



Manual de Aplicação do PCCR – Plano de Cargos, Carreira e Remuneração

**CONSELHO DE ARQUITETURA E
URBANISMO DE RONDÔNIA – CAU/RO**

2021



CAU/RO
Conselho de Arquitetura
e Urbanismo de Rondônia



Sumário

1. Considerações Iniciais	3
2. Apresentação do PCCR e Avaliação de Desempenho	3
2.1. Apresentação dos Benefícios.....	3
2.2. Apresentação da Descrição de Cargos.....	4
2.3. Apresentação das Tabelas de Vencimentos.....	4
2.4. Apresentação da Progressão Funcional	5
2.3. Apresentação do Sistema de Avaliação de Desempenho	5
3. Enquadramento	6
4. Sistema de Pontuação de Qualificação	6
5. Sistema de Pontuação da Promoção Horizontal	7
6. Treinamento para Avaliar	7
7. Treinamento para Feedback	8
8. Disposições Finais	9



1. Considerações Iniciais

A implantação de um Plano de Cargo, Carreira e Remuneração visa a formulação de um programa de reestruturação dos cargos e salários, envolvendo desde a estrutura dos cargos, passando pela descrição formal das atividades, competências e requisitos inerentes a cada cargo, até o estabelecimento de diretrizes e métodos para o desenvolvimento da carreira e a avaliação e coordenação do desenvolvimento do desempenho de cada membro da equipe de trabalho.

Tendo em vista uma gestão excelente dos recursos humanos, o PCCR contempla uma série de alternativas que permitem ao gestor administrar de forma estimulante e competitiva, valorizando o conhecimento, a competência e o desempenho da força de trabalho.

Este manual, portanto, tem por objetivo orientar gestores, empregados e colaboradores do CAU/RO, especialmente os que atuam nas áreas de gestão de pessoas, quanto à operacionalização específica do PCCR e da sistemática para avaliação de desempenho.

2. Apresentação do PCCR e Avaliação de Desempenho

Uma reestruturação de cargos e implantação de Avaliação de Desempenho costumam gerar ansiedade e curiosidade entre os membros da equipe de trabalho. Por essa razão, torna-se fundamental a apresentação do PCCR e do Sistema de Avaliação de Desempenho aos empregados, dando-lhes plena oportunidade de esclarecer dúvidas e entender os processos.

2.1. Apresentação dos Benefícios

Uma carreira estruturada e formada por Avaliação de Desempenho traz benefícios aos que estão sujeitos a ela. É preciso que esses benefícios fiquem claros para abrandar ansiedade e, também, estimular a vontade de participar de todo o processo.

O primeiro benefício é a eliminação da subjetividade nos critérios de avaliação do merecimento da remuneração dos empregados. Passam a existir especificações de atividades exigidas de cada cargo, portanto os parâmetros de merecimento passam a ser objetivos. A Avaliação de Desempenho também estabelece parâmetros mais objetivos para julgamento do merecimento de melhora na remuneração.

O estabelecimento de critérios para aumento salarial que permitem diferenciar os empregados que possuem competências diferentes, mas ocupam o mesmo cargo é outro



benefício. A remuneração maior de um sobre o outro no mesmo cargo será devida a um desempenho melhor e não a critérios subjetivos da chefia.

Outro benefício é o estímulo ao desenvolvimento profissional pessoal, buscando qualificação melhor e competências técnicas e comportamentais melhores, já que haverá recompensa por essa busca.

O PCCR e a Avaliação de Desempenho também proporcionam a identificação e o reconhecimento dos pontos fortes dos empregados e como estes contribuem para o desenvolvimento das atividades dentro de cada setor de trabalho e do Conselho de forma geral.

Quando identificamos uma oportunidade de desenvolvimento e nos abrimos a ela, iniciamos a caminhada rumo ao crescimento pessoal, que tem como destaque o autoconhecimento, que, além de outros fatores, nos auxilia a identificar o nosso potencial, a desenvolver inteligência emocional e o relacionamento interpessoal. Tudo isso pode ser propiciado pela avaliação de nosso trabalho, tanto a avaliação por outros como a autoavaliação, sendo outro benefício trazido pela nova política de gestão de pessoas.

2.2. Apresentação da Descrição dos Cargos

Não é possível ter um desempenho excelente em um cargo se não conhecermos o que é esperado que se desempenhe. Na apresentação do PCCR aos empregados, é necessário que eles recebam a descrição de seus próprios cargos.

2.3. Apresentação das Tabelas de Vencimentos

Visualizar como será o crescimento da remuneração com a implantação do PCCR é também uma forma de estimular a vontade de participar do processo, de entender os benefícios em forma de valores além das formas conceituais. Deve-se apresentar aos empregados as Tabelas de Vencimentos com os avanços de vencimentos conforme a progressão funcional.

2.4. Apresentação da Progressão Funcional

Na continuação da apresentação do PCCR e da Avaliação de Desempenho, apresenta-se o funcionamento da Progressão Funcional. No primeiro momento, é necessário expor as condições para haver a Progressão Funcional e os critérios de desempate entre os classificados a progredir.

Os empregados devem ficar cientes que haverá duas formas de progressão na carreira: uma vertical e uma horizontal, ambas em relação à Tabela de Vencimentos.

A Promoção Horizontal é a passagem de um empregado público de um Nível para outro imediatamente superior na tabela de vencimentos do cargo, as Tabelas podem ser utilizadas para a visualização dessa progressão na tabela. Para isso, será necessário que o empregado cumpra os requisitos estabelecidos no PCCR e esclarecidos nesse momento.

A Promoção Vertical é a passagem de um empregado público de uma Classe para outra imediatamente superior na tabela de vencimentos do cargo, as Tabelas podem ser utilizadas para a visualização dessa progressão na tabela. Para isso, será necessário que o empregado cumpra os requisitos estabelecidos no PCCR e esclarecidos nesse momento. É importante que os empregados tenham acesso ao Anexo III com as Exigências de Qualificação.

O componente visual é muito importante em uma apresentação, então seria interessante fazer a apresentação dos requisitos necessários para a progressão funcional em cada promoção em forma de slides ou entregar a cada um material impresso com esse conteúdo.

2.5. Apresentação do Sistema de Avaliação de Desempenho

Como fechamento da apresentação do PCCR e da Avaliação de Desempenho, apresenta-se o Sistema de Avaliação de Desempenho que irá gerar os pontos necessários para a progressão na carreira.

Os empregados devem ficar cientes que a Avaliação de Desempenho será um processo anual e sistemático de aferição do desempenho do funcionário, envolvendo a Assiduidade do empregado e a Avaliação de Competências.



É necessário deixar claro que todos os empregados públicos, inclusive os que estão no período análogo ao estágio probatório passarão pela Avaliação de Desempenho, desde que tenham no mínimo 120 dias de efetivo exercício no CAU/RO.

Mostre que a pontuação máxima da Avaliação de Desempenho será de 60 (sessenta) pontos, sendo descontado deste total o número de pontos correspondentes à aferição da assiduidade, ressalvado as disposições de compensação constantes da Portaria Normativa 08, de 14 de junho de 2019. Apresente o Anexo IV com a pontuação da Assiduidade para conhecimento geral.

Ressalte que avaliação de competências ocorrerá a partir do preenchimento de formulário próprio com pontuação especificada para cada competência através de dois indicadores em cada uma. A avaliação será realizada por um superior direto, um empregado em posição lateral ao avaliado e uma autoavaliação. O desempenho será aferido através da média ponderada das avaliações realizadas: superior direto com peso de 50%; empregado em posição lateral ao avaliado com peso de 25%; e uma autoavaliação com peso de 25%.

Exponha que haverá um treinamento para a realização da Avaliação de Desempenho antes da primeira aplicação. Nesse treinamento será apresentado o formulário e explicitado como preenchê-lo.

3. Enquadramento

Depois da apresentação do PCCR e da Avaliação de Desempenho, será entregue a cada empregado o Termo de Adesão ao PCCR para que cada um preencha e assine.

Com os Termos de Adesão assinados, os responsáveis pelo RH devem fazer o enquadramento de cada empregado, conforme as orientações do PCCR. O enquadramento deve ser publicado ou encaminhado a cada empregado para que exerçam seu direito a pedido de revisão. Também deve ser esclarecido aos empregados que resolverem não aderir ao PCCR as disposições aplicadas a eles, estabelecidas no PCCR.

4. Sistema de Pontuação de Qualificação

Para a Promoção Vertical é necessário que o empregado público possua a qualificação profissional estabelecida pelo PCCR. Para isso, o empregado apresentará certificados e diplomas que



deverão ser analisados pelo setor de RH para autenticar e cadastrar a qualificação para a progressão funcional.

Quando o certificado ou diploma necessitar de uma análise mais acurada se o conteúdo está realmente relacionado com o cargo do empregado, o responsável pelo RH deverá levar a conhecimento do Gerente Geral para que este encaminhe para uma análise mais detalhada.

Estando os certificados e diplomas autenticados por responsável, devem ser registrados no Histórico Funcional do empregado público para devida promoção vertical quando estiverem todos os requisitos cumpridos.

5. Sistema de Pontuação da Promoção Horizontal

Para a Promoção Horizontal é necessário que o empregado público atinja 2 (dois) pontos positivos nas Avaliações de Desempenho anuais e cumpra os demais requisitos. A cada Avaliação anual, todos os Formulários de Avaliação e o Formulário de Resultado da Avaliação de Desempenho serão anexadas ao Histórico Funcional do empregado público e sua pontuação registrada.

Quando o empregado público alcançar a pontuação necessária e preencher todos os requisitos, esse deve ser classificado para a Promoção Horizontal em lista específica para esse propósito.

6. Treinamento para Avaliar

Como a Avaliação de Desempenho terá a participação de todos os empregados, seja como avaliador de si mesmo ou avaliador de terceiro, todos precisam participar do treinamento. Esse treinamento é muito importante para o processo como um todo. Os benefícios desse processo devem ser retomados para que a importância do processo seja realmente compreendida.

O Formulário de Avaliação deve ser apresentado e as instruções da avaliação devem ser tratadas com os empregados. Especifiquem e esclareçam bem os conceitos da avaliação e tirem todas as dúvidas levantadas. Aponte cada uma das competências e seus indicadores, mostrando suas interpretações e descubra se existem dúvidas acerca deles.

Deve ficar bem esclarecido que o conceito atribuído deve ser justificado com fatos do intercurso de trabalho no período avaliado, para todos os conceitos deve haver justificativa. É preciso que fique claro a necessidade de imparcialidade no momento de avaliar, buscando destacar as



características e as potencialidades do empregado avaliado para que o processo realmente contribua para o desenvolvimento profissional de cada um e o desenvolvimento da instituição como um todo.

Esclareça que a soma da pontuação de cada competência e a soma da pontuação final será realizada pelos responsáveis pelo RH, o Formulário deve ser entregue sem essas somas.

Esse treinamento também deve esclarecer sobre o feedback. O feedback é um dos instrumentos chave na melhoria de performance dos empregados, que precisam saber exatamente o que se espera deles. Preparar os superiores e os demais empregados para o momento do feedback é importante para que esse seja um processo produtivo. Os empregados devem ser preparados para receber o feedback, para que compreendam que não é um momento de críticas e punição, mas uma conversa focada no seu desenvolvimento.

É necessário esclarecer como será realizado o feedback, o superior mostrará ao empregado as três avaliações realizadas, mostrando o resultado obtido através da média ponderada. O empregado assinará todas as Avaliações. O empregado e o superior desenvolverão um plano de ação com os objetivos a serem alcançados pelo avaliado no próximo ano. Esse Plano ficará arquivado no arquivo de Avaliação de Desempenho do empregado.

7. Treinamento para Feedback

O Formulário de Resultado de Avaliação de Desempenho deve ser apresentado aos superiores que farão o feedback nesse treinamento. Os resultados das Avaliações devem ser preenchidos pelo RH, assim como o Resultado da Assiduidade com as devidas ocorrências e observações realizadas. O Resultado Final também deve ser preenchido pelo RH. O superior deve preencher o Parecer do Avaliador destacando os problemas que serão abordados com o avaliado. As soluções acordadas são o Plano de Ação para o desenvolvimento do empregado no próximo ano e devem ser preenchidas em conjunto entre o superior e o avaliado no momento da reunião de feedback.

Como o feedback é um importante instrumento do processo de Avaliação de Desempenho, os superiores que darão o feedback devem receber um treinamento para tal ação. Neste momento, o superior servirá como um facilitador, com o objetivo de exemplificar e facilitar o entendimento, proporcionando a construção de um plano de ação para a mudança e o desenvolvimento do empregado. Os superiores precisam estar preparados para lidar com objeções e discordâncias por parte dos empregados.



A preparação da reunião de feedback é essencial para uma devolutiva assertiva e produtiva. Para isso, é preciso que o superior faça uma avaliação do colaborador baseada nas informações levantadas nas avaliações de desempenho, nunca se basear em juízos de valor, e, com base nas avaliações, prepare um roteiro sobre os principais assuntos que deseja abordar.

Durante a preparação do feedback, é bom comparar a autoavaliação e a avaliação de outros avaliadores para saber se o empregado superestima seu desempenho, subestima ou se tem uma visão alinhada do seu desempenho. Inserir os principais pontos de melhoria e, também, os principais pontos fortes e talentos do empregado. Listar as ações que pretende sugerir para compor o Plano de Ação.

É preciso lembrar aos superiores certas atitudes que podem fazer a diferença, como: Falar de forma amigável e descontraída, mas sem deixar de ser sincero e empático com o colaborador, pois esse processo pode ser aversivo; Ser o menos subjetivo possível e falar de forma clara e objetiva; Exemplificar com informações, dados e fatos o que considera que o empregado precisa melhorar; Deixar claro que estará sempre disponível para ajudar o empregado quando este necessitar.

8. Disposições Finais

É essencial, para a moderna administração pública, a compreensão da sistemática para avaliação de desempenho como um instrumento de gestão capaz de gerar melhoria contínua de resultados das equipes de trabalho.

Para que todos os objetivos do PCCR estabelecido sejam alcançados, é necessário um esforço conjunto de todos os atores, principalmente o setor de RH, empenhando seu melhor para que o CAU/RO possa fazer frente aos desafios apresentados e atender às expectativas e necessidades de seu público de forma eficiente e eficaz.



CAU/RO

Conselho de Arquitetura
e Urbanismo de Rondônia