem colaborar para que as pessoas possam crescer e realizar-se individualmente no trabalho, pois esse gera grande impacto na vida das pessoas e da sociedade. A sociedade, por sua vez, também tem relação de dependência com as organizações no quesito produção de serviços ou bens de consumo (Chiavenato, 2005).

Observando essa conjuntura, essa pesquisa procurou abordar assuntos pertinentes como: o Serviço público no Brasil, a situação funcional dos servidores e a criação dos planos de carreira como forma de valorização do trabalho dos servidores técnicos administrativos. Esses temas foram tratados à luz das ações e lutas transformadoras que culminaram no crescimento do servidor na carreira, tendo como base e defensor a legislação aplicada.

Contextualizando Rezende (2018) é necessário haver uma forte gestão de pessoas baseada em desenvolvimento, meritocracia e valorização do capital humano e, sobretudo faz-se necessária a promoção do bem-estar do servidor e não torná-lo abnegado às condições de trabalho, uma vez que:

As organizações ao invés de promoverem ações que aumentam a resistência e a resiliência do trabalhador às condições apresentadas no trabalho, que objetiva o aumento da produtividade, como salienta Ferreira (2012b, p. 66), venham a promover o bem-estar dos trabalhadores em consonância também com a visão que ele tem sobre o tema “satisfação no ambiente de trabalho” (RESENDE, p. 43, 2018).

Assim, observando as mudanças e inovações ocorridas no mercado de trabalho e principalmente no setor público, em relação à valorização de pessoal e a busca por resultados baseados no mérito, o tema ora estudado detalhou, por meio de pesquisa, o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos (PCCV) da prefeitura municipal de Palmas.

Esse PCCV é regulamentado pela Lei nº 1.441/2006 e contempla os Servidores Públicos do Quadro-Geral do Poder Executivo do Município de Palmas–TO, exceto os integrantes das carreiras do Magistério Público Municipal, da Guarda Metropolitana, Profissionais da Saúde e os integrantes da carreira dos Procuradores Municipais, entre outros.

Para aprofundamento da pesquisa, maior conhecimento do assunto e consecução do objetivo final; estabeleceu-se um comparativo do PCCV com a legislação que trata do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE) do serviço público federal e as normativas, direitos, benefícios e deveres que regem o assunto estudado.

A partir dessa reflexão, pretendeu-se ainda abordar, nessa pesquisa, a publicação e a efetividade das leis que criaram o PCCV e PCCTAE. Dessa forma, partiu-se do contexto geral reunindo-se textos e contextos, legislações e normas, com o intuito de responder ao seguinte problema de pesquisa: “Qual a principal diferença entre o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos dos Servidores Públicos do Quadro Geral da Prefeitura de Palmas e o plano dos técnicos administrativos, previsto e executado no serviço público federal amparado pela lei 11.091, na Universidade Federal do Tocantins?”

O tema abordado neste trabalho trata do plano de carreira dos servidores do quadro geral da prefeitura de Palmas e dos técnicos administrativos da universidade federal do Tocantins. Delimitamos este tema fazendo uma análise comparativa entre os dois planos. Para tanto, trouxemos a ideia central do trabalho tendo como Objetivo Geral: Analisar as diferenças entre o Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE) na UFT e o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos (PCCV) da Prefeitura de Palmas. Para alcançar o objetivo geral fez-se necessário passar por etapas menores, para isso, foram elencados três objetivos específicos:

- ✓ Caracterizar o Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE) na UFT e o plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos (PCCV) da Prefeitura de Palmas.
- ✓ Verificar os benefícios adquiridos pela progressão funcional na prefeitura e na UFT
- ✓ Descrever os critérios para obtenção da progressão no PCCV e no PCCTAE.

1.1 Contextualização da Pesquisa

O presente trabalho enfatiza os planos de carreiras dos servidores do quadro geral da prefeitura de Palmas e dos técnicos administrativos em educação da UFT. Pretendeu-se aqui fazer um comparativo entre esses planos e observar as diferenças entre os incentivos aos servidores possuidores do mérito.

O primeiro trabalho apresentado tinha como tema a análise da implantação do programa Superhar na então Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano, Regularização Fundiária e Serviços Regionais de Palmas (SEDURF).

Esse tema seria desenvolvido com o estudo sobre a criação, desenvolvimento, avaliação de desempenho e valorização, proposta pelo Superhar na SEDURF.

Nesse sentido, seria realizada uma pesquisa com os servidores com o intuito de verificar sua opinião sobre o alcance da valorização pretendida por esse programa, o qual tinha como principais pilares a articulação de projetos, as ações de valorização do servidor, e o oferecimento de melhorias no ambiente de trabalho e em sua vida funcional.

No entanto, devido às dificuldades com a plataforma Brasil e pelo tempo limitado, obteve-se assim, a autorização do orientador para mudar o tema do trabalho. Assim, continuou-se falando sobre meritocracia, valorização e carreira, mas mudou-se o foco da pesquisa. Passou-se então, a analisar o PCCV e o PCCTAE

Inicialmente Deu-se respaldo em demonstrar a importância do PCCV e PCCTAE na ascensão profissional servidores que fazem parte desses planos evidenciando assim a sua importância e elevando a satisfação do quadro de servidores.

Percebeu-se que dessa forma Universidade Federal do Tocantins teve seu plano de carreira dos cargos de técnicos implantado em 2006 e a prefeitura de Palmas, além do plano de carreira, já previsto em lei, utilizou por alguns anos, o sistema de bonificação por mérito para avaliar os servidores e na forma possível remunerá-los com incentivos.

Vale lembrar que os resultados aqui apresentados são informações coletadas na própria legislação do PCCV e no acervo documental relacionado a esse assunto, como também sua confrontação com a lei que regulamenta o plano de cargos e carreiras dos servidores da UFT.

Assim, ressalta-se que é relevante falar sobre os referidos planos de carreiras, pois quando os colaboradores sentem-se valorizados tende-se a aumentar a satisfação do pessoal com o trabalho e com isso eleva o comprometimento dos servidores com as suas atribuições.

1.2 Justificativa

A presente pesquisa abordou um tema tão atual quanto polêmico no serviço público: a meritocracia como forma de valorização dos servidores públicos. A pesquisa em tela teve como base especialmente o PCCV e o PCCTAE dos servidores do Quadro Geral e dos Técnicos administrativos da UFT.

Esses planos de carreiras foram estudados com o intuito de estabelecer um comparativo entre eles, sua forma de evolução funcional e os critérios de cada um para que se possa detectar possíveis oportunidades de melhoria e propor formas de adotá-las, se for o caso. Não se procurou desta sorte, esgotar as discussões sobre o tema, nem mesmo encontrar uma solução para todos os desafios, mas fez-se uma breve análise e apontaram-se fatores que podem ser melhorados no PCCV da Prefeitura de Palmas.

Nesse sentido, essa pesquisa justificou-se por mostrar a proposta do PCCV e PCCTAE e seu papel na forma de evolução funcional dos servidores titulares de cargos de provimento efetivo da Prefeitura de Palmas e da UFT. Evidenciou-se, para tanto, o caráter da proposta prevista nas leis 1.441/2006 e 11.091/2005, que têm o intuito de possibilitar ao servidor a mudança de níveis no plano de carreira e a evolução salarial.

Para os órgãos, objetos do estudo, a pesquisa poderá servir de apoio ao aperfeiçoamento das estratégias no que diz respeito ao alcance de seus objetivos. Atuando no esclarecimento e corrigindo os pontos negativos encontrados no plano de carreira. Melhorando sua aplicação, apresentação e resultados para os servidores.

Para as demais organizações públicas, esse estudo poderá ser utilizado como fonte de conhecimento inicial para criar, modificar ou melhorar planos de carreiras, usando-o como exemplo e replicando o modelo. Finalmente, do ponto de vista acadêmico, o estudo apresentou uma revisão da literatura sobre a modernização do serviço público e a valorização dos servidores ao longo dos anos.

Na realidade, expuseram-se, didaticamente, as principais mudanças ocorridas na área de gestão de pessoas. Especialmente na criação dos planos de carreira e a possibilidade de evoluir meritocraticamente, o que trará contribuição aos estudantes que desejarem desenvolver estudos futuros sobre o assunto.

A pesquisa teve como pretensão de longo prazo, oferecer o trabalho realizado como referencial de aprendizagem sobre o plano de carreira em uma instituição pública e oferecer uma fonte de conhecimentos para a implantação em outras instituições que queiram regulamentar o plano de carreira dos seus servidores. De forma geral, realizou-se um estudo

sobre o PPCTAE, seu impacto financeiro e funcional no vencimento e na carreira dos servidores da UFT e fez-se uma análise sobre o plano de carreiras dos servidores do quadro geral da prefeitura, denominado PCCV.

1.3 Desdobramentos da Pesquisa

O desenvolvimento da pesquisa ocorreu como demonstrado a seguir:

Capítulo 1: Refere-se à introdução, na qual foi apresentada a situação do funcionário público no Brasil, a origem do problema a ser estudado e, de forma simplificada, o que se pesquisará para o trabalho. Apresentam-se, ainda, em subtítulos do capítulo um: a problemática da pesquisa, o tema e sua delimitação. Posteriormente apresentam-se os objetivos, tanto o geral como os objetivos específicos da pesquisa.

Nesse capítulo faz-se ainda, a contextualização da pesquisa que trata da situação do trabalhador nas empresas e organizações e dá-se início a apresentação do plano de carreira dos técnicos administrativos. Em seguida apresenta-se a justificativa do trabalho que tem como bojo o esclarecimento sobre a proposta do PCCV e PCCTAE e seu papel na forma de evolução funcional dos servidores titulares de cargos de provimento efetivo da Prefeitura de Palmas e da UFT.

Para melhor detalhamento do trabalho apresentado, a introdução traz ainda o desdobramento da pesquisa, a delimitação temática e as limitações da pesquisa, mostrando a relação de cada capítulo com o estudo apresentado.

Capítulo 2: Nesse capítulo são apresentados, a metodologia da pesquisa, os procedimentos adotados para o levantamento das informações, o tipo de pesquisa e a análise documental.

Capítulo 3: Apresenta o referencial teórico cujo estudo aborda as Reformas Administrativas realizadas no Brasil, sua ascensão e decadência. Simultaneamente às reformas, realiza-se uma síntese sobre a situação do funcionalismo público a necessidade de mudanças, suas lutas e anseios no serviço público federal. Aborda-se ainda, a gestão participativa. Destaca nesse capítulo, a criação do sistema de bonificação por mérito como possível ferramenta de apoio ao PCCV e sintetiza-se, finalmente, o conceito nuclear deste trabalho, o plano de carreira dos técnicos administrativos.

Capítulo 4: Contempla o desenvolvimento do assunto sobre os planos de carreira PCCV e PCCTAE. Apresenta a análise e interpretação dos dados pesquisados nas instituições em foco e nos sistemas e materiais bibliográficos e demonstra os resultados.

Capítulo 5: Apresenta a conclusão, deixando margens às pesquisas subsequentes.

1.4 Delimitação Temática e Limitações da Pesquisa

Devido à amplitude do tema cargos e carreiras e a limitação de tempo e recursos para custeio e deslocamento para pesquisa, fez-se necessária a delimitação, do escopo e abordagem do estudo, a fim de possibilitar a conclusão da pesquisa dentro do prazo estipulado. Assim como o modelo apresentado por Ferreira (2003) excetuaram-se alguns pontos, que necessitariam de um estudo mais aprofundado para serem trabalhados nessa pesquisa.

Dessa forma:

- Não foram estudados os planos de carreiras de outras instituições senão as apresentadas;
- Não foi estudado de maneira mais aprofundada os prêmios nacionais por mérito;
- O trabalho não pretende realizar juízo de valor sobre o melhor plano de cargo em uma instituição pública;
- O estudo restringe-se ao Plano de carreira dos servidores do Quadro Geral da Prefeitura de Palmas e dos Técnicos Administrativos da UFT.
- O foco da pesquisa foi voltado ao estudo do PCCV na Prefeitura Municipal de Palmas devido o seu papel como instituição detentora de um grande número de servidores em seus diversos órgãos e secretarias promovendo assim um olhar mais amplo sobre o assunto pesquisado.

No desenvolvimento da pesquisa bibliográfica, foram detectadas algumas limitações, que serão abordadas a seguir:

- Pouco material relacionado ao assunto PCCV.
- Escassez de livros relacionados ao tema.
- Pessoas com tempo limitado ou desinteresse em responder sobre a criação do plano de carreira da prefeitura.

Entretanto, a pesquisa bibliográfica e a fundamentação aconteceram com o auxílio de livros, artigos, teses, dissertações, sites oficiais que forneceram o referencial teórico desejado e até sistemas de processamento de dados das instituições estudadas, os quais ofereceram mais embasamento ao conteúdo apresentado.

1.5 Metodologia

Neste estudo adotou como estratégia metodológica, a pesquisa bibliográfica exploratória e optou-se por utilizar a revisão narrativa a qual é um dos tipos de revisão de literatura, pela possibilidade de acesso às experiências de autores que já pesquisaram sobre o assunto.

A pesquisa exploratória tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto a ser estudado. Dessa forma, ela possibilita a definição e delineamento do assunto, visando “facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto” (PRODANOV e FREITAS, 2013, p. 51-52).

Dessa forma, sabendo-se que a pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um tema com base em referências teóricas publicadas em livros, revistas, periódicos e outros e que busca também, conhecer e analisar conteúdos científicos sobre determinado tema (MARTINS, 2001), foi somado a este acervo, as consultas à base de dados e sistemas, periódicos e artigos indexados com o objetivo de enriquecer a pesquisa.

Este tipo de pesquisa tem ainda como finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto (MARCONI e LAKATOS, 2007).

Diante disso, segundo os autores anteriormente mencionados, a pesquisa bibliográfica não é apenas uma mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre determinado assunto, mas sim, proporciona o exame de um tema sob um novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras. Demo (2000), completa dizendo que a idéia da pesquisa é de induzir o contato pessoal do aluno com as teorias, por meio da leitura, levando à interpretação própria.

Pesquisas bibliográficas, exploratórias e de campo, realizadas por pesquisadores como: (FERREIRA, 2009; BERGUE, 2005; PAULA, 2005) entre outros, demonstram a importância, atualidade e relevância de temas relacionados à modernização da gestão pública. Segundo Silva *et al* (2002), a revisão narrativa não é imparcial, porque permite o relato de outros trabalhos, a partir da compreensão do pesquisador sobre como os outros fizeram.

Trentini e Paim (1999, p.68) concluem que “a seleção criteriosa de uma revisão de literatura pertinente ao problema significa familiarizar-se com textos e, por eles, reconhecer os autores e o que eles estudaram anteriormente sobre o problema a ser estudado”.

1.6 Levantamento das informações

Os procedimentos que foram adotados na aquisição de informações para embasamento da pesquisa, tendo como referência o pressuposto de Marconi e Lakatos (2010) foi a observação indireta. A observação indireta mencionada anteriormente utiliza fontes de informações coletados por outras pessoas e pode caracterizar-se como pesquisa bibliográfica ou documental.

Muitas das informações utilizadas na pesquisa foram coletadas, no site da Prefeitura de Palmas e na própria UFT via e-mail à coordenação responsável pela avaliação de desempenho dos técnicos administrativos. Esse refinamento da pesquisa teve o intuito de legitimar as informações pesquisadas nos sites e, sobretudo, averiguar o processo de mudanças e transformações decorrentes da lei que estabelece os planos de carreiras estudados.

Ainda como material de pesquisa bibliográfica foi utilizado toda a legislação pertinente ao assunto, como decretos, portarias, normativas, entre outras.

1.7 Análise Documental

Para fazer uma melhor observação sobre o assunto abordado, fez-se a análise documental tendo em vista que nela o próprio autor da pesquisa obtém os materiais de forma direta. Para tanto, Bastos e Ferreira (2016, p. 3) explicam que:

A característica principal da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos que podem ser escritos ou não, e que, inclusive, podem ser recolhidos no momento em que o fenômeno acontece, por exemplo, um registro fotográfico.

Através da análise documental adquire-se uma melhor capacidade de recuperar dimensões históricas da realidade, “pois documentos como fontes de pesquisa revelam-se como fontes ricas e estáveis, podendo ser consultadas várias vezes, o que serve para complementar informações obtidas por meio de outras técnicas” (LUDWING 2009 apud BASTOS; FERREIRA 2016).

A análise foi ainda composta por literaturas relacionadas ao tema de estudo e os artigos foram selecionados a partir da variável de interesse. A seleção foi realizada a partir de leitura criteriosa dos artigos, livros, teses e dissertações encontradas nas bases de dados, sendo selecionada apenas a literatura que atendia aos critérios de inclusão definidos neste estudo.

Foram incluídas apenas as publicações que responderam à questão do estudo, publicadas no período de 1990 a 2019, no idioma português, todos os tipos de delineamentos metodológicos foram aceitos.

1.8 Análise das Informações

Após a coleta de informações, em sistemas e sites foi feita a leitura e observação de todo material e procedeu-se a compilação das principais informações. Posteriormente, foi realizada uma análise descritiva das mesmas, buscando estabelecer uma compreensão e ampliar o conhecimento sobre o tema pesquisado e elaborar o referencial teórico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os referenciais que fundamentaram este trabalho manifestaram-se, inicialmente, pela compreensão contextual da historicidade das mudanças ocorridas no serviço público, e foram complementados posteriormente pela importância do mérito como forma de suporte para um desempenho satisfatório e incentivo por merecimento.

Todos esses temas foram embasados, principalmente, pelas proposições de Livia Barbosa. Complementando com algumas ideias de: Fela Moscovici, Bresser Pereira e outros autores que apareceram referenciados pela ligação à problematização da meritocracia.

2.1 Evolução da Administração Pública no Brasil

A história da Administração Pública no Brasil, leva em consideração três modelos de administração para análise: modelo patrimonialista, modelo burocrático e modelo gerencial (CARVALHO, s.d), conforme sintetizado na figura a seguir:

Figura 1. - Fases (modelos) da administração pública brasileira. Portal Administração, 2014.



Fonte: Portal da administração (online, 2018).

A figura 1 mostra as principais fases da administração que, sendo observada pelo ângulo histórico, caracteriza-se pela evolução e aprimoramento de alguns modelos de gestão, que são classificados pela forma como o detentor do poder gere o patrimônio público, como se relaciona com ele e como é a “participação do cidadão neste processo” (REK, 2019).

Carvalho [s.d] explica que a Administração Pública é o conjunto de entidades, órgãos e agentes que possuem atribuições para que se faça cumprir as atividades administrativas com

a finalidade de satisfazer os interesses da coletividade. Isso colocado, os modelos de administração da Administração Pública Brasileira foram analisados, com o fim de explorar as características marcantes de cada momento.

2.2 Características do Patrimonialismo

O patrimonialismo é uma transformação do patriarcado pelo processo de diferenciação, que se constrói a partir das relações de dependência entre o senhor e seus familiares, ou entre o soberano e os funcionários burocrático-estamentais. Isso ocorre em contraste com o feudalismo, que se organiza a partir de uma associação entre iguais. O patrimonialismo então se caracteriza pela “subordinação dos funcionários despossuídos ao senhor” (AGUIAR [s.d], pg. 316).

Faoro (2001) exhibe uma visão do patrimonialismo que deixa claro o alto teor de opressão existente nesse sistema. Ele denuncia a apropriação de cargos, o parasitismo, o desperdício, a usura, a dependência do povo ao rei, entre outros aspectos previamente articulados e apoiados pela nobreza.

Complementando Faoro, Bresser sustenta que o Brasil de 1900, dominado por elites patrimonialistas, assim como em Portugal confundia o público com o particular. Soma-se a isso, a inexistência de mérito para assunção de cargos públicos e a provável falta de preocupação com a eficiência da máquina pública. (BRESSER, 2001).

Para Paula (2007, p. 107) a dominação patrimonial agregada à dominação burocrática deu origem ao patrimonialismo burocrático, condição onde o conhecimento técnico passou a dominar o cenário econômico. Entretanto, para essa mesma autora, o patrimonialismo político emergiu da fragilidade da participação dos indivíduos no sistema político o que favorecia a compra da participação política das lideranças locais pelos detentores do poder político, criando vínculos entre elas. Essas mesmas eram aliciadas por meio de promessas de concessões de cargos públicos, inclusive.

Carvalho (1997) ressalta que no regime patrimonialista, existiam absurdos, como em Minas Gerais, onde praticamente todo o serviço público de um município estava no poder de uma só família. O mesmo autor aponta que, além de utilizar os serviços da igreja para realizar tarefas de sua competência, o Estado criou os cargos de delegado e subdelegados para reduzir as funções do juiz de paz que era uma autoridade eletiva, visando diminuir o poder destes perante a autoridade patrimonial.

Campante (2003, pg.189) acrescenta ainda que, mesmo na atualidade, nosso país guarda marcas patrimonialistas, pois nele inexiste, “uma democracia legítima que organize o poder em bases amplamente públicas”. Para Campante (2003), só poderemos atingir objetivos como: autonomia econômica nacional, bem-estar, proteção social, pleno emprego, entre outros, se houver uma acentuada ação do poder estatal.

Corroborando com Campante (2003) Fanuck (s.d) se manifesta sobre a obrigação de atuar da administração pública. Segundo ela, se a administração não põe em prática ou não utiliza o poder que lhe é conferido, utilizando-se e de seus agentes, para trabalhar em prol da sociedade ela perde a razão de ser, posto que:

É para a prestação dos serviços necessários ou úteis à coletividade que se concebe a Administração Pública. Fora desta função não é justificável a presença deste organismo. É através da prestação dos serviços públicos e também dos serviços de utilidade pública respectivamente, os primeiros essenciais à vida da comunidade e os últimos, úteis ou coniventes que realiza a administração pública os seus fins [...É em relação a esta atribuição que se desenvolve o enfoque da administração de pessoal no setor público, pois que somente da significação desta função é que se poderá redescobrir um papel para os agentes públicos, funcionários e servidores, recuperando sua dignidade frente a sua própria categoria e frente à sociedade. Os agentes públicos não são senão as pessoas que o estado, através da Administração, recruta para o desempenho das funções atribuídas aos diferentes órgãos. O agente titulariza o cargo de que se utiliza o órgão para o cumprimento de suas finalidades frente à coletividade. Os usuários, membros da comunidade nacional e demais pessoas que tenham residência, permanente ou temporária, no país, são os legítimos destinatários dos serviços públicos, sendo este fator o que prende a atuação dos agentes públicos à população e clarifica o fundamento da relação estabelecida entre o servidor e a administração que é o interesse público.] (FANUCK, s.d, pg.03).

Nessa mesma linha, Fanuck (s.d) complementa que se a função pública se distancia de sua finalidade básica, abre portas a características patrimonialista e interesses de grupos profissionais, permitindo assim a prevalência desses, sobre o interesse público e instalando, no âmbito da administração de pessoal, medidas que afastam o mérito, a progressão e a avaliação.” Como elementos de relevo nos planos de cargos e salários, onde passam a imperar os títulos”.

Complementando Fanuck (s.d) Violin (2011) afirma que apesar de estarmos em outra fase da administração pública, “até hoje há patrimonialismo,” dependendo do desenvolvimento de cada país, estado ou município, em maior ou menor monta”. Em se tratando de Brasil, Silva (2017) explica que na fase inicial da república brasileira a troca de governantes implicava também na renovação do aparelho do Estado. Essa situação era deveras incoerente, pois resultava na descontinuidade de experiências e aprendizados alcançados na administração pública.

Para evitar isso, instituiu-se o concurso público para formação de quadros administrativos, com salvaguardas contra a demissão arbitrária dos admitidos por essa via. Na prática, esse dispositivo implicou na estabilidade do funcionário concursado, o que, sob a égide da cultura patrimonialista, passou a constituir, na prática, a prerrogativa do emprego vitalício.

Entretanto, se por um lado, essa “tentativa de profissionalização do serviço público” contribuiu para reduzir as discontinuidades de gestão, por outro lado, fez crescer sobremaneira a máquina burocrática, pois houve uma incrementação de pessoal, via criação de órgãos adicionais e outras situações típicas do estado patrimonial. “A consequência foi a hipertrofia da administração pública, e outras ineficiências decorrentes da expansão irracional dos meios necessários para alcançar os mesmos fins”. (SILVA, 2017)

Urgia dessa forma, uma gestão pública profissionalizada, com procedimentos que assegurassem os atendimentos aos princípios constitucionais como isonomia, moralidade, publicidade, entre outros (VIOLIN, 2011).

2.3 Burocracia

Max Weber (1862-1920) declara que a formação política administrativa do Estado sempre ofereceu terreno favorável ao desenvolvimento da burocracia. O autor apresenta o modelo estrutural da burocracia. Esse modelo mostra o que pode ser feito dentro de uma instituição em termos de racionalização, onde vigora a lei e a superioridade da técnica e não a vontade do soberano (MELO [S.D] FILGUEIRAS 2011).

As características principais do modelo burocrático apresentado por Weber, como sintetiza Mafra [s.d.] são:

- Hierarquia e controle com enfoque nos processos;
- Combate à corrupção, ao nepotismo e patrimonialismo;
- Separação entre Estado e Sociedade;
- Formalismo e rigidez constantes nos procedimentos.

Weber (1864-1920) oferece, ainda, um resumo sobre a burocracia na Inglaterra que, mesmo no período feudal, tinha uma organização rigorosamente burocrática em se tratando da fazenda real. Na Inglaterra, o Estado normando colocou em prática uma organização rigorosa com base em uma hierarquia feudal. Em grande parte, esta teve a sua unidade e o seu impulso

em virtude da burocratização da fazenda real, que era muito rigorosa em comparação com outras estruturas políticas do período feudal (WEBER (1864-1920) pg. 21).

Nesse sentido o mesmo autor declara que em Roma a “eficiência técnica e a homogeneidade das funções administrativas” burocráticas somente foram compensadas pelo caráter rigoroso das autoridades magistradas. No restante, na estrutura romana de dominação, o caráter militar das autoridades magistradas compensou a ausência de um aparelho burocrático com a sua eficiência técnica e homogeneidade de funções administrativas, principalmente fora dos limites da cidade.

Weber (1864-1920) ressalta, ainda, que a exigência de uma civilização cada vez mais complexa, a criação do exército e o desenvolvimento da fazenda pública, influenciaram a tendência burocrática. O autor pressupõe que a burocracia é essencial nas organizações e exalta-a como fator de progresso. Entretanto, o próprio autor adverte que apesar de ser mais econômico que “outros tipos de administração” a burocracia é dispendiosa podendo acrescentar gastos ao poder público.

2.3.1 Burocracia no Brasil

No Brasil, a burocracia consolida-se pela oposição à ligação entre políticos e coronéis e a ideia de que os burocratas seriam técnicos eficientes, em contraposição aos “políticos clientelistas e despreparados” (BRESSER-PEREIRA 2007). Na verdade, uma burocracia moderna profissionalizante surgiu ainda no século XIX, sendo consolidada apenas em 1920 com a insatisfação demonstrada pela sociedade contra o domínio da oligarquia cafeeira, pois:

A burocracia de Estado moderno, que faz parte da classe profissional, já estava surgindo no final do século XIX, mas ela só ganha força política nos agitados anos 1920, quando as camadas médias urbanas da qual faz parte revelam de maneira intensa sua insatisfação com o domínio da oligarquia cafeeira que, aproveitando-se do voto aberto que a permitia comandar o voto da população rural e da possibilidade de fraude eleitoral, não lhe dava espaço político. (BRESSER-PEREIRA, 2007, pg.13).

Essas “camadas médias urbanas” estavam representadas muito mais acentuadamente, segundo Virgínio Santa Rosas, citado por Bresser (2007), pelos profissionais liberais, os empregados privados a pequena burguesia, os servidores públicos médios civis e militares que se sentiam marginalizados das decisões, dos cargos de mando e dos processos políticos em geral.

Bresser (2007) afirma que 1930 foi um ponto de mudança na história do país, pois houve uma aliança da oligarquia, já dividida regionalmente, com as camadas médias sociais, a fim de alcançar maior participação política. O autor continua:

O comando coube a um político autoritário e nacionalista, cujo liberalismo e positivismo da juventude, importados da Europa, cederam à realidade de um país que não havia ainda realizado a sua revolução capitalista, mas apenas sua revolução mercantil. Getúlio Vargas liderou uma coalizão política heterogênea, a Aliança Liberal, para realizar a revolução e, depois, gradualmente, sem plano, mas com sentido de oportunidade, capacidade de conciliação, espírito republicano e visão do futuro, estabeleceu uma nova coalizão política baseada na aliança entre os setores substituídores de importação da velha oligarquia, os empresários industriais, os técnicos e os militares do governo, além dos trabalhadores urbanos (BRESSER-PEREIRA, 2007, pg.14).

Nesse período consideram-se, então, as deficiências administrativas como um dos principais fatores de atraso econômico do país sendo necessária uma administração pública mais racional. Tal administração caracterizou-se pela intervenção do Estado, dando início a Reforma Burocrática (BRESSER-PEREIRA, 2007).

O advento desse novo governo, apesar da instituição de um regime totalitário trouxe a reorganização do poder, com a substituição de elites oligárquicas de funções políticas através de novas negociações. Promovendo mudanças que podem ser vistas nas reformas efetuadas na área trabalhista, na criação do Ministério da Educação e Saúde, na ampliação do parque industrial no país e na criação de comissões e departamentos novos, como o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), que tinha a função de reformar o aparelho administrativo do Estado (RABELO, 2011).

Com a criação do DASP, previsto constitucionalmente e assinado por Getúlio Vargas, mediante o decreto 579 de 1938, inicia-se uma nova forma de pensar e organizar a administração pública. Onde se instituía o primeiro plano geral de classificação de cargos e introduzia-se o sistema de mérito. Começa então, ainda nesse século, a ampliação da esfera de atuação do Estado, desenvolvendo-se diferentes teorias para estimular a eficiência de seu aparelho (BRESSER, 2001; 2007, ERKENS, 2010).

Entretanto, a Reforma Burocrática, excessivamente formalista, transforma-se em entrave, para o desenvolvimento do país, que já nos anos 60, precisava encontrar soluções rápidas para os problemas urgentes. Sendo “postas em xeque as tradicionais formas de responder a demandas, de representar interesses, de organizar o aparato público, de manusear e empregar informações” tornando-se evidente a necessidade de uma máquina pública ágil e eficiente. (NOGUEIRA, 1995, pg. 81; BRESSER, 2001;).

Conclui-se, portanto, que essa reforma não respondeu às reais necessidades da sociedade e da política brasileira, que repleta de patrimonialismo, continua intrinsecamente ligada ao clientelismo. Esses costumes, enraizados na administração pública, somados ao populismo, carece de uma nova reforma administrativa que elimine tais valores e práticas (PINHO, 1998; BRESSER, 2001; PAULA, 2005; LIMA, 2007).

2.4 Gerencialismo

Com o decreto lei 200, que estabelece a Reforma Administrativa de 1967, houve uma substituição da austeridade burocrática por uma administração progressista, mais flexível. Esse decreto procurou substituir a administração pública burocrática por uma “administração para o desenvolvimento”. Com ele, distinguiu com clareza a administração direta da administração indireta, garantiu-se às autarquias e fundações deste segundo setor e também às empresas estatais, uma autonomia de gestão muito maior do que possuíam anteriormente. Essa Reforma, prevista no decreto, fortaleceu e flexibilizou o sistema do mérito, tornou menos burocrático o sistema de compras do Estado (BRESSER-PEREIRA, 2001).

No entanto, uma administração pública, mais voltada para o cidadão, só foi proposta em 1979 e 1983 por Hélio Beltrão, então chefe do Ministério da Desburocratização. Ele, com ideias inovadoras, critica a “centralização do poder, o formalismo do processo administrativo, e a desconfiança que estava por trás do excesso de regulamentação burocrática” (BRESSER-PEREIRA, 2001).

Com a Constituição de 1988, que regula a relação entre servidor e Estado; ofereceu-se sustentação para um pensamento gerencialista que se diferenciava da gestão pública tradicional. Desde então, a eficiência passou a ser um dever jurídico e serviu como base para os argumentos em favor da inovação no setor público. (SIMON apud BERGUE, 2009).

Paula (2005) faz uma abordagem sobre a vertente gerencial e societal (ênfase nos resultados à sociedade). A autora critica a dependência das reformas às suas precedentes. Pois, segundo ela, assim como a reforma burocrática, que guardou resquícios autocráticos e patrimonialistas; o gerencialismo, assim como a burocracia, não considerou efetivamente a soberania popular tampouco inseriu a participação social na gestão pública. Mantendo assim, uma ligação com o passado, o que culminou em resultados insuficientes ao sucesso pretendido pela reforma gerencial.

Pinho (1998) defende que mesmo coexistindo com o patrimonialismo, o gerencialismo, ao oferecer resultados positivos, contribuiu para o desaparecimento do primeiro.

Em contrapartida ao pensamento crítico apresentado em seu livro, Paula (2005), concorda que a administração pública está em constante processo de construção e que deve, para isso, orientar-se sempre para atender ao interesse da coletividade. Ela concorda com o desenvolvimento de “técnicas de gestão, adequadas ao setor público, formação específica para gestores” e apresenta por fim, as características positivas da vertente social, que inclui o foco nos interesses sociais e a construção de instituições políticas voltadas à participação da sociedade e atendimento aos interesses dos cidadãos.

Nesse sentido, Nogueira (1999), pondera: “É preciso construir instituições, práticas e valores que reaproxime Estado e sociedade, política e cidadania.” Para ele, o objetivo dessa parceria é criar um relacionamento entre cidadão e Estado que promova uma crescente participação social no governo e o efetivo controle das ações governamentais.

Bergue (2009) traça, no quadro 1, a trajetória pretendida pela administração gerencial e as práticas e valores adotados até então pelo gerencialismo:

Quadro 1. Valores, tecnologias gerenciais e correspondentes práticas de gestão.

Valores da Nova Administração Pública.	Conceitos e/ou tecnologias gerenciais	Prática adotada na administração pública
Confiança limitada.	Descentralização; delegação de autoridade; controle social.	Gestão por programas; avaliação de desempenho permanente de servidores; gestão pela qualidade.
Controle por resultados.	Gestão por processos; eficácia gerencial; avaliação de desempenho; <i>accountability</i> ; transparência.	Gestão por programas; delegação de bens e serviços públicos; avaliação de desempenho permanente dos servidores; contratos de gestão; gestão pela qualidade, planejamento estratégico.
Administração voltada para o cidadão.	Foco no cliente; qualidade; planejamento; gestão por processos.	Gestão por programas; ouvidorias; prestação de contas; audiências públicas; gestão pela qualidade; planejamento estratégico.

Fonte: Bergue (2009), adaptação da autora (2019).

Ainda em relação ao gerencialismo, Teixeira et. al. (1994) acrescentam que a sociedade tornou-se mais exigente e complexa. O que tem demandado, do governo, ações inovadoras que envolvam o cidadão em cooperação e comprometimento com a mudança proposta pelo Estado (LIMA, 2007).

Essa participação, segundo Nogueira (2008), contribui para o processo de formação da cidadania, à qual, é imprescindível a participação do cidadão nas decisões sobre o destino do Estado.

2.5 Gestão Participativa

A gestão participativa é aquela que tem como base um grupo de trabalho ou o coletivo como um todo (JACOBI, 2002). A participação é dividida segundo Parés, Castellà e Jorba citado por ALLEBRANDT et. al. (2011) em cinco graus diferenciados:

- **Informação x Comunicação:** Não são considerados necessariamente, processos participativos.
- **Consulta:** Solicitação de informações sobre demandas e prioridades
- **Deliberação:** Debate e avaliação de alternativas.
- **Decisão:** Escolha de alternativas, acompanhamento e avaliação de resultados.

Outra característica desse tipo de gestão é a preocupação sobre a inclusão, ou não, das demandas na peça orçamentária. Por isso, discute-se também o caráter vinculante ou não vinculante das decisões. Inexistindo o caráter vinculante desobriga-se o governo de incluir as demandas no orçamento público, “cabendo-lhe o livre arbítrio”. (ALLEBRANDT, et al, 2011).

Existe na literatura atual um quase consenso sobre a importância da aliança entre poder público e sociedade em ações governamentais voltadas ao atendimento do interesse da coletividade e aperfeiçoamento da gestão pública e transparência governamental (JACOBI, 2002; RIBEIRO et al. 2007).

Acredita-se que uma participação social mais efetiva e complexa tem, por consequência, melhor resposta do poder público as suas demandas. Nesse sentido a sociedade ganha mais força e conquista reconhecimento e representatividade, podendo influenciar ou até mesmo modificar o funcionamento do Estado (JACOBI, 2002).

Assim, mesmo antes dos anos 80 houve crescimento e estruturação de movimentos sociais que transformaram suas demandas em lutas e conseguiram ao longo do tempo ganhar importância. Esses movimentos tiveram papel significativo tanto nas conquistas sociais, quanto na mudança do cenário político em geral, haja vista que:

Os atores sociais que emergem na sociedade civil após 1970, à revelia do Estado, criaram novos espaços e formas de participação e relacionamento com o poder público. Estes espaços foram construídos, tanto pelos movimentos populares como pelas diversas instituições da sociedade civil que articulam demandas e alianças de resistência popular e lutas pela conquista de direitos civis e sociais. Os movimentos não só tiveram papel relevante no estabelecimento de estruturas democráticas fundamentais propícias à participação popular, mas também exerceram um impacto substancial sobre as formações normativas do eleitorado, e, portanto, sobre a arena

política formal. Ao gerarem novos elementos de conhecimento e de cultura, muitos movimentos imprimiram sua marca e orientaram sua ação pela defesa de práticas pautadas pela sua autonomia, pela necessidade de tornar visível a sua capacidade de auto-organizar-se e de desenvolver a democracia direta, transformando as carências do seu entorno de moradia em práticas reivindicatórias (JACOBI, 2008. pg.446).

Esse pensamento faz-se presente também no que tange a exploração cada vez mais acentuada de conhecimento e recursos tecnológicos para aumentar o acesso da sociedade às ideias e ações governamentais (JACOBI, 2008). Nesse sentido, há, no Brasil, um fosso entre o quantitativo de tecnologia digital disponível e o número de pessoas digitalmente capacitadas para utilizar os meios de informação tecnológicos. (FREIRE, 2008).

Entretanto, o termo “excelência na prestação de serviços” torna-se cada vez mais conhecido e cobrado nas instituições públicas. Algumas delas já se adaptam a esse modelo de gestão que tem por missão, promover a excelência em gestão pública, tendo em vista a necessidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos no Brasil (BRASIL, 2009).

Erkens (2010) mostra que com os novos rumos da gestão pública no Brasil o cidadão deixa de ser apenas um súdito e passa a ser visto como cidadão autoconsciente ou cliente. Características que são apresentadas por uma sociedade onde a igualdade e a vontade de todos prevalecem.

2.6 Gespública: lançamento, revogação e os novos decretos do governo federal para modernização do serviço público

A administração pública tem sofrido reformas significativas em diversos países nos últimos tempos, principalmente a partir de meados da década de 1970, tendo em vista a crise dos mercados e a falência do modelo de Estado burocrático, o qual estava sujeito ao desequilíbrio fiscal e à ineficiência operacional em um momento de crescente competitividade e complexidade.

Neste contexto, o Estado por meio de reformas administrativas buscou modernizar o setor público e mudar o papel que passou a desempenhar como agente regulador e promotor do desenvolvimento econômico e social, intencionando ainda promover mudanças no campo da gestão de recursos humanos. (BRESSER PEREIRA, 1996)

Adotou-se então, conforme assinala Dantas (2015), na esfera pública, a Gestão Estratégica de Pessoas, onde se busca conciliar os interesses e expectativas pessoais com as estratégias e objetivos da instituição. Essa gestão de pessoas, realizada de forma estratégica,

passou a ser, progressivamente, incorporada à realidade do setor público especialmente a partir da perspectiva de reformas do New Public Management (NPM), nos Estados Unidos e Europa.

A NPM enfatizava, dentre outros aspectos, a flexibilização na gestão; o estabelecimento de metas e objetivos; o foco nos resultados e não apenas nos processos; as recompensas atreladas ao desempenho, a descentralização da administração de recursos humanos, a utilização de ferramentas de gestão do setor privado como soluções para o setor público e o aumento da eficiência do gasto público (CAMÕES e MENESES, 2016).

Ainda com fulcro na modernização dos serviços públicos surgiu em 2005 o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública). O Gespública foi um programa de governo criado através do decreto nº 5.378/2005, que em seu Art. 1º determinava: “Fica instituído o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País”.

Esse programa, a despeito de apoiar o desenvolvimento e a implantação de soluções que poderiam permitir um contínuo aperfeiçoamento dos sistemas de gestão das organizações públicas e de seus impactos aos usuários dos serviços públicos, foi revogado pelo decreto 9.094 em 2017, desmobilizando os envolvidos técnica e politicamente na discussão de soluções e alternativas, para se chegar ao modelo ideal (MARTINS, 2018).

Não obstante a extinção do Gespública em 2017, o serviço público continua investindo em modernização administrativa, pois posterior à revogação do Decreto 5.378 publicou-se a portaria nº 9 de 2018 que cria o Assentamento Funcional Digital (AFD) e a portaria nº 176/2018 que dispõe sobre a vedação de exigência de documentos de usuários de serviços públicos por parte de órgãos e entidades da administração pública federal, caso esses documentos já existam na base de dados do governo.

Essas ações têm que já começam a ser adotadas em outras esferas de governo tem o intuito de reduzir o trabalho manual

2.7 A Meritocracia

A origem da meritocracia data de tempos remotos, pois sua prática ou mecanismos semelhantes foram identificados em pensadores da China que propunham um sistema próximo ao meritocrático. Foi nesse país, que se observaram os primeiros indícios de serviço

publico profissional, sendo caracterizado por “rigorosos concursos públicos que serviam também para promoções” (LOIS, 2014).

Barbosa (1996) complementa que as sociedades complexas, sempre enfrentaram o dilema de escolher entre o mérito, a antiguidade e o status hereditário na hora de se organizarem social e administrativamente. Segundo ela, o sistema de recrutamento chinês, por exemplo, que admitia pessoal para o serviço público, teve início em 206 a.C. e os postos de trabalho na administração pública já eram ocupados por funcionários concursados, escolhidos por competência, independentemente da posição social.

Até mesmo no Brasil vale ressaltar que, apesar de ser tratado como um tema novo, a discussão sobre meritocracia já existe há algum tempo, pois:

Meritocracia é, do ponto de vista histórico, bastante antiga no Brasil, embora a impressão do senso comum é de que esta discussão é recente e moderna, a Constituição de 25 de março de 1824 delineia claramente os fundamentos de uma meritocracia. O artigo 179, item XIV, reza: “Todo cidadão pode ser admitido aos cargos públicos civis, políticos ou militares, sem outra diferença que não seja por seus talentos ou virtudes”. (BARBOSA, 1996, p. 49).

Da mesma forma, (DEEPROSE, (1995, apud OLIVEIRA, et al, s.d) declaram que a organização que pratica a meritocracia obtém maior produtividade, valorizando um de seus mais importantes recursos: o capital humano, pois o sucesso das organizações depende, em grande parte, dos talentos humanos que nelas trabalham.

2.7.1 Meritocracia e Sociedade

Servidores públicos, geralmente, são vistos pela população, como pessoas acomodadas que, confiando na estabilidade do cargo, tornam-se apáticas e ineficientes. Nota-se que a visão da sociedade em relação ao funcionário público, é de pessoas que vão ao trabalho apenas para cumprir horário e não para executar suas atribuições (SILVA E ICHIKAWA, 2009).

Não obstante, a problemática envolvendo a imagem do servidor e a necessidade de melhoria dos serviços públicos; com o passar dos anos e, sobretudo com o aumento dos impostos veio ainda, por parte da sociedade, a exigência por um bom serviço público prestado. (MADRIGAL, sd).

Bresser-Pereira (1996) declara, entretanto, que as mudanças ocorridas no serviço público, como as Reformas administrativas representadas pela passagem da Burocracia à

modernização da gestão Pública pelo Gerencialismo contribuíram para que a imagem do servidor incompetente e conformado venha sendo alterada.

Em contrapartida, Oliveira (s.d) destaca que não há como se pensar em desempenho adequado e satisfatório sem que os resultados demonstrem mérito, uma vez que:

Pode-se falar que os “meros” resultados não sejam capazes de avaliar adequadamente o agente público. Essa visão não apenas é deveras minimalista, como também tende a ser temerária. O correto é dizer que os resultados, de fato, não são capazes de medir a eficiência do agente caso eles sejam mostrados de maneira superficial e meramente numérica. Resultados positivos são externados pelo próprio mérito do que é produzido. Deste modo, não é necessário apenas que o agente público produza algo, e que dê resultados. É necessário algo a mais, é necessário que haja mérito naquilo que é feito. (OLIVEIRA, p. 03 e 04).

Nesse sentido, apesar das mudanças alcançadas, ainda é fácil testemunhar na esfera pública, servidores sem competência, ocupando, por apadrinhamento, postos-chave; enquanto outros, que tem a competência e capacitação necessária para o posto, ocupam cargos em posições menos elevadas por não ter quem os indique para tal posto (GORSKI, 2012).

Dessa forma, torna-se urgente e deve ser observado, o uso da meritocracia em processos de promoção e seleção de servidores que compõem o quadro de pessoal das instituições públicas, conforme dispõe Anastasia (2017):

O sistema meritocrático é uma exigência de uma sociedade democrática que, do ponto de vista dos princípios, garante a igualdade de oportunidades para todos ou, como diria Napoleão, “carreiras abertas ao talento”. Na medida em que as nomeações, as promoções e o reconhecimento público recaem em indivíduos capazes, de competência reconhecida e comprovada, esse princípio é concretizado, pois as oportunidades estão abertas a todos e não se limitam a pessoas dotadas de relações pessoais e de parentesco ou possuidoras de status hereditário ou privilégios corporativos. (BARBOSA, 1999, p. 33).

Além disso, o sistema deve ser meritocrático não somente para garantir igualdade de oportunidade a todos, mas para que haja reconhecimento. Esse deve recair, sobremaneira, nas pessoas realmente capazes para que assim a meritocracia seja comprovada. Da mesma forma, não somente a observação da igualdade de oportunidades e reconhecimento, mas a imagem do servidor e, conseqüentemente, das instituições públicas deve ser refletida junto à sociedade de forma positiva (BARBOSA, 1999).

Para isso, é fundamental não somente observar o mérito, mas que as atividades atribuídas ao servidor público “sejam realizadas com presteza, perfeição e rendimento funcional, ou seja, exige-se que sejam demonstrados resultados positivos” e que as

necessidades da sociedade sejam atendidas de maneira satisfatória. (MIRELLES 1999, apud OLIVEIRA 2013).

3 ANÁLISE E RESULTADOS

A apresentação dos resultados demonstrada neste capítulo pretendeu promover uma visão detalhada da pesquisa e permitir sua avaliação e discussão. Tendo como base informações coletadas a partir das bibliografias, leis e sistemas consultados.

Desse modo, este capítulo está dividido em títulos e subtítulos que tratam da criação do planos de carreira estudados, seu desdobramento, suas vantagens e desvantagens para o servidor e finalmente para o serviço público.

3.1 Prefeitura Municipal de Palmas, Incentivos ao Servidor Público e a Criação do Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos (PCCV)

Após a criação do Tocantins iniciou-se uma disputa para saber onde seria instalada a nova capital. A dúvida era entre; escolher uma entre as cidades existentes ou construir uma nova cidade em algum sítio. A opção por Araguaína, no norte do Estado, além de estar situada próxima à área conflituosa de mineração e garimpo do Pará, disputaria influência no sul do Maranhão. A opção por Gurupí, no sul, poderia manter a capital sob a influência de Goiás, o que era contraditório com o esforço de separação dos dois Estados, (TEIXEIRA, 2009, p. 92).

Teixeira (2009) explica que mesmo com toda essa problemática envolvendo a escolha do local apropriado, a idéia por construir uma cidade para ser a capital do estado ganhou força e o então governador Siqueira Campos, determinou que fossem realizados estudos de áreas para que a Assembléia Constituinte escolhesse a melhor para tornar-se a capital. Definiu-se então, quatro áreas às margens do Rio Tocantins com potencial para a construção dessa cidade. Dentre as quais duas estavam localizadas à margem direita e duas a esquerda do rio.

A escolha por construir Palmas à margem direita do rio Tocantins se deu pelo fato de que este lado era pouco desenvolvido e para corrigir essa falta de desenvolvimento seria preciso que a capital fosse instalada nesse lado.

Todavia decidiu-se que a cidade seria construída em uma faixa de terra situada entre a margem direita do Rio Tocantins e a Serra do Lajeado, próximo ao antigo povoado do Canela, no município de Taquaruçu do Porto. De fato, essa região central, ainda pouco desenvolvida, mas com um povoamento considerável em torno de cidades como Porto Nacional, Miracema do Tocantins e Paraíso do Tocantins, poderia ser positivamente influenciada pela presença da capital. (TEIXEIRA 2009, p. 93).

Segundo informações o do IBGE (2017) em 1990, fez-se a transferência da capital do Tocantins de Miracema para Palmas, porém Palmas ainda não tinha um prefeito e também não era permitido a realização de eleições fora do período eleitoral. “A instalação de Palmas só foi possível com a transferência da sede administrativa do município de Taquaruçu para Palmas, tornando o prefeito eleito de Taquaruçu, Fenelon Barbosa, o primeiro prefeito de Palmas.” Taquaruçu transformou-se então Distrito de Palmas.

Ainda, conforme estatística do IBGE (2017), Palmas é a maior cidade do estado do Tocantins, com população estimada em 286.787 habitantes em uma área territorial de 2.218,942 km². O nome Palmas foi escolhido pelo então governador José Wilson Siqueira Campos, em homenagem a Comarca de São João da Palma, atual município de Paranã. Em entrevista ao Jornal opção Siqueira relata: “Na luta de Joaquim Theotônio Segurado ainda em outro século, foi proclamada a autonomia da região e instalada a Comarca de São João da Palma, Norte de Goiás.” (JUNIOR, 2017).

3.1.1 Prefeitos de Palmas

A administração municipal acontece através do poder executivo (prefeitura Municipal) e poder legislativo (câmara municipal). A prefeitura de Palmas, teve até o momento 7 (sete) prefeitos os quais foram:

1º - Fenelon Barbosa Sales – Mandato: 1º de janeiro de 1990 a 31 de dezembro de 1992, prefeito eleito pela câmara Municipal;

2º - Eduardo Siqueira Campos – Mandato: 1º de janeiro de 1993 a 31 de dezembro de 1996. Primeiro prefeito eleito pelo povo da capital do Tocantins (Câmara Municipal de Palmas. 2017)

3º - Manoel Odir Rocha – Mandato: 1º de janeiro de 1997 a 31 de dezembro de 2000;

4º - Nilmar Ruiz – Mandato: 1º de fevereiro de 2007 a 31 de dezembro de 2004.

5º - Raul de Jesus Lustosa Filho – Mandato: 1º de janeiro de 2005, esse foi reeleito em 2008 e ficou no cargo até 31 de dezembro de 2012.

6º - Carlos Amastha – Mandato: 1º de janeiro de 2013, sendo reeleito em 2016 ficou no cargo até 03 de abril de 2018, onde renunciou para candidatar-se ao Governo do Estado do Tocantins nas eleições suplementares;

7º Cinthia Ribeiro – A qual era vice-prefeita e foi empossada em virtude da renúncia do então prefeito Carlos Amastha, para cumprir o mandato até 2020.

3.2 Prêmio por Produtividade no Serviço Público

Uma nova opção para o incentivo da melhoria dos serviços públicos foi a criação do Prêmio por Produtividade em caráter indenizatório, o qual alcançou vários órgãos do poder público, inclusive os do âmbito municipal.

Figura 2. Prêmio por produtividade no serviço público.



Fonte: SEPLAG-MG (2012).

Esse Prêmio por Produtividade foi criado no Estado de Minas Gerais pela Emenda Constitucional nº 57, de 15 de julho de 2003 e foi regulamentado pela Lei Estadual nº 17.600, de 1º de julho de 2008 e pelo Decreto nº 44.783, de 14 de agosto de 2008, sua intenção era conceder um bônus financeiro aos integrantes da Polícia Militar em efetivo exercício no período de referência (Instrução de Recursos Humanos nº 330/2008).

Tratava-se de uma premiação prevista na constituição do estado supramencionado onde ficou regulamentado que os recursos orçamentários provenientes da economia na

execução de despesas correntes em cada órgão, autarquia e fundação seriam aplicadas no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, de treinamento e desenvolvimento, de modernização, reaparelhamento e racionalização dos serviços.

Com esse mesmo intuito foi criado o programa Superhar na prefeitura de Palmas com a finalidade de valorizar o servidor público municipal. Como parte do Programa Servidor Valorizado, o projeto previa a bonificação do servidor por meio de Prêmio por Produtividade, em caráter indenizatório, no âmbito do Poder Executivo Municipal. Para essa finalidade, seria destinado ao pagamento montante de recursos correspondente a até 2% (dois por cento) da receita corrente líquida da prefeitura. (Prefeitura de Palmas, 2015).

À época da implantação (em entrevista a redação da Prefeitura de Palmas), o então secretário de Administração e Recursos Humanos, Alan Barbiero, ressaltou que o projeto poderia ser ampliado. Barbiero, falou sobre a possibilidade que o projeto oferecia de se adotar novas formas de premiação, estimulando, ainda mais, o trabalho em equipe e o desempenho individual de cada um. “O servidor seria avaliado por ele mesmo, por seus pares e pelas metas atingidas”, destacou.

O projeto acima mencionando foi executado na Prefeitura de Palmas, de 2015 a 2018 e considerava fatores que, de acordo com (Barbosa, 1996), poderiam influenciar na forma de avaliar, como: traços culturais relações pessoais, personalismo, ambiguidade, formalismo nas práticas organizacionais, incluindo-se a avaliação do desempenho que pode influenciar na meritocracia, na oferta de incentivos e na valorização profissional.

3.2.1 Mais sobre o Superhar

O programa Superhar é um sistema de bonificação e foi criado na prefeitura de Palmas, com o intuito de premiar os servidores municipais que cumprissem as metas estabelecidas através de um acordo de resultados que foi oficializado através do decreto nº 1.097, de 20 de agosto de 2015 (Palmas, 2015). Esse decreto dispõe sobre as fases que o servidor deveria cumprir para estar apto a receber esta bonificação:

- Estar lotado em uma secretaria em que o gestor assinou o Acordo de Resultados;
- Obter o resultado mínimo de 70% (setenta por cento) nas metas individuais e globais propostas no Acordo de Resultados;
- Ter assiduidade mínima de 95%;

➤ Ter no mínimo 6 (seis) meses no serviço público municipal, sejam eles efetivos ou comissionados da administração direta ou indireta.

3.2.1.1 Períodos de Efetivo Exercício

Para contagem do tempo mínimo de efetivo exercício, o Estatuto dos Servidores públicos, considera também como dias trabalhados: férias, alguns tipos de licenças e afastamentos elencados na Lei complementar 008/99. No entanto, mesmo cumprindo os requisitos exigidos pela lei complementar anteriormente mencionada, o Decreto nº 1.097/2015 regulamenta que alguns servidores não terão direito a bonificação. São eles:

- Agentes do Tesouro Municipal e os Auditores do Tesouro Municipal,
- Fiscais de Obras e Posturas
- Inspetores Sanitários, lotados na Vigilância Sanitária
- Agentes de Vigilância Sanitária
- Secretários, Secretários Executivos e Presidentes de Autarquia ou Fundação.
- Todos esses servidores e os enquadrados pela lei nº 311/2014 e 1742/2010 estariam excluído da bonificação por mérito, pois recebem remuneração diferenciada, como exemplo os fiscais de obras e posturas que recebem por produtividade.

3.2.2 Concessão do Prêmio por Produtividade

Após o cumprimento das metas pré-estabelecidas, os servidores receberiam uma porcentagem que seria dividida em duas partes.

A primeira parte seria fixa e de metas globais: Essas seriam as metas a serem cumpridas por toda a secretaria. Caso a secretaria alcançasse suas metas, 25% do valor destinado a ela deveria ser dividido por igual entre todos os servidores nela lotados.

A segunda parte era variável e possuía metas individuais: Essas metas eram quantitativas e qualitativas, representando o alcance dos resultados individuais e da gerência que o servidor faz parte, elas correspondiam a 75% do valor destinado (Palmas, 2014).

A página do SBPM da prefeitura de Palmas na época, complementou que a bonificação seria composta pela soma do percentual da meta atingida pelo setor mais a avaliação qualitativa, tendo como resultado a média final individual do servidor (Prefeitura de Palmas, 2017).

Os alcances das porcentagens eram encaixados conforme o quadro a seguir:

Quadro 2. Faixas e porcentagens concedidas na avaliação do superhar.

Faixa 0	Servidores que atingirem menos de 70% da meta. Será distribuído 0% do teto disponível.
faixa 1	Servidores que atingirem entre 70 e 85% da meta, será distribuído 40% do teto disponível.
Faixa 2	Servidores que atingirem entre 85 e 99% da meta, será distribuído 60% do teto disponível.
Faixa 3	Servidores que atingirem entre 100 e 114% da meta, será distribuído 80% do teto disponível.
Faixa 4	Servidores que atingirem a partir de 115% da meta, será distribuído 100% do teto disponível.

Fonte: Lei complementar nº 315 (2015).

Pelo quadro 2, é possível observar que, enquanto o servidor que atingisse uma meta com um percentual menor que 70% não teria nenhum tipo de bonificação, aquele que atingisse um percentual de 115% teria 100% de bonificação relativo ao teto disponível.

Entretanto, a lei Complementar nº 315/2015 dispunha que os valores destinados as secretarias para o pagamento do bônus seriam definidos pelo prefeito, o qual só poderia destinar até 2% da Receita Corrente Líquida a cada secretaria e servidor. Esses, se avaliados positivamente, receberiam um percentual de participação na folha de pagamento.

Conforme consta no Art. 7º do decreto nº 1.097, a avaliação do acordo de resultados seria feita ao final de cada período de 6 (seis) meses. O acordado, através de seus apuradores, ao final desse período teria o prazo de 15 dias para elaborar e alimentar o sistema com dados que comprovassem o cumprimento das metas, caso ele não inserisse essas informações os servidores ligados a ele não receberiam a bonificação.

3.2.3 Acordo de Resultados

O Acordo de Resultados foi formalizado pelo decreto nº 1.097/2015 em etapa única na qual foram pactuados os indicadores globais e individuais de cada órgão. Foi considerada ainda a finalidade de cada um e os trabalhos a serem realizados posteriormente, sem desprezar a importância do alcance dos grandes objetivos desses órgãos.

Esse Acordo seria um dispositivo para estabelecimento de regras e poderia ser utilizado pela Administração Pública. Sendo assim, a lei nº 315/2015 entende que:

Acordo de Resultados é o instrumento de contratualização de resultados celebrados entre dirigentes de órgãos e entidades do Poder Executivo e as autoridades que sobre eles tenham poder hierárquico ou de supervisão, bem como a avaliação de desempenho individual de cada servidor integrante do órgão acordado. (Lei complementar nº 315 de 2015).

No que diz respeito ao decreto nº 1.097/2015 esse Acordo de Resultados tinha como objetivos fundamentais:

- Promover mecanismos de incentivo a gestão por resultados;
- Alinhar planejamentos gerais e ações do governo ao planejamento estratégico e às políticas públicas instituídas e aos programas governamentais;
- Aperfeiçoar a prestação dos serviços à população;
- Otimizar os recursos públicos;
- Fomentar a transparência das ações da administração municipal;
- Promover a valorização dos servidores, dirigentes e órgãos ou das entidades municipais que cumpram suas metas e atinjam os resultados previstos.

Para obedecer ao que pressupõe seus objetivos, a lei nº 315/2015 previa ainda que seja dada ampla divulgação ao Acordo de Resultados. Esse deve ser validado por comissão instituída pelo Decreto nº 1.092, de 7 de agosto de 2015.

Essa comissão auditava por amostragem e validava a apuração dos resultados para pagamento do prêmio por produtividade aos servidores municipais, na forma que especifica. Em suma, o pagamento desse prêmio, já discutido anteriormente, seria processado na folha de pagamento seguinte à divulgação das notas aferidas pelas equipes no Acordo de Resultados.

3.3 Implantação do Plano de Carreiras, Cargos e Vencimentos – PCCV

Existe, nas organizações, um conjunto de características comuns à maioria delas. Algumas são identificadas pela pouca ênfase no desempenho e nos mecanismos de remuneração que são desvinculados da avaliação. Em razão disso, os funcionários sentem-se pouco estimulados a melhorar seu desempenho, vez que a remuneração independe desse fator (Schikmann, 2010).

Sendo assim, tendo como foco a mudança dessa situação, a nova gestão pública contribuiu com as iniciativas já implementadas e fundamentou novas práticas, como substituição de normas por incentivos com vistas à eficiência do serviço público, pois:

As práticas de gestão modernas apontam no sentido de diminuir os níveis hierárquicos nas organizações, de modo a utilizar plenamente o potencial de cada

colaborador numa relação de confiança e responsabilidade. [...] A nova gestão pública ou a new public management (NPM) pressupõe aplicar nas organizações públicas os modelos de gestão originalmente oriundos da iniciativa privada e dos conceitos de administração estratégica focada nos negócios empresariais e nos conceitos de empreendedorismo. Esse modelo para a nova gerência pública apresenta como características: contextualizar o cidadão como cliente em foco; dar o sentido claro da missão da organização pública; delegar autoridades; substituir normas por incentivos [...] (Matias-Pereira (2010b, p. 118 ,apud Jacobsen e Olivo, 2012, p. 120).

No entanto, existe nas instituições, a questão da mecanização dos serviços, que valoriza o fazer em detrimento do ser. Nesse ambiente, o homem é equiparado á máquina e dessa forma é avaliado; pela *performance* e produtividade e não como indivíduo dotado de sentimentos e necessidade de valorização.

Nesse sentido, na organização ninguém se importa muito com quem o indivíduo é, só com que o indivíduo faz. Dessa forma, o fazer é mais valorizado que o ser e, geralmente, a referência a uma pessoa é em relação ao que faz: “Fulano é engenheiro”. O papel organizacional torna-se identidade social, o eu fica em segundo plano, encoberto pelo tipo de atividade profissional. A perda de identidade como pessoa é muito frustrante e aumenta a ansiedade. (MOSCOVISCI, 1993, p.10).

Em reflexo disso, funcionários que chegam ao serviço público totalmente motivados, terminam sua vida pública com problemas físicos, funcionais e, muitas vezes, com a saúde mental abalada, pois apesar de alguns terminarem seu ciclo funcional de maneira otimista e cheia de energia, outros chegam ao entardecer da vida profissional, cheios de conflitos e desesperança, pela impotência de recomeço e a finitude do tempo que não pode voltar atrás (Moscovisci, 1993).

Entretanto, esse quadro pode ser revertido por meio de ações humanas que tornarão esse desfecho mais digno e satisfatório. Essas ações devem possibilitar o aperfeiçoamento no trabalho, a atualização de potencialidades e promover o desenvolvimento do servidor de modo geral como profissional e principalmente como indivíduo. Evitando assim, a tendência ao conformismo (Moscovisci, 1993).

Nesse sentido, visando promover os direitos dos servidores e valorizar a carreira do técnico administrativo da prefeitura de palmas, foi publicada no dia 12 de junho de 2006 a Lei nº 1.441/2006.

Essa lei estabeleceu aos servidores do Poder Executivo Municipal o princípio da aferição do mérito pessoal e funcional, mediante sistema de avaliação periódica de desempenho, com a participação dos servidores, vencimentos compatíveis com o exercício e o

estabelecimento de sistemas de carreira. Outrossim, para evoluir na carreira, a lei anteriormente mencionada regulamenta duas formas de progressão: Progressão horizontal e Progressão vertical

3.3.1 Progressão Horizontal

Progressão horizontal é a passagem do servidor efetivo estável da referência onde se encontra para a referência imediatamente seguinte, dentro da mesma classe, e alcançada a última referência desta, o deslocamento para a primeira da classe seguinte, obedecido ao critério de tempo de serviço e à avaliação de desempenho, atendido cumulativamente, as seguintes exigências:

Quadro 3: Requisitos Para Progressão Horizontal.

Ter exercício apenas no âmbito do Poder Executivo Municipal;
Haver cumprido o estágio probatório;
Não ter mais de 5 (cinco) faltas injustificadas no período avaliado;
Não ter sofrido punição disciplinar nos (12) doze meses que antecedem à progressão funcional;
Não haver sido exonerado de cargo comissionado por motivo disciplinar, durante o período avaliado de desempenho;
Ter obtido conceito igual ou superior a 70% (setenta por cento) dos pontos possíveis na avaliação de desempenho;
Ter completado um ano de efetivo exercício na referência em que se encontra, contado após cumprido o estágio probatório.

Fonte: Lei 1.441 (2006).

Ainda de acordo com a lei 1.441/2006, para auferir o direito à progressão horizontal, o servidor deverá estar a um ano em cada referência e terá descontado de seu tempo de serviço as seguintes licenças e afastamentos, pois após o cumprimento do estágio probatório que é de 3 anos, o servidor cumprirá mais um ano na classe A.

Após esse período ele será contemplado com a primeira progressão horizontal, passando assim, para a referência seguinte e estará na classe “B”. Após um ano na referida classe, passará para a referência “C” e assim sucessivamente, conforme se pode verificar no quadro 4, a seguir:

Quadro 4: Licenças e Afastamentos Descontados para Progressão Horizontal

Licença para acompanhar côjuge ou companheiro, à exceção de tratamento médico mediante apresentação de atestado que deverá ser apreciado por junta médica do município;
Licença para desempenho de mandato eletivo;
Para tratamento de saúde superior a cento e vinte dias;
Para tratar de interesses particulares;
Afastamento para exercício fora do Poder Executivo Municipal.

Fonte: Lei 1.441/2006

No quadro 5, é possível observar os quarenta níveis de progressão horizontal que o servidor alcançará, caso permaneça na carreira. A simulação foi realizada para um servidor admitido em 09 de outubro de 2014:

Quadro 5. Evolução funcional PCCV – (40 níveis) progressão horizontal.

PROGRESSÃO HORIZONTAL								
CLASSE	REFERÊNCIA							
	A	B	C	D	E	F	G	H
I	09/10/2017	09/10/2018	09/10/2019	09/10/2020	09/10/2021	09/10/2022	09/10/2023	09/10/2024
II	09/10/2025	09/10/2026	09/10/2027	09/10/2028	09/10/2029	09/10/2030	09/10/2031	09/10/2032
III	09/10/2033	09/10/2034	09/10/2035	09/10/2036	09/10/2037	09/10/2038	09/10/2039	09/10/2040
IV	09/10/2041	09/10/2042	09/10/2043	09/10/2044	09/10/2045	09/10/2046	09/10/2047	09/10/2048
V	09/10/2049	09/10/2050	09/10/2051	09/10/2052	09/10/2053	09/10/2054	09/10/2055	09/10/2056

Fonte: Criada pela autora (2019).

Conforme mostrado no quadro acima, a primeira progressão do servidor avaliado se deu em 9/10/2018. A partir desse período ele integrará a classe B e dará continuidade às progressões anualmente, conforme explicado anteriormente.

3.3.2 Progressão Vertical

Progressão vertical é a passagem do servidor efetivo estável da referência e classe onde se encontra para a referência inicial da classe seguinte, obedecido aos critérios tempo de serviço, avaliação de desempenho e qualificação funcional e, atendidas, cumulativamente, as seguintes exigências.

Quadro 6. Requisitos para progressão vertical.

Ter exercício apenas no âmbito do Poder Executivo Municipal									
Haver cumprido o estágio probatório;									
Não	ter	mais	de	5	(cinco)	faltas	injustificadas	por	ano,
a cada período avaliado									
Não ter sofrido punição disciplinar nos doze (12) meses que antecedem à progressão funcional									
Não	haver	sido	exonerado	de	cargo	comissionado	por	motivo	
disciplinar, durante o período avaliado									
Ter	obtido	conceito	igual	ou	superior	80%	(oitenta	por	cento)
dos pontos possíveis na avaliação de desempenho, por ano									
Ter completado cinco anos de efetivo exercício na classe em que se encontra, contados após o cumprimento do estágio probatório.									
Ter concluído trezentos e sessenta horas de cursos de qualificação ligados à sua área de atuação, para o servidor de nível superior e para os demais níveis cursos vinculados à sua área de atuação ou ao serviço público em geral, nos últimos cinco anos anteriores à data da progressão vertical, cujo total poderá ser alcançado em um ou mais cursos. Cada curso deverá ter no mínimo de 40 horas.									

Fonte: Criada pelo autor (2019).

Para ilustrar as informações do quadro 6 veremos adiante a simulação da progressão vertical de um servidor admitido em 09 de outubro de 2014, o qual iniciou a contagem para a progressão vertical após o cumprimento do estágio probatório, que é de 3 (três) anos.

O servidor obterá sua primeira progressão vertical em 09 de outubro de 2022, ou seja, após 8 (oito) anos de admissão ele passará da referência e classe onde se encontra para a referência inicial da classe seguinte. Essa progressão será condicionada, ainda a apresentação de 360 horas de cursos de qualificação.

Entretanto, caso o servidor não apresente as 360 horas de cursos, ele continuará progredindo horizontalmente. Porém, só irá para a referência inicial da classe seguinte em 09 de outubro de 2025, ou seja, três anos mais tarde, após permanecer 1 (um) ano em cada referência F, G e H.

Quadro 7. Evolução funcional do PCCV - progressão vertical.

PROGRESSÃO VERTICAL								
CLASSE	REFERÊNCIA							
	A	B	C	D	E	F	G	H
I	09/10/2017	09/10/2018	09/10/2019	09/10/2020	09/10/2021	09/10/2022		
II	09/10/2022	09/10/2023	09/10/2024	09/10/2025	09/10/2026	09/10/2027		
III	09/10/2027	09/10/2028	09/10/2029	09/10/2030	09/10/2031	09/10/2032		
IV	09/10/2032	09/10/2033	09/10/2034	09/10/2035	09/10/2036	09/10/2037		
V	09/10/2037	09/10/2038	09/10/2039	09/10/2040	09/10/2041	09/10/2042	09/10/2043	09/10/2044

LEI 1.441/2006 - PCCV do Quadro Geral dos Servidores do Município de Palmas - TO.

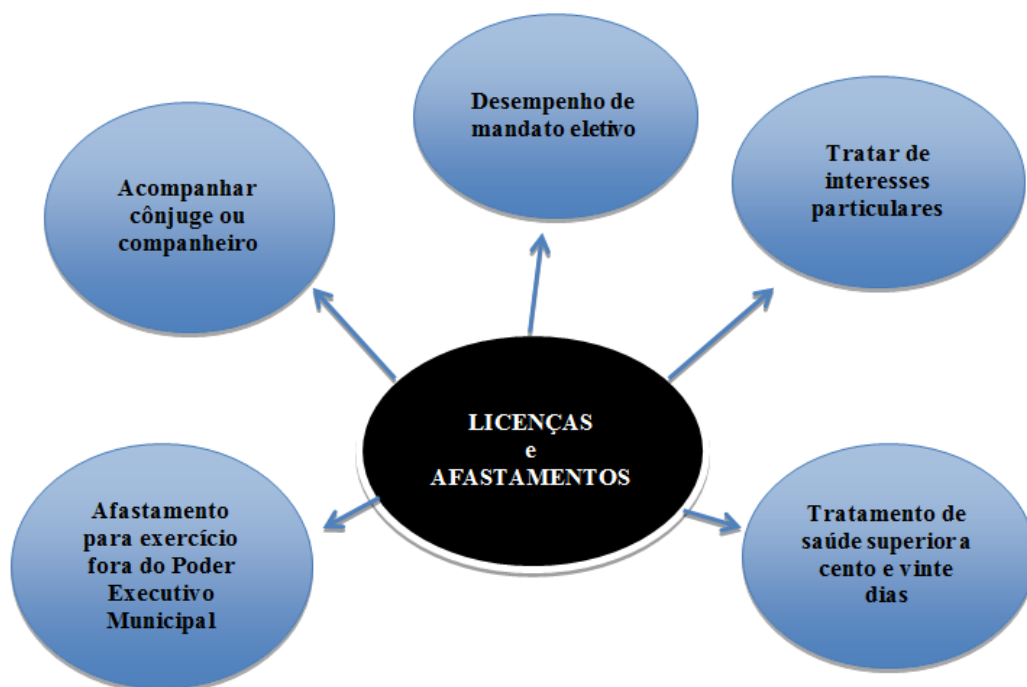
Fonte: Criada pelo autor (2019).

O quadro 7 observa-se os 40 (quarenta) níveis que o servidor irá percorrer em sua progressão vertical, obedecendo todos os requisitos.

Importante lembrar que se o servidor cumprir todos os requisitos do plano de carreira, de maneira tempestiva, poderá chegar ao final da carreira com um saldo de 12 (doze) anos de antecedência, pois não precisará percorrer todos os níveis.

As licenças e afastamentos são descontados na progressão vertical, conforme denotado na figura 3, que na contagem do interstício para progressão vertical o servidor também terá descontados os períodos em que gozou as licenças e afastamentos abaixo relacionados:

Figura 3. Licenças e afastamentos descontados na progressão vertical.



Fonte: Imagem Criada pelo autor (2019).

Os cursos apresentados pelo servidor para fazer jus à progressão vertical devem obedecer às exigências da lei e só poderão ser utilizados para progressão apenas uma vez. Importante ressaltar que mesmo cumprindo todos os requisitos apresentados, o servidor pode ser preterido da progressão vertical, pois a lei 1.441/2006 limita a 20% os servidores passíveis de contemplação. Essa quantidade pode ser ainda mais limitada caso não haja disponibilidade orçamentária

Entretanto, para que o quantitativo de servidores alcançados pelo limite mencionado no parágrafo anterior possam ser alcançados pela progressão vertical foi estabelecido na lei os critérios de escolha que devem obedecer, sequencialmente:

- Antiguidade no cargo,
- Maior média aritmética no período avaliado,
- Menor número de faltas no período avaliado
- Respeitar prioritariamente a formação necessária para a investidura no cargo, do nível menor para o maior

3.3.3 Gratificação por titularidade e escolaridade

Em 2006 foi instituída, à luz da legislação que criou o PCCV, a Gratificação por Titularidade e a Gratificação por Escolaridade, essas, concedidas sobre o vencimento-base; não podem ser cumulativas e só podem ser concedidas ao servidor efetivo, que já tivesse cumprido o estágio probatório e que não estivesse em desvio de função.

Essas gratificações são concedidas observando a titulação apresentada sobre os seguintes percentuais: Para servidores com Nível Superior (NS) a gratificação vai de 5 a 15 por cento, de maneira imediatamente proporcional à escolaridade ou titularidade apresentada.

Para os servidores de Nível Médio (NM) as gratificações chegam a 10%, tanto para os servidores que concluíram um curso de graduação, quanto para os servidores que estando no nível fundamental (NF) da carreira concluíram um curso de nível médio conforme demonstrado na tabela a seguir:

Tabela 1: Percentuais para gratificação por titularidade e escolaridade.

Doutorado	15 %	NS
Mestrado	10 %	NS
Especialização	5 %	NS
Graduação	10%	NM
Nível Médio	10%	NF

Fonte: Lei 1.441 (2006).

3.3.4 Avaliação de desempenho no PCCV

A avaliação de desempenho desenhada no PCCV é considerada uma ferramenta de verificação dos resultados alcançados pelo servidor podendo ser realizada anualmente obedecendo à política de divulgação prévia dos fatores de avaliação e de seus resultados aos

servidores; utilizando ainda critérios de avaliação objetivos, onde o servidor deve obter a pontuação ou desempenho necessário à progressão.

3.4 Breve Relato da Criação do PCCTAE

As discussões sobre acesso, democratização, qualidade e compromisso social também permearam os movimentos sindicais. Na Educação Superior Federal não foi diferente.

A Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico-Administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil (Fasubra) surgiu com a missão de organizar os trabalhadores técnicos administrativos em educação, vinculados às universidades públicas, com o objetivo de construir instrumentos que reforçassem a luta pelo fortalecimento e consolidação da educação pública, gratuita, de qualidade e socialmente referenciada, consolidando um instrumento estratégico para o desenvolvimento e soberania do país.

Nesse sentido, a Fasubra surgiu em um momento de redefinição do papel do Estado e conectada às singularidades históricas das universidades. Ela destaca-se na luta por condições mais favoráveis aos/as trabalhadores/as, no sentido de viabilizar, também, melhores relações trabalhistas nas Instituições de Ensino Superiores públicas e Institutos Federais (Fasubra Sindical, 2013).

Nesse viés, a implantação da carreira dos Técnicos Administrativos em Educação (TAES) foi discutida por governos e sindicatos por muito tempo. Muitos foram os movimentos paredistas que visavam tanto a recuperação de salários, como a afirmação da identidade desses servidores como Técnico-Administrativos em Educação e como agentes do processo de formação do cidadão.

Entretanto, apesar das muitas lutas e negociações com o governo, somente em 2004 foi estabelecido um processo negocial com o então Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG) e o Ministério da Educação (MEC) onde se chegou hoje ao denominado PCCTAE (Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação), o qual foi fundamentado na Lei 11.091 de, 12 de janeiro de 2005.

Nesse período foram realizadas alterações na lei e incluídas outras através das leis nº 11.233 de 2005, 11.784, de 2008 e 12.772 de 2012. À época ficou estabelecida a carreira dos técnicos administrativos, que apesar de idealizada, com um piso e step que valorizasse os trabalhadores técnico-administrativos, não preencheu todos os requisitos desejados. Entretanto, nessa época foram dados passos importantes, em benefício tanto para os trabalhadores, como para as instituições (FASUBRA SINDICAL, 2013).

Somente a partir de 2003 que se foram realizadas campanhas para a efetivação da carreira, no entanto, mais uma vez não houve avanço no processo negocial com o governo. A contraposição dos TAES era no sentido de que o compromisso do governo deveria ser de implantação da carreira e não de reestruturação da tabela, pois essa afeta apenas à reposição salarial.

Foi necessário então, investir na perspectiva de se construir uma carreira que implicasse no desenvolvimento pleno, além do estabelecimento de nova metodologia de re-hierarquização dos cargos, objeto de greves anteriores.

Para Pilloto (2017) o PCCTAE é um avanço perante os planos de carreiras anteriormente colocados. Ele avança, pois reconhece o técnico-administrativo em educação como parte do processo educacional e porque entende a qualificação e a capacitação como direitos.

3.4.1 Principais Características do PCCTAE

O PCCTAE se distingue dos outros planos de cargos e salários aplicados à gestão pública, por ter em seu centro não só uma tabela remuneratória, mas, especialmente, princípios de poder organizacional e ideias inovadoras, rompendo com as mesmices na gestão pública, pois para além da defesa de uma política de Estado, o PCCTAE propõe o crescimento dos(as) Trabalhadores(as) relacionado ao desenvolvimento institucional considerando e estimulando o trabalho desses no sistema educacional.

3.4.2 O Que Oferece o PCCTAE

O PCCTAE foi fruto das exigências dos/as trabalhadores/as em Universidades Federais e Institutos Federais de Educação Tecnológica e, conforme podemos observar na lei 11.091, Os cargos foram divididos em classes A, B, C, D e a classe E.

Segundo a Fasubra Sindical (2013), para essa divisão, foram levados em conta o nível de escolaridade, o esforço físico, o risco e a complexidade no desempenho das tarefas, tendo ainda como característica para o ingresso nas classes A, B e C a conclusão do ensino fundamental, o ensino médio ou técnico como requisito para ingresso na classe D e o ensino superior completo para a Classe E.

Nesse sentido, observando a lei 11.091 percebe-se que, além de outros benefícios, o plano de carreira prevê dois tipos de progressão que se dividem em progressão por mérito,

que permite ao servidor evoluir em 16 níveis e progressão por capacitação, onde o servidor poderá evoluir em 4 níveis desde que cumpra os pré-requisitos ordenados pela supramencionada lei. É importante ressaltar que o servidor só pode progredir e receber aumento de salário proporcional a cada 18 meses.

3.4.3 Progressão por capacitação

Para obter a progressão por capacitação, além do interstício de 18 meses, é cobrado do servidor que realize cursos de capacitação com carga-horária equivalente a cada nível desejado, como mostra no quadro 8:

Quadro 8. Progressão por capacitação profissional.

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO	NÍVEL DE CAPACITAÇÃO	CARGA HORÁRIA DE CAPACITAÇÃO
A	I	Exigência mínima do Cargo
	II	20 horas
	III	40 horas
	IV	60 horas
B	I	Exigência mínima do Cargo
	II	40 horas
	III	60 horas
	IV	90 horas
C	I	Exigência mínima do Cargo
	II	60 horas
	III	90 horas
	IV	120 horas
D	I	Exigência mínima do Cargo
	II	90 horas
	III	120 horas
	IV	150 horas
E	I	Exigência mínima do Cargo
	II	120 horas
	III	150 horas
	IV	Aperfeiçoamento ou curso de capacitação igual ou superior a 180 horas

Fonte: Lei 11091 (2005).

3.4.4 Progressão por mérito

Em se tratando de progressão por mérito, ela compreende a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente a cada 18 (dezoito) meses de efetivo exercício. Para obtê-la, o servidor deverá realizar cursos com carga horária mínima de 20 horas e ser aprovado na avaliação de desempenho. Dessa forma o servidor percorrerá 16 padrões até atingir o último nível do plano de carreira. (LEI, 11.091/2005).

Entretanto essa mudança não acontece automaticamente, pois para progredir por mérito é necessário que o servidor apresente resultado satisfatório em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação, conforme disposto na estrutura de vencimento básico do PCCTAE (MARZOLLA, 2013).

Portanto, todos os servidores, ao ingressarem nas universidades, são enquadrados no primeiro nível de capacitação e no primeiro padrão de vencimento de sua carreira e mudará sucessivamente para o próximo padrão observado o resultado positivo na avaliação de desempenho.

Entretanto, é importante observar que o servidor não poderá mudar de classe senão por concurso público. Acompanhe no quadro a seguir como se dá a mudança de níveis na carreira dos TAES.

Quadro 9: Estrutura do vencimento básico do PCCTAE a partir de março de 2015.

Níveis		A				B				C				D				E			
Classes Capacitação		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Piso A	P01	1																			
	P02	2	1																		
	P03	3	2	1																	
	P04	4	3	2	1																
	P05	5	4	3	2																
Piso B	P06	6	5	4	3	1															
	P07	7	6	5	4	2	1														
	P08	8	7	6	5	3	2	1													
	P09	9	8	7	6	4	3	2	1												
	P10	10	9	8	7	5	4	3	2												
Piso C	P11	11	10	9	8	6	5	4	3	1											
	P12	12	11	10	9	7	6	5	4	2	1										
	P13	13	12	11	10	8	7	6	5	3	2	1									
	P14	14	13	12	11	9	8	7	6	4	3	2	1								
	P15	15	14	13	12	10	9	8	7	5	4	3	2								
Piso D	P16	16	15	14	13	11	10	9	8	6	5	4	3								
	P17		16	15	14	12	11	10	9	7	6	5	4	1							
Teto A	P18			16	15	13	12	11	10	8	7	6	5	2	1						
	P19				16	14	13	12	11	9	8	7	6	3	2	1					
Teto B	P20					15	14	13	12	10	9	8	7	4	3	2	1				
	P21						16	15	14	13	11	10	9	8	5	4	3	2			
	P22							16	15	14	12	11	10	9	6	5	4	3			
	P23								16	15	13	12	11	10	7	6	5	4			
Teto C	P24									16	14	13	12	11	8	7	6	5			
	P25										15	14	13	12	9	8	7	6			
	P26											16	15	14	13	10	9	8	7		
	P27												16	15	14	11	10	9	8		
Teto D	P28													16	15	12	11	10	9		
	P29														16	13	12	11	10		
	P30															14	13	12	11		
Piso E	P31																15	14	13	12	1
	P32																	16	15	14	2
	P33																		16	15	3
	P34																			16	4
Teto E	P35																				5
	P36																				6
	P37																				7
	P38																				8
	P39																				9
	P40																				10
	P41																				11
	P42																				12
	P43																				13
	P44																				14
	P45																				15
	P46																				16
	P47																				15
	P48																				16
	P49																				16

Fonte: Lei nº 11.091 (2005).

Assim, de forma sucinta, conforme explica Dantas (2015) o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação:

- Reorganiza o quadro de pessoal, com Plano de Carreira, seus objetivos, dinâmica de ingresso, desenvolvimento do servidor na carreira, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento, mediante Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional, 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 respeitando o interstício de 18 (dezoito) meses;
- Insere a avaliação de desempenho funcional dos servidores, como processo pedagógico, que deve ser realizada por meio de critérios objetivos e decorrentes das metas institucionais;
- Prevê o desenvolvimento na carreira do servidor com a garantia de programas de desenvolvimento de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, bem como a valorização, reconhecimento e fomento da qualificação dos servidores por meio de programas de ensino formal (ensino médio, superior, pós-graduação lato-sensu e stricto sensu);
- Estabelece mecanismos de acompanhamento e controle como a exigência legal do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira, observados os princípios e diretrizes do plano de carreira dos técnicos administrativos em Educação, que deverá conter obrigatoriamente:
 - I) Dimensionamento das necessidades institucionais, com definições de modelos de alocação de vagas que contemplem a diversidade da instituição;
 - II) Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento;
 - III) Programa de Avaliação de Desempenho.

Diante do exposto, é possível observar que a Lei 11.091/2005 instituiu a carreira aos servidores públicos da educação como meio de valorização e desenvolvimento e para fomentar e resguardar legalmente a necessidade de formar e manter um quadro de servidores profissionais qualificados (DANTAS, 2007).

3.4.5 Avaliação de Desempenho

Com a Emenda Constitucional nº19 (BRASIL, 1998), que trouxe em seu bojo o princípio da eficiência e “a implantação de um modelo gerencial na esfera estatal,

passou-se a exigir dos servidores uma melhor execução das suas atividades”. (CAMPOS 2017).

Dessa forma a avaliação de desempenho tornou-se, então, um instrumento de análise e controle do trabalho exercido pelo servidor, o qual deve primar pelo cumprimento de todos os princípios que regem a administração pública e observar de maneira primordial o princípio da eficiência.

Campos (2017) argumenta que a eficiência foi introduzida como forma de incentivar a produtividade do servidor e melhorar os resultados da administração pública.

A efetivação do princípio da eficiência na administração pública brasileira dá-se-a, entre outros meios, através da avaliação periódica de desempenho, contribuindo por afastar a estabilidade “improdutiva” do servidor público. De fato, mesmo após a estabilidade adquirida através do estágio probatório nos primeiros três anos de atividade, ele terá que passar periodicamente por avaliação para alcançar níveis de progressão na carreira e ratificar sua continuidade no serviço público, tendo como objetivo da avaliação a compilação dos resultados dos servidores, e consequentemente sua eficiência no exercício do seu cargo.

A busca de melhorias nos sistemas da administração pública foi baseada nos conceitos básicos da administração geral, dos quais se depreendeu a avaliação de desempenho. Através dos conceitos da Ciência da Administração, portanto, buscar-se-á entender do que se trata conceitualmente esta avaliação (CAMPOS, 2017, P.9).

Nesse sentido, compreende-se que a eficiência é um meio de organizar racionalmente os meios e o capital humano para promover a prestação de um serviço público de qualidade conforme previsto no inciso LXXVIII do art. 5º (EC-45/2004) e em condições econômicas de igualdade dos consumidores. (Silva, 2007, apud, Campos,2017).

3.4.6 Sistemas de Avaliação Individual

Os sistemas de avaliação de desempenho individual surgiram para facilitar a seleção de servidores por mérito. Dessa forma, foi levado em consideração, a idoneidade moral a especialização na área de atuação e “os resultados alcançados no trabalho proposto” (AZEVEDO; LOUREIRO, 2003, Dantas 2015, Pontes 1995 apud Gomes 2010).

Essas ferramentas de avaliação são utilizadas como medida de valor de cada indivíduo e se baseiam na produtividade (Barbosa, 1999). Por isso, quando bem planejadas podem trazer benefícios, tanto para o servidor quanto para os líderes e a instituição.

A avaliação de desempenho, quando é bem planejada, traz benefícios a curto, médio e longo prazo para a chefia, para o subordinado e benefícios para a organização. Os subordinados melhoram o seu conhecimento acerca do seu comportamento e de desempenho que a chefia e a organização mais valoriza. A organização pode identificar os empregados que precisam de reciclagem e/ou aperfeiçoamento nas determinadas áreas de atividade da empresa e selecionar os empregados com condições de promoção ou transferências, bem como oferecer oportunidades de desenvolvimento pessoal e de promoções, estimulando a produtividade. (ALMEIDA 1996 apud BRAGA, p. 10, 2010).

Seguindo o pensamento de Decotiis *et al.* (1978), Braga (2010) acrescenta que as avaliações de desempenho são usadas nas organizações como embasamento para promoções, recompensas financeiras e demais decisões administrativas. Segundo ela, essas avaliações servem também para identificar a necessidade de capacitação; para retroalimentação sobre o desempenho dos funcionários e para tomada de decisões de um modo geral.

3.4.7 Incentivo à Qualificação

Ainda como característica importante do PCCTAE o incentivo à qualificação foi uma conquista prevista na lei 11.091, onde ficou instituído ao servidor que possuir educação formal superior ao exigido para o cargo de que é titular (MARZOLA, 2013). Esse incentivo tem por base o percentual calculado sobre o padrão de vencimento recebido pelo servidor de acordo com a tabela abaixo:

Tabela 2. Incentivo a qualificação: Percentual sobre o padrão de vencimento.

Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo (curso reconhecido pelo Ministério da Educação)	Área do conhecimento com relação direta	Área do conhecimento com relação indireta
Ensino fundamental completo	10%	-
Ensino médio completo	15%	-
Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo	20%	10%
Curso de graduação completo	25%	15%
Especialização com carga horária igual ou superior a 360h	30%	20%
Mestrado	52%	35%
Doutorado	75%	50%

Fonte: Lei nº 11.091 (2005).

No entanto, para implantação do PCCTAE é necessário a existência de um plano de desenvolvimento institucional e um plano de desenvolvimento dos integrantes da carreira,

obrigando, de certa forma, o Estado a oferecer profissionais capacitados e aptos a prestar serviço público de qualidade ao cidadão usuário.

Outro aspecto necessário no processo de gestão é o controle participativo, dos trabalhadores (as) e gestores (as), no uso do PCCTAE, através da Comissão Nacional de Supervisão da Carreira (CNSC) e da Comissão Interna de Supervisão (CIS) em cada instituição, buscando ainda alterações, visando o aprimoramento da carreira dado o processo natural de evolução do trabalho nas Instituições de Ensino. (Fasubra Sindical, 2013)

De acordo com Marzolla (2013) apesar de não atingir o objetivo de modificar a administração pública das Instituições Federais do Ensino Superior (IFES) como era sua proposta inicial, o PCCTAE constituiu-se em um importante instrumento de aumento salarial para os servidores(as) técnicos(as) administrativos em educação.

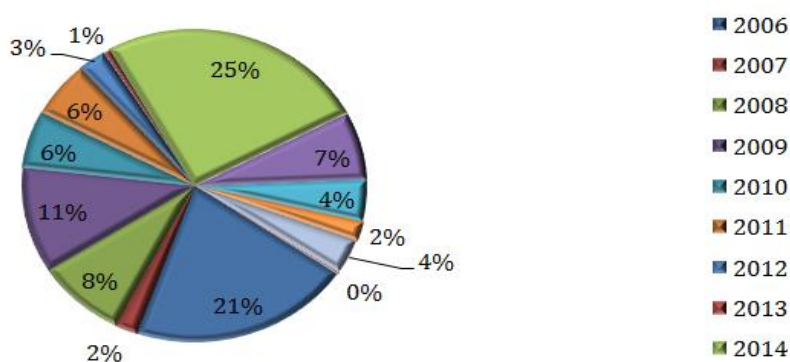
3.4.8 O PCCTAE na UFT

De acordo com a resolução 19/2006, o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação no âmbito da UFT (PDIPCCTAE), foi estabelecido na UFT com o intuito de atender à Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, e as diretrizes gerais instituídas pela legislação complementar do Ministério da Educação e demais Resoluções da Comissão Nacional de Supervisão.

Nesse estudo, foi verificado que a UFT ao longo dos anos recebeu em seu quadro de servidores, mais de 700 técnicos administrativos. Todos eles, de acordo com o que reza a lei, adentraram a UFT ocupando o nível I da carreira. Conforme mostra o gráfico 1:

Gráfico 1. Percentual de técnicos administrativos no nível I da carreira.

Percentual de Tecnicos Administrativos no nível I da carreira



Fonte: Fonte: Sistema de Informação para o Ensino-SIE/UFT, 2019.

Dessa Forma, o PDIPCCTAE buscou criar políticas para o desenvolvimento dos servidores, envolvendo capacitação e avaliação de desempenho, para responder às necessidades de qualificar os serviços e aos anseios de crescimento profissional dos servidores que viessem a fazer parte do seu quadro de pessoal.

Conforme demonstrado no gráfico os anos de 2009 e 2014 representam a maior fatia em percentual de técnicos em nível I, pois a entrada de técnicos administrativos na instituição, nesse período foi mais elevada devido à realização de concursos públicos próximos a essa data. Esses técnicos evoluíram ao longo dos anos e passaram a ocupar os níveis 2, 3 e 4 da carreira:

Gráfico 2. Progressões por mérito. Sistema de Informação para o Ensino.



Fonte: SIE/UFT (2019).

O gráfico 2 mostra que, de um quantitativo dos 859 servidores, 239 estão ocupando o padrão 3 da carreira e 147 já ocupa o padrão 9. Dessa forma, nota-se que a grande maioria dos servidores tiveram progressão por mérito na carreira, pois somente uma pequena parcela de servidores ainda ocupam o nível I.

Verifica-se então que quase 100% dos 859 servidores do quadro de pessoal da UFT, foram contemplados pelas progressões. A parcela de não contemplados, representa aqueles que não completaram o interstício para progressão ou não solicitaram a progressão no tempo em que passaram a fazer jus.

Vale lembrar que ao ingressar no serviço público, os servidores ocupam o primeiro nível da carreira. Somente após 18 meses, respeitado o nível e o curso de capacitação apresentado, o servidor terá progressão por mérito e passará para o nível II (dois) da carreira.

Nessa progressão por mérito o servidor apresentará cursos com cargas horárias menores. Caso seja aprovado, migrará para o padrão seguinte.

3.5 Análise e Resultados

Para explicar os resultados foram estudados e analisados ambos planos de carreira, PCCV e PCCTAE e por esse meio foi possível elaborar um quadro comparativo entre eles:

Quadro 10. Comparativo entre PCCV e PCCTAE.

Lei nº 11.091/2005	Lei nº 1.441/2006
Regime Jurídico estatutário.	Regime Jurídico estatutário.
O ingresso nos cargos do Plano de Carreira far-se-á no padrão inicial do 1º (primeiro) nível de capacitação do respectivo nível de classificação, mediante concurso público de provas ou de provas e títulos.	Somente haverá provimento de cargo efetivo no padrão e referência iniciais e mediante aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos.
O desenvolvimento do servidor na carreira dar-se-á, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional.	O desenvolvimento funcional na carreira far-se-á por progressão horizontal e por progressão vertical.
Progressão por capacitação profissional (Progressão horizontal): O servidor precisa ter o tempo de serviço exigido pela lei e ser aprovado na avaliação de desempenho e apresentar certificados de cursos de capacitação compatível com o cargo ocupado e com a carga horária mínima exigida;	Progressão horizontal é a passagem do servidor efetivo estável da referência onde se encontra para a referência imediatamente seguinte, dentro da mesma classe, e alcançada a última referência desta, o deslocamento para a primeira da classe seguinte, obedecido ao critério avaliação de desempenho e tempo de serviço, que é de um ano de efetivo exercício contado após ter cumprido o estágio probatório.
Progressão por Mérito Profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada dezoito meses de efetivo exercício desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação.	Progressão vertical é a passagem do servidor efetivo estável da referência e classe onde se encontra para a referência inicial da classe seguinte. O servidor deverá cumprir as seguintes exigências: ✓ Ter completado cinco anos de efetivo exercício na classe em que se encontra, contados após o cumprimento do estágio probatório. ✓ Ter concluído trezentos e sessenta horas de cursos de qualificação vinculados à sua área de atuação, para o servidor de nível superior e para os demais níveis cursos vinculados à sua área de atuação ou ao serviço público em geral, nos últimos cinco anos anteriores à data da progressão vertical cujo total poderá ser alcançado em um ou mais cursos, sendo que cada curso deverá obedecer ao limite mínimo de 40 horas.
Não estão contemplados nesta Lei os servidores Docentes.	Não estão contemplados nesta Lei os servidores: das carreiras do Magistério Público Municipal, da Guarda Metropolitana, Profissionais da Saúde e os integrantes da carreira de Procuradores Municipais e Fiscalização de atividades Urbanas entre outros.
Os servidores do PCCTAE possuem 5 (cinco)	Classe - é o indicativo da posição do servidor público

Níveis de Classificação: A - B - C - D - E. e 4 (quatro) Níveis de Capacitação: I – II – III – IV.	quanto ao salário, representado por algarismos romanos dispostos na tabela de vencimento verticalmente; Referência - é a posição distinta horizontalmente dentro de cada classe, identificada pelas letras: A, B, C, D, E, F, G, e H.
Todo ingresso na carreira (técnico administrativo) entra em uma das 5 classes, sempre no primeiro nível de capacitação e primeira classe.	A investidura em cada cargo ocorre na classe e na referência inicial.
Para o incentivo a qualificação o servidor deve possuir educação formal superior ao exigido para o cargo de que é titular. Os incentivos serão de: : 1. Ensino Fundamental Completo com Relação Direta: incentivo de 10%; Com relação Indireta: 2. Ensino Médio Completo com Relação Direta: incentivo de 15%; Com relação Indireta: --- 3. Ensino Médio Profissionalizante ou Ensino Médio com Curso Técnico Completo com Relação Direta, incentivo de 20%; Com relação Indireta, incentivo de 10%; 4. Curso de Graduação Completo com Relação Direta, incentivo de 25%; Com relação Indireta, incentivo de 15%; 5. Especialização com carga horária igual ou superior a 360h. com Relação Direta, incentivo de 30%; Com relação Indireta, incentivo de 20%; 6. Mestrado com Relação Direta, incentivo de 52%; Com relação Indireta, incentivo de 35%; 7. Doutorado com Relação Direta, incentivo de 75%; Com relação Indireta incentivo de 50%	Para obter a progressão por escolaridade ou titularidade o servidor deverá possuir escolaridade superior ao cargo. Os incentivos serão de: Ensino Fundamental 10 %; 1. Ensino Médio Completo 10% 2. Curso de Graduação Completo: 10 %; TITULARIDADE: 3. Especialização: 5%; (titularidade) 4. Mestrado: 10%; 5. Doutorado : 15%

Fonte: Criado pelo autor (2019).

Pela análise comparativa entre planos conforme detalhado no quadro 10, foi possível observar que:

1. As admissões de pessoal de ambas as leis seguem o mesmo regime.
2. O ingresso nos dois planos de carreira dar-se-á por concurso público e a ocupação da função pública nas duas normas ocorrem no padrão inicial e através de concurso público de provas ou provas e títulos.
3. Por intermédio de progressão, o servidor poderá se desenvolver na carreira em ambos os planos, porém na Lei 11.091 há a previsão da movimentação na carreira por duas hipóteses temos:

➤ **Progressão por capacitação profissional.** Inicia-se no nível 1 e acontece em 4 níveis. Para passar para próximo nível, o servidor deverá cumprir 18 meses de interstício e apresentar a carga horária exigida de cursos de capacitação. Essa mudança de padrão acontece horizontalmente.

➤ **Progressão mérito profissional:** Nessa progressão, o servidor ascende na vertical, após cumprir 18 meses de interstício e após aprovação na avaliação de desempenho.

4. Na lei nº 1.441 o plano de carreira é composto por:

➤ **Progressão horizontal:** O servidor muda da referência onde se encontra para a próxima, dentro da mesma classe. Ao chegar a última referência mudará para a primeira da classe seguinte. Para isso, é necessário cumprir o interstício de um ano de efetivo exercício somado ao período do estágio probatório. Somente após o cumprimento dessas exigências, os servidores terão direito a um reajuste de 3% em seus salários.

➤ **Progressão vertical:** Após o cumprimento do estágio probatório, o servidor poderá progredir verticalmente. Terá então o direito de mudar de classe a cada 5 (cinco) anos de efetivo exercício.

No entanto, para que isso aconteça, será necessário, dentre outras exigências, que esse servidor tenha concluído trezentos e sessenta horas de cursos de qualificação. Esses cursos devem ter carga horária mínima de 40 horas e serem vinculados à sua área de atuação.

Importante destacar, que segundo o Art. 17, §1º da lei 1441, as progressões verticais estão limitadas, anualmente, a 20% (vinte por cento) dos servidores avaliados e às disponibilidades orçamentárias e financeiras.

5. Na lei 11.091: O servidor poderá progredir na carreira com a mudança de nível de classificação o qual está dividido em cinco níveis: A - alfabetizado / fundamental incompleto; B - Fundamental Completo / Incompleto; C - Médio Incompleto; D - Médio Completo; E - Nível superior.

6. Cada nível de classificação da carreira do PCCTAE possui IV níveis de capacitação.

7. A lei 11.091, prevê o incentivo a qualificação aos servidores que possuem educação formal superior a do cargo ocupado.

8. Essa lei traz ainda, incentivos financeiros ao servidor, que apresente cursos que tenham relação indireta com as atividades relativas ao cargo e oferece os seguintes incentivos:

➤ Ensino Médio Profissionalizante ou Ensino Médio com Curso Técnico Completo incentivo de 25% - Relação Direta e 15% Com relação Indireta.

➤ Curso de Graduação Completo com Relação Direta, incentivo de 25%; Com relação Indireta, incentivo de 15%;

➤ Especialização com carga horária igual ou superior a 360h com Relação Direta, incentivo de 30%; Com relação Indireta, incentivo de 20%;

- Mestrado com Relação Direta, incentivo de 52%; Com relação Indireta, incentivo de 35% e;

- Doutorado com Relação Direta, incentivo de 75%; Com relação Indireta incentivo de 50%

9. No PCCV, conforme o Art. 20 da legislação, para os servidores do Quadro Geral da prefeitura, a partir de 1º de janeiro de 2007 a Gratificação por Escolaridade, foi concedida sobre o vencimento-base. Estes valores não são cumulativos e para percebê-los, o servidor deverá, além ter concluído o estágio probatório, não estar em desvio de função.

10. As porcentagens de incentivos para os servidores da prefeitura são:

- Ensino Fundamental completo ou incompleto que concluíram o ensino médio, incentivo de 10 %; Ensino Médio que concluíram o Curso de Graduação, incentivo de 10 %;

11. Para incentivo a qualificação o PCCV oferece as seguintes vantagens:

- Especialização, incentivo de 5%; Mestrado, incentivo de 10%; Doutorado, incentivo de 15%.

Ao concluir essas análises, foi possível verificar que, guardadas a devidas proporções do quadro de pessoal e da esfera de governo, o PCCV, apesar de possuir semelhanças com o plano de carreira PCCTAE e ter pontos financeiramente positivos, possui algumas desvantagens em relação à temporalidade, pois enquanto o técnico administrativo da UFT aguarda apenas 18 meses, contados a partir da data de admissão, para ter direito a progressão na carreira; o PCCV regulamenta 4 anos, para conceder a primeira progressão horizontal.

Esse interstício acarreta como consequência a desvalorização do salário do servidor do PCCV, mesmo aquele que começa com piso salarial mais elevado. Pois o TAE progride a cada 18 meses.

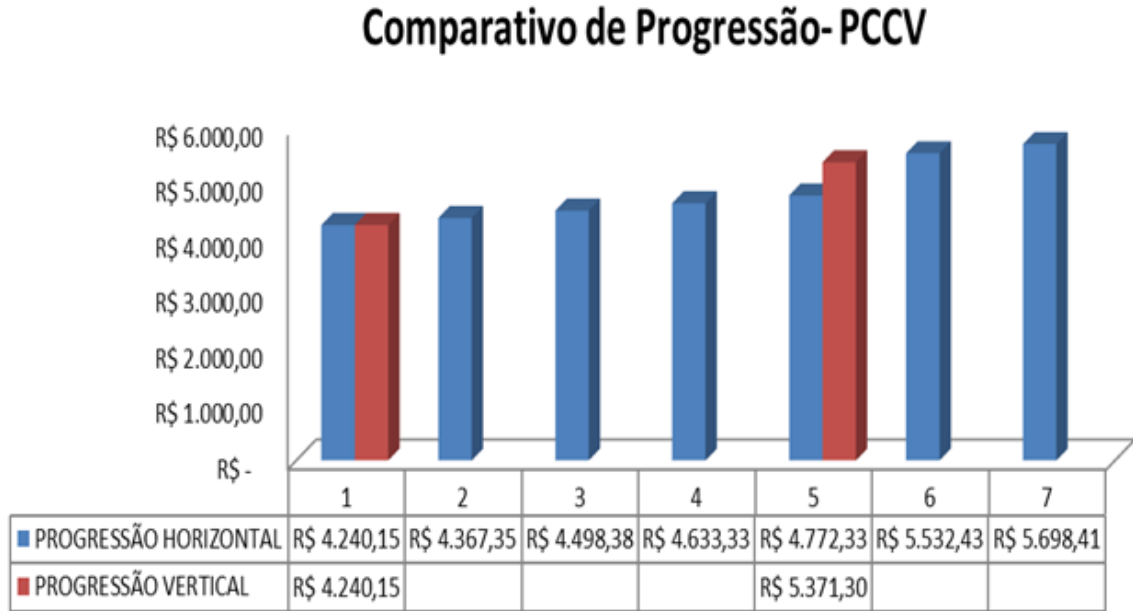
No PCCV, a progressão horizontal, após o interstício inicial na classe A, prossegue para classe seguinte anualmente, o que acaba valorizando o salário do servidor do quadro geral da prefeitura e permitindo maior aproximação salarial do PCCTAE.

No entanto, a continuação da progressão vertical do PCCV, que é semelhante a progressão por capacitação do PCCTAE, só se dá ao final de cada 5 anos de efetivo exercício, contados a partir da aprovação no estágio probatório, que será de 3 anos posterior a data da posse, totalizando 8 anos de espera para a primeira progressão vertical.

Observa-se porém, que nesse interstício e respeitado o período de 4 anos, o servidor estará progredindo horizontalmente, seguindo as classes A, B, C e assim sucessivamente. Dessa forma, o servidor fará jus à progressão vertical no nível F da carreira.

Entretanto, se o servidor não apresentar no nível F, as 360 horas de curso de capacitação exigidos, ele se manterá no nível I por mais 3 anos, para só então alcançar o nível II da carreira.

Gráfico 3. Evolução salarial PCCV.



Fonte: Criado pelo autor (2019).

Conforme mostrado no gráfico 3 observa-se que a evolução do salário dos servidores do nível superior do PCCV, que tem no início da carreira o valor de R\$ 4.240,15, atingirá em 8 anos o valor de 4.772,33 e passará para a classe seguinte em progressão vertical. Dessa forma ele passará a receber R\$ 5.371,30 e continuará seus ganhos na classe B seguindo novamente de forma horizontal e com progressões anuais conforme demonstra a tabela 3 do nível superior:

Tabela 3. Progressões para os cargos de nível superior.

CLASSES	A	B	C	D	E	F	G	H
I	4.240,15	4.367,35	4.490,38	4.633,33	4.772,33	4.915,50	5.062,96	5.214,85
II	5.371,30	5.532,43	5.690,41	5.869,36	6.045,44	6.226,80	6.413,61	6.606,02
III	6.804,20	7.008,32	7.218,57	7.435,13	7.658,18	7.887,93	8.124,57	8.368,30
IV	8.619,35	8.877,93	9.144,27	9.418,60	9.701,16	9.992,19	10.291,96	10.600,72
V	10.918,74	11.246,30	11.583,69	11.931,20	12.289,13	12.657,81	13.037,54	13.428,67

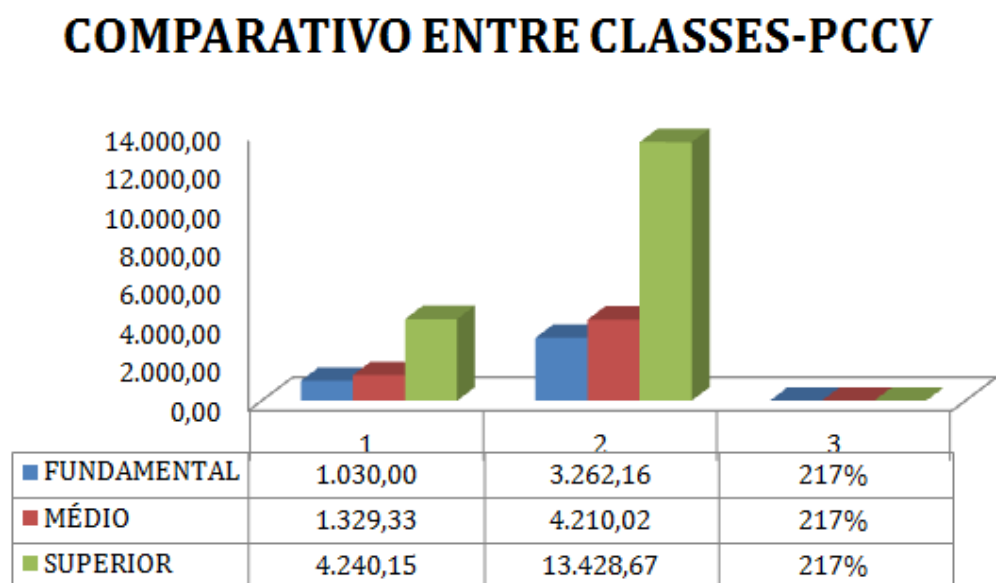
Fonte: Lei 1.441 (2006).

Após a primeira progressão vertical, o servidor, que estará na classe II permanecerá por 5 anos nessa e assim será em todas as classes verticais até a V.

Importante lembrar, que para obter a progressão para o nível II e para os demais níveis de forma vertical o servidor deverá apresentar as 360 horas de curso de capacitação e estar de acordo com todas as exigências da lei. Caso contrário, ficará 8 anos em cada classe, para só então ascender à classe subsequente.

Ressalta-se ainda que o PCCV, horizontalmente, é formado por 40 níveis, assim sendo, o servidor terá um ganho percentual de 216,7027% até o último nível da carreira. Isso acontecerá tanto nas carreiras de nível fundamental, quanto médio e superior, conforme mostrado no gráfico 4.

Gráfico 4. Comparativo entre classes PCCV. Criada pelo autor, 2019.

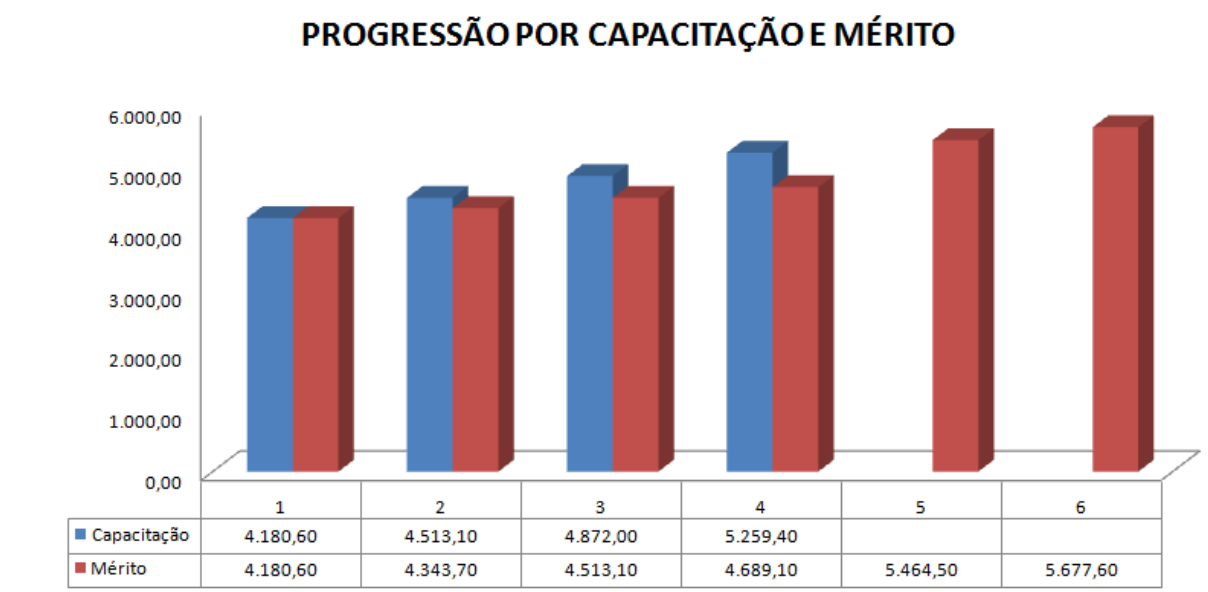


Fonte: Criada pelo autor (2019).

Esse gráfico representa as três classes da carreira do PCCV, nele é possível observar que os ganhos percentuais estão no mesmo nível para todas as classes. No entanto, as colunas que representam os salários, possuem níveis diferenciados. Isso acontece, em virtude da diferença salarial dada, desde o início da carreira de cada classe e respeitando as atribuições de cada nível.

Portanto a classe que mais se eleva é a classe E, que no final da carreira terá por vencimento básico o valor de 13.428,67. Quanto ao PCCTAE, as progressões por mérito e capacitação, iniciam desde o primeiro dia da carreira (entrada em exercício) e acontecem a cada 18 meses.

Gráfico 5. Capacitação e mérito – PCCTAE. Lei 11.091/2005, 2019.



Fonte: Criada pelo autor (2019).

Conforme, mostrado no gráfico 5 o servidor do PCCTAE terá progressão por capacitação a cada 18 meses até o nível IV da carreira. Ao atingir esse nível o servidor terá 6 anos de carreira e estará também no padrão 4 da progressão por mérito.

Nesse tempo, a progressão por capacitação terá atingido seu último nível e se encerrará, dando continuidade a progressão por mérito. Lembrando que a progressão por capacitação não é automática. Ela é motivada pelo servidor, o qual deverá apresentar certificados com as horas de capacitação previstas na lei para cada nível.

Conforme mostrado na tabela 4 referente à classe E, caso o servidor não motive a progressão por capacitação, ele permanecerá no nível I da carreira e percorrerá os padrões de progressão a cada 18 meses, seu salário então terá um valor diferente do servidor que progrediu de maneira uniforme na carreira.

A progressão por mérito continuará também a cada 18 meses até o final do plano de carreira que se dará no padrão 16.

A tabela apresenta o valor salarial do servidor que não fazendo jus a nenhuma progressão por capacitação, cumpriu todos os requisitos para a progressão por mérito e progrediu até o final do plano de carreira. Assim, seu último salário será de R\$ 7.421,28.

Lembrando que o PCCTAE não dá direito ao servidor de evoluir na carreira somente por tempo no nível da carreira, pois para evoluir em razão de progressão por mérito e capacitação o servidor deverá passar na avaliação de desempenho e apresentar os certificados com as horas exigidas, respectivamente.

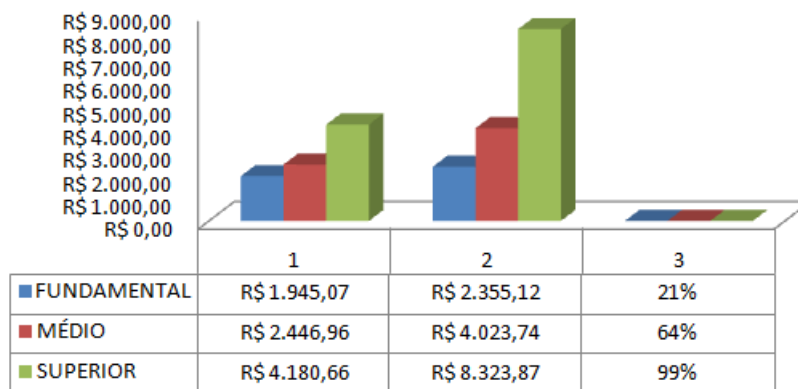
Conforme mostrado na tabela, apesar de o servidor do PCCTAE só fazer jus a progressão a cada 18 meses sua carreira possui apenas 16 níveis de progressão. Dessa maneira o servidor terá menos níveis para percorrer durante sua vida funcional e chegará ao final do plano de carreira mais brevemente que o servidor do PCCV, o qual deverá percorrer 40 níveis, até chegar ao último estágio da carreira.

Tabela 4. Progressão dos Servidores do PCCTAE – Mérito. Lei 11.091/2005, 2019.

Nível de Capacitação	Valor do Vencimento	Padrão
Nível I	4.180,66	1
	4.343,71	2
	4.513,12	3
	4.689,13	4
	4.872,00	5
	5.062,01	6
	5.259,43	7
	5.464,55	8
	5.677,66	9
	5.899,09	10
	6129,16	11
	6368,20	12
	6616,56	13
	6874,60	14
	7142,71	15
	7421,28	16

Fonte: Lei nº 11.091 (2005).

Entretanto, seu percentual de aumento será menor que o PCCV, pois um técnico administrativo da classe “E” do PCCTAE chegará ao final da carreira com 99,1043% de aumento e com salário acima de R\$ 8.000. Conforme mostrado no gráfico a seguir:

Gráfico 6. Comparativo entre classe PCTAE. Lei 11.091/2005, 2019.**COMPARATIVO ENTRE CLASSES - PCCTAE**

Fonte: Lei 11.091 (2005).

No gráfico apresentado podemos observar que assim como no PCCV, no PCCTAE a diferença de salário também é marcante entre as classes e o percentual de aumento tem uma lacuna visível.

Entretanto, se relacionarmos ao PCCV essa diferença se torna maior, pois enquanto os servidores do PCCV tem aumento isonômico de 217% para todas as classes, no PCCTAE, cada classe tem sua fatia de percentual diferenciado.

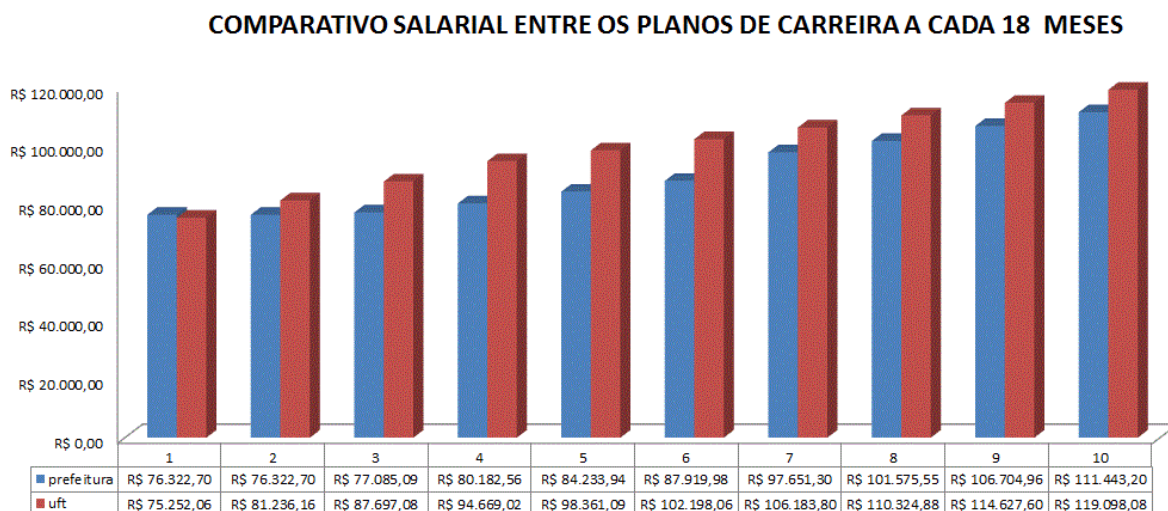
Em função disso, enquanto um TAE de nível médio tem aumento de 64% de crescimento no final da carreira, seu colega de nível superior terá acrescido 99% ao longo de sua carreira administrativa, atingindo vencimento base final acima de 8.000.

Sendo assim, o salário final do TAE de nível médio, que fez jus a todas as progressões, no final da carreira será ainda menor que o vencimento base inicial do TAE de nível superior.

Isso também acontece com as carreiras do nível fundamental e médio, ambos apresentam uma diferença ainda maior no salário ao fim da carreira, pois seu piso salarial já apresenta valor mais baixo.

Outro aspecto interessante do comparativo entre os planos é a evolução salarial das duas classes, pois observa-se que mesmo com o vencimento básico um pouco menos vantajoso no início da carreira, o salário do PCCTAE acaba se sobressaindo ao do PCCV devido a inércia inicial deste nos primeiros anos da carreira, conforme mostra o gráfico a seguir:

Gráfico 7. Comparativo salarial entre os planos de carreira a cada 18 meses. Lei 1.441/2006 e 11.091/2005, 2019.



Fonte: Criado pelo autor (2019).

Esses valores foram somados considerando o ganho salarial de cada carreira em 18 meses. Foi respeitado, assim, o tempo de 1 (um) ano de progressão do PCCV e somou-se a esse tempo, os 6 meses restantes de interstício do PCCATE para que fosse encontrado o valor e calculada a diferença percebida nas duas classes. Não se desprezou assim os ganhos salariais auferidos com a progressão vertical.

Observa-se que o salário do PCCV que se mantém mais elevado na primeira coluna, logo cede lugar ao salário do TAE que na primeira progressão do período de 18 meses consegue ultrapassar o salário do PCCV e se mantém na frente até a 10ª (décima) posição calculada.

Outro ponto a ser considerado, é que a classe horizontal no PCCV possui 40 referências, proporcionando ao servidor de nível superior um vencimento básico de 13.428,67 ao final do plano carreira. O TAE por sua vez, percorrerá apenas 16 níveis de progressão e atingirá o final da carreira com vencimento básico de R\$ 8.323,87.

Acrescenta-se ainda que quando se trata de benefícios envolvendo qualificação, o salário do TAE, que se qualifica, tem percentual de aumento mais vantajoso, pois conforme demonstrado na tabela; o percentual de ganhos por titulação do PCCV é de no máximo 15%. No PCCTAE o incentivo à qualificação chega a 75% sobre a remuneração dos técnicos com doutorado.

Dessa maneira, se avaliarmos que, como a instituição precisa de serviços de qualidade, ela deve encontrar mecanismos para que os servidores possam trabalhar para atingir a qualidade desejada, que o cidadão contribuinte espera.

Nesse sentido, os incentivos oferecidos no plano de cargos e salários podem se tornar uma forma de a organização contribuir para que o colaborador preste um serviço de mais qualidade.

Desta sorte, a instituição deve ser solícita em motivar o servidor a se desenvolver, ganhar mais e ter melhor qualidade de vida, pois assim, eles terão maneiras de agir mais positivamente durante as atividades laborativas, o que evita prejuízos notáveis na quantidade e qualidade do que é produzido.

Parafraseando Pontes (2005), com a remuneração aplicada corretamente, os servidores tem mais possibilidades de estarem mais satisfeito e com maiores razões para atingir metas e cumprir os objetivos da organização.

Diante do que foi discutido na pesquisa, foi possível observar ainda que o plano de cargos e carreiras, tanto dos TAEs quanto do PCCV, apesar de suas diferenças salariais, além de proporcionar ganhos financeiros, ao longo da carreira, é um incentivo claro a capacitação do servidor, pois este para ter melhorias tanto na carreira profissional como em aumentos reais de salários, precisam passar por alguns processos de capacitação e avaliação de desempenho.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo, realizado por meio de pesquisa bibliográfica, coleta e análise de dados; motivou a construção de gráficos que possibilitaram a comparação entre os Planos de Carreira dos Técnicos Administrativos da UFT e da Prefeitura de Palmas. Além disso, permitiu uma pesquisa documental para obter informações mais consistentes para preencher as etapas da pesquisa.

Assim, de acordo com o que foi discutido ao longo da pesquisa, pode-se afirmar que ao estudar o PCCTAE e procurar estabelecer conexões entre ele e o PCCV, foi observado logo a princípio que apesar de estruturalmente bem parecidos, esses planos de carreira guardam diferenças significativas entre eles.

Nesse sentido, as principais diferenças observadas foram:

- O tempo de progressão para cada carreira;
- A desvalorização salarial progressiva do servidor da prefeitura em relação ao Técnico Administrativo da UFT;
- As leis que regem ambos planos de carreira;
- O percentual de incentivo à qualificação, que no PCCTAE está regulamentado em 30%, 52% e 75%, para as maiores escolaridades da carreira; enquanto que no PCCV, o percentual máximo que podem atingir é de apenas 15%, os quais são destinados aos servidores que tenham doutorado.

Entretanto, para responder a pergunta apresentada na pesquisa, respeitadas as peculiaridades de cada plano, observou-se que, de modo geral, a principal diferença entre o Plano de Cargos e Carreira dos Técnicos Administrativos em Educação e o Plano Cargos Carreiras Vencimentos do quadro geral da prefeitura de Palmas é que, enquanto o PCCTAE facilita a progressão dos servidores, o PCCV apresenta mais dificuldades para a transposição de classes e o atingimento do último nível da carreira.

Em razão disso, enquanto o servidor do PCCTAE precisa percorrer apenas 16 níveis (24 anos) para atingir o topo da carreira, o servidor do PCCV chegará somente quando completar 40 níveis (40 anos) de exercício no serviço público, tendo em vista que o servidor da prefeitura de Palmas começa a percorrer estes quarenta níveis somente após cumprir os 3 anos de estágio probatório.

Por fim, no estudo dos já referidos planos de carreiras, concluiu-se que é necessário um aprimoramento da carreira dos servidores do quadro geral da prefeitura de Palmas para

torná-la mais atrativa aos profissionais que desejem fazer parte dessa ala do serviço público municipal.

Isso se torna ainda mais urgente, quando se trata dos aspectos observados no que tange à legalidade do PCCV, cuja legislação deixa a desejar quando se trata dos direitos dos servidores, pois estabelece limitações de tempos e direitos, tornando-o menos atrativo e menos vantajoso que o PCCTAE

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Fernando Luiz, PEDROTI, Paula, MARCOS, Pó –**Burocracia e Política no Brasil: desafios para a ordem democrática no século XXI**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.
- AGUIAR Neuma, **Patriarcado, Sociedade e Patrimonialismo**. [s.d]. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922000000200006. Acesso em 15 de dez. de 2018.
- ALLEBRANDT, Sérgio Luís et. al. **Participação social no planejamento do desenvolvimento e na elaboração dos orçamentos públicos nos municípios do noroeste colonial gaúcho**. Desenvolvimento Regional em debate. Ano 1, nº 1, dez. 2011.
- ANASTASIA, A. **Gestão pública eficiente baseada no mérito e na produtividade**. Disponível em: <http://www.conversacombrasil.com.br/propostas-psdb/gestao-publica-eficiente-merito/> Acesso em: 10 de ago. de 2018.
- ARAÚJO, D. Fernandes. **A importância do Servidor Público**. Tribunal de Justiça do Piauí, 2012.
- ARRABAL, Alejandro knaesel. **Qual a diferença entre questionário aberto, semiaberto e fechado?**2011. Disponível em: <http://www.praticadapesquisa.com.br>. Acesso em: 17 de jul.de 2018.
- BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia a ética do desempenho nas sociedades modernas**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.
- BARBOSA, Livia. **Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil?** Disponível em: <http://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/396/402>. Acesso em: 26 de jul. de 2018.
- BASTOS, FERREIRA. **Metodologia Científica** – Londrina-PR, Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016.
- BERGUE, Sandro Tescastro. **A Redução Sociológica no processo de transposição de Tecnologias Gerenciais: Gestão pelaqualidade e Certificação ISO 9000:2000 No Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul**. 2004. 329 p. Tese (Doutorado em Administração) Universidade Federal do Ri Grande do Sul.
- BONZATTO, Eduardo Antonio. **TRIPALIUM: O trabalho como maldição, como crime e como punição**. Disponível em: http://www.unifia.edu.br/projetoRevista/artigos/direito/Direito_em_foco_Tripalium.pdf. Acesso em: 10 de ago. de 2018.
- BRANDÃO. Isaac de Freitas et al. **Satisfação No Serviço Público: Um Estudo da Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará**. 2014.
- BRASIL, Diário oficial da União. **Portaria nº 9 de 2018 que cria o Assentamento Funcional Digital - AFD**. Disponível em: <http://www.in.gov.br/materia/>

/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/35314259/do1-2018-08-03-portaria-n-9-de-1-de-agosto-de-2018-35314252. Acesso em: 03 de nov. de 2018.

BRASIL, IBGE. **Cidades e estados, Palmas**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/to/palmas.html?>. Acesso em: 23 de ago. de 2018.

BRASIL, IBGE. **Palmas Histórias e Fotos**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/to/palmas/historico> Acesso em: 23 de ago. de 2018.

BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão **Secretaria de Gestão Balanço da Reforma do Estado no Brasil a Nova Gestão Pública**. Coleção Gestão Pública, Brasília. 2002.

BRASIL, Portaria nº 176, de 25 de junho de 2018. **Dispõe sobre a vedação de exigência de documentos de usuários de serviços públicos por parte de órgãos e entidades da Administração Pública federal**. Disponível em: <http://www.ouvidorias.gov.br/ouvidorias/legislacao/portarias/portaria-interministerial-no-176-de-25-de-junho-de-2018-diario-oficial-da-uniao-imprensa-nacional.pdf/view>. Acesso em: 07 de mar. de 2019.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição do estado de Minas Gerais Minas. Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais**, 21 de set. de 1989.

BRASIL. Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005. **Institui o programa nacional de gestão pública e desburocratização – GESPÚBLICA e o comitê gestor do programa nacional de gestão pública e desburocratização**. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/content/decreto-no-5378-de-23-de-fevereiro-de-2005> Acesso em: 07 de abril de 2018.

BRASIL. Decreto nº 579 de 30 de julho de 1938. **Organiza o Departamento Administrativo do Serviço Público, reorganiza as Comissões de Eficiência dos Ministérios**. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1930-1939/decreto-lei-579-30-julho-1938-350919-publicacaooriginal-126972-pe.html> Acesso em: 07 de jan. de 2018.

BRASIL. **Gestão de Processos um Guia Rápido Orientado a Resultados**. Disponível em: http://gestao.planejamento.gov.br/gespublica/sites/default/files/documentos/guia_de_gestao_de_e_processos_de_governo_0.pdf. Acesso em: 28 de jan. de 2018.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 11.091 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**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm Acesso em: 02 de outubro de 2018.

BRESSER-PEREIRA L. C. **A Reforma da Administração Pública** Capítulo 16 de Bresser-Pereira, Luiz Carlos, Crise Econômica e Reforma do Estado no Brasil. São Paulo, Editora 34, 1996: 269-294.

BRESSER-PEREIRA L. C. **Dossiê “Empresariado, Economia e Política” Burocracia Pública e Classes Dirigentes no Brasil.** Rev. Sociol. Polít., Curitiba, 28, p. 9-30, jun. 2007.

BRESSER-PEREIRA Luiz Carlos. **A Burocracia Pública na Construção do Brasil.** publicado na Revista de Sociologia e Política, 2007, n. 28: 9-30. 2008.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Do Estado Patrimonial ao Gerencial.** Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/2000/00-73EstadoPatrimonial-Gerencial.pdf>. Acesso em: 05 de dez. 2017.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; MENESES, Pedro Paulo Murce. **Proposição de Aparato Metodológico para Análise da Implementação de Políticas de Gestão de Pessoas no Setor Público.** Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EnAPG167.pdf Acesso em: 18 de dez. de 2018.

CAMPANTE, Rubens Goyatá. **O Patrimonialismo em Faro e Weber e a Sociologia Brasileira.** Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, Vol.46, nº1, 2003.

CAMPOS, Hugo Leonardo. **A implantação de um modelo gerencial na esfera estatal, passou-se a exigir dos servidores uma melhor execução das suas atividades.** Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/bitstream/ufjf/6207/1/hugoleonardocampos.pdf>. Acesso em: 26 de jul. de 2018.

CARVALHO, José Murilo de. **Mandonismo, Coronelismo, Clientelismo: Uma Discussão Conceitual.** Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0011-52581997000200003. 1997. Aceso em: 01 de set. de 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 3ª Edição, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa.** 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CIORLIN, Maira Miranda; SILVA, Taís Bringhenti Amaro , BERTONE, Elisa Oliveira Macedo- **Aumento da produtividade e qualidade no serviço público brasileiro.** Diponível em: <http://www.profiap.org.br/profiap/eventos/2016/i-congresso-nacional-de-mestrados-profissionais-em-administracao-publica/anais-do-congresso/40684.pdf>. Acessado em: 08 de fev. de 2019.

CORTELLA, Mario Sergio. **Qual é a tua obra? Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética.** Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2007.

DANTAS, E. L. Bertolossi. **Política de gestão de pessoas em universidades federais: a percepção dos técnicos-administrativos sobre o plano de desenvolvimento dos integrantes da carreira dos cargos técnico-administrativos em educação – do PCCTAE – na universidade federal do Tocantins.** UFT. 2015.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005.

DEMO, Pedro. **Pesquisa - Princípio Científico e Educativo**. Editora: Cortez, 2000.

ERKENS, Rainer. **Nova gestão pública**. São Paulo: Instituto Friedrich Naumann, abril 2010, 46 p.

FANUCK, Lia Celi. **O Estado, os serviços públicos e a administração de pessoal**. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X1986000400004. Acessado em: 10 de abr. de 2019.

FAORO, Raymundo. **Os donos do poder. Formação do patronato político brasileiro**, 3ª Ed. Revista globo, 2001.

FASUBRA-Sindical, Federação de Sindicatos dos Trabalhadores Técnicos-Administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil. **Cartilha FASUBRA agosto de 2013**. <http://fasubra.org.br/wp-content/uploads/2018/05/cartilha-fasubraversion-agosto-2013-completa.pdf>. Acessado em: 08 de fev. de 2019.

FERREIRA, André Ribeiro. **Sistema de Avaliação da Gestão Pública Utilizado pelo Governo Brasileiro**. Artigo Apresentado no CLAD, Portugal, 2002.

FILGUEIRAS, Fernando. **Além da Transparência: Accountability e Política da Publicidade**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ln/n84/a04n84.pdf>. Acesso em: 23 de ago. de 2018.

FREIRE, Gustavo H. de Araújo. **Construção participativa de instrumento de política pública para gestão e acesso à informação. Perspectiva em Ciência da Informação**. Vol. 13, nº 3, 2008. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/224>. Acesso em: 10 de novembro de 2017.

GORSKI, André. **Meritocracia no Serviço Público: o uso da meritocracia para alcançar eficiência na gestão**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/meritocracia-no-servico-publico-o-uso-da-meritocracia-para-alcancar-eficiencia-na-gestao/67235/> acessado em: 03 de mai. de 2018. IFTO - Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Tocantins. **Regulamento de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)**. Agosto de 2012.

INSTRUÇÃO DE RECURSOS HUMANOS Nº 330, de 10 de setembro de 2008. **Estabelece procedimentos e orientações para o pagamento do Prêmio por Produtividade na Polícia Militar e dá outras providências**. Disponível em: <http://www.aspradf.com.br/meusarquivos/pdf/instrucaodrh330premioprodutividade.pdf>. Acesso em: 03 de nov. de 2018.

JACOBI, R. Pedro. **Políticas Sociais Locais e os Desafios da Participação Cidadã**. Ciência & Saúde Coletiva. Vol. 7, nº3 de 2002.

JACOBSEN, A.Linhares; OLIVO, L. C. Cancellier. **Estudos Especializados sobre a Gestão do Judiciário Catarinense**. 4vol. Fundação José Arthur Boiteux, 2012.

JÚNIOR, Dock. **Palmas é uma cidade incrível** Disponível em: <https://www.jornalopcao.com.br/tocantins/palmas-e-uma-cidade-incrivel-95065/> Acessado em: 19 de dez. de 2018.

KLEIN, Karla Barbosa. **Qualidade de vida no trabalho docente: um olhar sobre os professores da Universidade Federal Do Tocantins**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – UFT, 2013.

LAKATOS, E. Maria; MARCONI, M. Andrade. **Fundamentos de metodologia científica: Técnicas de pesquisa**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 5ª edição, Editora Atlas, 2007.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **A Excelência em Gestão Pública – A trajetória e a estratégia do GESpública – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.**

LOIS, Caio S. **Quem tem medo da meritocracia?** Disponível em: <http://www.nanocell.org.br/quem-tem-medo-da-meritocracia/>. Acesso em: 07 de jan. de 2018.

MADRIGAL, Alexis Gabriel. **Os impactos da alta carga tributária para o desenvolvimento do Brasil**. Disponível em: <https://alexismadrigal.jusbrasil.com.br/noticias/465190533/os-impactos-da-alta-carga-tributaria-para-o-desenvolvimento-do-brasil>. Acesso em: 11 de mai. de 2018.

MARTINS, G. A. & Pinto, R.L. **Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos**, São Paulo: Atlas, 2001.

MOSCOVICI, Fela. **Renascença Organizacional**. 7. ed. Editora José Olympio, 1999.

NOGUEIRA, Marco Aurélio. **Cidadania, crise e reforma democrática do estado**. Faculdade de Ciências e Letras – UNESP. São Paulo, 1999.

NOGUEIRA, Marco Aurélio. V. 1. **Potência, limites e sedução do poder**. São Paulo: Editora Unesp, 2008.

OLIVEIRA, Lauro Ericksen Cavalcanti de. **Eficiência administrativa e meritocracia na docência superior**. Disponível em: <http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=ebc52c59616af780>. Acesso em: 14 de jan. de 2019.

PREFEITURA MUNICIPAL PALMAS (Brasil). **Conheça Palmas**. Disponível em: https://www.palmas.to.gov.br/conheca_palmas/. Acesso em: 22 de ago. de 2018.

PREFEITURA MUNICIPAL PALMAS (Brasil). **Lei complemntar nº 008 de 16 de novembro de 1999. Institui o estatuto dos servidores públicos da administração direta e indireta dos poderes do município de Palmas** Disponível em:

https://www.palmas.to.gov.br/media/doc/lei/_4_10_2011_10_40_10.pdf. Acessado em: 11de jun. de 2018.

PREFEITURA MUNICIPAL PALMAS (Brasil). **Programa de valorização do servidor será lançado nesta quinta, 26, com palestra do autor de tropa de elite.** Disponível em: <http://www.palmas.to.gov.br/secretaria/planejamento/noticia/1499311/programa-de-valorizacao-do-servidor-sera-lancado-nesta-quinta-26-com-palestra-do-autor-de-tropa-de-elite/>. Acesso em: 11de jun. de 2018.

PREFEITURA MUNICIPAL PALMAS (Brasil), Prefeitura Municipal. **Projeto Superhar é aprovado pela Câmara Municipal de Palmas.** Disponível em: <http://www.palmas.to.gov.br/secretaria/planejamento/noticia/1499287/projeto-superhar-e-aprovado-pela-camara-municipal-de-palmas/> acesso em: 09 de jul. de 2018.

PREFEITURA MUNICIPAL PALMAS (Brasil). **Decreto nº 1.097, de 20 de agosto de 2015. Regulamenta a Lei Complementar nº 315, de 25 de março de 2015, que disciplina o Acordo de Resultados e o Prêmio por Produtividade, em caráter indenizatório, no âmbito do Poder Executivo Municipal.** Disponível em: <https://legislativo.palmas.to.gov.br/media/leis/lei-ordinaria-1.441-2006-06-12-25-6-2018-10-47-17.pdf>. Acesso em: 02 de jun. de 2018.

PREFEITURA MUNICIPAL PALMAS (Brasil). **Lei Ordinária nº 1.441 de 12 de junho de 2006 – Institui o plano de cargos, carreiras e vencimentos – PCCV dos servidores do quadro-geral de Palmas.** Disponível em: <https://legislativo.palmas.to.gov.br/media/leis/lei-ordinaria-1.441-2006-06-12-25-6-2018-10-47-17.pdf> Acesso em: 02 de outubro de 2018.

PEREIRA, Matias. **Manual de Gestão Pública Contemporânea.** São Paulo: Atlas, 2009.

PILOTTO, Bernardo Seixas. **Plano de Carreira: pra onde estamos indo?** Disponível em: <https://www.sinditest.org.br/artigo-plano-de-carreira-pra-onde-estamos-indopor/>. Acessado em: 05 de nov. de 2019.

PINHO, José Antonio Gomes de. **Reforma do aparelho do estado: limites do gerencialismo frente ao patrimonialismo.** Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92301998000200003 Acesso em: 07 de abril de 2018.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários.** 11. ed. São Paulo: LTR, BRASIL. **Instrução de Recursos Humanos Nº 330,** de 10 de set. de 2008.

PORTELA, G.L. **Abordagens teórico-metodológicas.** Projeto de Pesquisa no ensino de Letras para o Curso de Formação de Professores da UEFS (2004).

RABELO, Fernanda Lima. **O DASP e o combate à ineficiência nos serviços públicos: a atuação de uma elite técnica na formação do funcionalismo público no Estado Novo (1937-1945).** Revista Brasileira de História & Ciências Sociais, Vol. 3 Nº 6, 2011.

REZENDE, Rejane Cardoso. **O trabalho no âmbito de uma universidade pública federal e seu reflexo no bem-estar dos técnicos-administrativos,** 2018.

RODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª. ed. Novo Hamburgo: Universiade Freevale, 2013.

SCHIKMANN, Rosane. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público** / organizado por Marizaura R.S. Camões Maria J.P e Sandro T. Bergue. Brasília : ENAP, 2010.

SCHWARTZMAN, Simon. **Bases do autoritarismo brasileiro**, 3ª edição. Editora Campus, 1988.

SILVA, Denise Guerreiro Vieira da; TRENTINI, Mercedes. **Narrativas como técnica de pesquisa em enfermagem**. V. 10, n. 3. Revista Latino-Americana de Enfermagem, 2002.

SILVA, José Maria Alves da. **Administração pública e cultura patrimonialista**. Disponível em <https://periodicos.ufsm.br/pap/article/download/25590/15329>. Acesso em 30 junho de 2018.

SILVA, M. Ronaldo. **A meritocracia como fator de estímulo no desempenho da educação brasileira: problematizações e novas possibilidades**, Porto Alegre, 2014.

SILVA, R. Alves. Ichikawa, E. Yoshie. **A representação social na esfera pública: percepções sobre o funcionário público**. Qualit@s Revista Eletrônica ISSN 1677 4280 Vol.9. Nº 1 (2009).

SOUZA, H. P. R. Teixeira, **A importância de valorizar os colaboradores no ambiente organizacional**. Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_041.pdf. Acessado em: 10 ago. 2017.

TEIXEIRA, H. J. et al. **Remodelando a gestão pública**. Ed. Rio de Janeiro: Edgard Blücher, 1994.

TEIXEIRA, Luís Fernando Cruvinel. **A formação de Palmas**. Disponível em: https://www.proec.ufg.br/up/694/o/06_Palmas.pdf. Acesso em: 07 de jan. de 2018.

TRENTINI, M.; PAIM, L. **Pesquisa em Enfermagem. Uma modalidade convergente-assistencial**. Florianópolis: Editora da UFSC, 1999.

VIOLIN, Tarso Cabral. **Pelo fim do patrimonialismo na administração pública**. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/opinioao/artigos/pelo-fim-do-patrimonialismo-na-administracao-publica-c8o3ja2fr678g0kzi48dqt6by/> Acesso em: 28 de jul. de 2018

WEBER, Maximilian Carl Emil (1862-1920). **O que é a Burocracia?** Versão Traduzida apresentada pelo Sistema Conselho Federal e Regionais de Administração.