

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS E PLANO DE FUNÇÕES

Diretrizes e Orientações



Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais

Brasília, Dezembro de 2017

MINISTRO DE ESTADO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

Dyogo Henrique de Oliveira

SECRETÁRIO-EXECUTIVO

Esteves Pedro Colnago Junior

SECRETÁRIO EXECUTIVO ADJUNTO

Walter Baere de Araújo Filho

SECRETÁRIO DE COORDENAÇÃO E GOVERNANÇA DAS EMPRESAS ESTATAIS

Fernando Antônio Ribeiro Soares

CHEFE DE GABINETE

Cláudia de Araújo Guimarães Kattar

DIRETOR DE POLÍTICA DE PESSOAL E PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR DE ESTATAIS

João Manoel da Cruz Simões

COORDENADOR-GERAL DE POLÍTICA DE PESSOAL DE ESTATAIS

Christian Vieira Castro

COORDENADOR DE POLÍTICA DE ESTRUTURA DE PESSOAL DE ESTATAIS

Eliel de Carvalho

COLABORADORES

Claudia Assis Heider

Romar Batista Bonifácio

Silvio Pereira de Santana

Brasil. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

Cartilha de Diretrizes e Orientações / Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Departamento de Política de Pessoal e Previdência Complementar de Estatais.
–Brasília: MP,2016

1. Cartilha PCS, PF 2. Gestão de pessoas I. Caderno de Orientação

APRESENTAÇÃO

Na política de pessoal, o Plano de Cargos e Salários - PCS e o Plano de Funções - PF são dois importantes instrumentos que atuam como mecanismos de atração e retenção de profissionais qualificados e motivados, capazes de tornar a empresa mais competitiva e contribuir para o cumprimento de seus objetivos institucionais.

O PCS e o PF permitem também que o empregado possa estabelecer sua trajetória profissional, tornando-se corresponsável por sua movimentação e por sua carreira na empresa.

Em vista da necessidade das empresas estatais federais considerarem em suas propostas de PCS e PF as diretrizes desta Secretaria, esta cartilha foi elaborada visando orientar os gestores das empresas estatais federais sobre tais diretrizes.

Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais
- Sest

SUMÁRIO

1. Introdução	05
2. Plano de Cargos e Salários – PCS	06
2.1. Diretrizes	08
2.1.1. Gerais	08
2.1.2. Específicas	09
3. Plano de Funções – PF	12
3.1. Diretrizes	13
3.1.1. Gerais	13
3.1.2. Específicas	14
4. Referência Básicas Legais e Normativas	15
5. Contatos Sest	16

1. INTRODUÇÃO

A Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais – Sest tem por atribuição, como seu próprio nome diz, atuar na coordenação e governança e contribuir para o aumento da eficiência e aperfeiçoamento da gestão das empresas estatais federais. Para cumprir sua atribuição, a Sest promove a articulação e a integração das políticas das empresas estatais federais e propõe diretrizes e parâmetros de atuação.

Por sua vez, compete aos administradores das estatais, no exercício de sua atribuição de gestão, avaliar a necessidade, oportunidade e conveniência administrativas de promover alterações nos PCS e PF considerando o futuro da empresa, seu planejamento estratégico e sua sustentabilidade, a fim de alcançar os objetivos institucionais e de políticas públicas.

Nesse sentido, esta cartilha visa divulgar de forma didática diretrizes estabelecidas e utilizadas pela Sest nas análises técnicas que irão subsidiar a manifestação sobre as propostas das estatais federais de implantação ou alteração de seus PCS e PF, instrumentos basilares para os processos de gestão de pessoas, especialmente para a gestão de carreira, remuneração, desenvolvimento e treinamento de pessoal, avaliação de competências e de resultados, visando à atração e à retenção de talentos.

Ressalte-se que as propostas de implementação ou revisão de PCS e de PF devem ser submetidas à aprovação da Sest, conforme instruções contidas na Portaria DEST/SE/MP nº 27, de 12 de dezembro de 2012, **recomendando-se que a proposta do PCS seja elaborada e encaminhada à Sest separadamente da proposta do PF.**

2. PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS – PCS

O **PCS** é um **instrumento de gestão** construído com base na **visão de futuro** que se planeja para a empresa. Sua elaboração é focada na aquisição de competências profissionais necessárias ao alcance dos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico e pautada na sustentabilidade empresarial.

A existência do **PCS** contribui para a implementação de política de pessoal eficaz e direciona o corpo funcional para a execução da estratégia de gestão de pessoas que se pretende adotar na organização. Além disso, convém ressaltar que as regras e critérios previstos no **PCS** favorecem a redução do passivo trabalhista, pois definem critérios de progressão funcional.

O **PCS** se constitui de um conjunto de **cargos** para os quais são especificadas atribuições e responsabilidades, bem como a escolaridade mínima exigida para o seu provimento. A ocupação do cargo tem caráter permanente e, nas estatais, o seu provimento se dá mediante aprovação em concurso público.

Para cada **cargo** há um conjunto de **níveis salariais** (também conhecidos como “**steps**”) que estabelecem o encarecimento do cargo. Cada **nível** corresponde a um determinado valor de **salário** (valor mensal a ser pago pelo empregador, como retribuição pelos serviços prestados pelo empregado). Para a definição desses valores salariais, deve-se observar:

- i. *A **sustentabilidade** da empresa, que decorre de sua capacidade financeira para arcar com o custo do plano, tanto no presente quanto no futuro;*
- ii. *O **equilíbrio interno**, ou seja, a adequação dos valores propostos em relação aos diferentes níveis de conhecimento e responsabilidades dos cargos;*

iii. O **equilíbrio externo**, que é o alinhamento salarial em relação aos valores praticados no mercado; e

iv. No caso das empresas dependentes de recursos do Tesouro Nacional, a **responsabilidade fiscal**, que objetiva o equilíbrio das contas públicas.

A estrutura salarial **equilibrada internamente** concretiza a ideia de justiça e equidade de tratamento entre os diferentes níveis de conhecimento e responsabilidades exigidas para o exercício de cada cargo. O **equilíbrio externo** demonstra que a política salarial da empresa está equiparada ao seu segmento de mercado podendo assim favorecer a atração e a retenção de talentos, mantendo o índice de rotatividade em níveis adequados.

O conjunto de **níveis salariais** atrelado ao **cargo** se traduz no **encarreamento**, que concretiza a possibilidade da ascensão do profissional durante o tempo em que estiver vinculado à estatal. A progressão na carreira ocorre por intermédio de **promoção por mérito** e/ou de **promoção por antiguidade**, sendo a primeira baseada em resultado obtido pelo empregado em **avaliações de desempenho** e a segunda, baseada no tempo de serviço prestado à empresa.

Resumidamente, o **PCS** cumpre o papel de:

- » *Alinhar o perfil profissional requerido às necessidades organizacionais presentes e futuras;*
- » *Permitir que os empregados visualizem as possibilidades de suas trajetórias profissionais na empresa, tanto no aspecto de avanço na carreira, quanto no que se refere à evolução salarial;*
- » *Atuar como principal instrumento de gestão para as questões relacionadas à remuneração e encarreiramento na organização; e*
- » *Mitigar o risco de geração de passivo trabalhista.*

2.1 DIRETRIZES PARA A ELABORAÇÃO/REVISÃO DO PCS

2.1.1 GERAIS

- » *Alinhar os perfis profissionais às necessidades estratégicas da empresa para o alcance dos objetivos organizacionais e sua visão de futuro;*
- » *Prever que o PCS deve ser adequado à expectativa de permanência do empregado na empresa (que no caso das estatais, em geral é o tempo necessário para que o empregado cumpra os requisitos de aposentadoria);*
- » *Evitar o oferecimento de benefícios e vantagens que estejam além dos parâmetros definidos na legislação trabalhista e aqueles tipicamente constantes de Acordo Coletivo de Trabalho – ACT;*
- » *Não incluir benefícios e vantagens estranhos à estrutura de PCS, ou seja, que não digam respeito a cargos e salários (ex.: Adicional de Tempo de Serviço);*
- » *Ser sustentável e compatível com a capacidade financeira e orçamentária da empresa; e*
- » *Avaliar o impacto financeiro no plano de previdência complementar, se aplicável.*

2.1.2 ESPECÍFICAS

Cargos

- » *Estabelecer cargos amplos, genéricos e abrangentes (multi-funcionalidade), com qualificação necessária para o alcance dos objetivos organizacionais, evitando a criação excessiva de cargos e carreiras;*
 - » *Ao optar pela criação de cargo específico, a empresa deve avaliar a sua necessidade de longo prazo, considerando o desenvolvimento de novas tecnologias, bem como a possibilidade de contratação de prestação de serviços especializados que supram necessidades específicas;*
- » *Especificar os requisitos de qualificação de cada cargo;*
- » *Descrever as atribuições e responsabilidades de cada cargo; e*
- » *Explicitar que o acesso aos cargos dá-se no início da carreira, mediante aprovação em concurso público, conforme inciso II, art. 37 da Constituição Federal.*

Salários

- » *Estabelecer estrutura salarial compatível com o mercado (equilíbrio externo) e com as condições econômico-financeira e orçamentária da empresa (sustentabilidade empresarial) e adequar os valores propostos em relação às atribuições e responsabilidades dos cargos (equilíbrio interno); e*
- » *Estabelecer **interníveis**¹ nas tabelas salariais e regras de progressão na carreira que possibilitem o **encarreamento**², observando-se que o impacto anual com promoções por antiguidade e merecimento deve ficar limitado a 1% da folha salarial.*

¹ Correspondem ao percentual de reajuste entre um nível salarial e outro de cada cargo.

² Progressão funcional na carreira, durante o período de vigência do contrato de trabalho do empregado.

Progressão na carreira

- » *Definir critérios de promoções por mérito e, se for o caso, por tempo de serviço, com regras claras e que estimule o autodesenvolvimento profissional;*
- » *Priorizar a progressão por mérito;*
- » *Avaliar a conveniência administrativa de se estabelecer progressão por tempo de serviço, uma vez que não há obrigatoriedade legal. Caso a empresa entenda conveniente a sua concessão, ela deve ocorrer no interstício mínimo de 5 anos;*
- » *Estipular que a promoção por merecimento seja baseada em resultado obtido pelo empregado em avaliação de desempenho (atingimento de resultados) e avaliação de competências (conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes); e*
- » *Estipular que o tempo de progressão entre o primeiro e o último nível salarial, considerando os avanços máximos por mérito e, se for caso, por tempo de serviço, seja, no mínimo, de 90% da expectativa de tempo necessário para que o empregado cumpra os requisitos de aposentadoria.*

Migração entre planos de cargos e salários

- » *Estabelecer, quando for o caso, prazo e regra de migração dos empregados do PCS antigo para o novo;*
- » *Atentar que as regras do novo plano não retroagem a período anterior à sua data de implantação;*
- » *Explicitar regra clara e objetiva de enquadramento no novo PCS que respeite o valor atual dos salários (sem redução);*
- » *Atentar para que o enquadramento na nova carreira mantenha dispersão na tabela salarial consistente com o plano anterior, evitando-se a concentração de empregados em poucos níveis salariais;*

- » *Estabelecer a previsão de que, na implementação de um novo PCS, os cargos constantes do PCS anterior (vigente) sejam colocados em extinção, até que não haja frequência em tais cargos, ocasião em que serão automaticamente extintos; e*
- » *Avaliar o impacto no benefício de previdência complementar, se oferecido;*
- » *Observar que a migração não é obrigatória, podendo a empresa conviver com dois ou mais planos simultâneos, ficando o plano antigo na condição de PCS “Em Extinção”.*

3. PLANO DE FUNÇÕES – PF

Assim como o **PCS**, o **PF** representa uma ferramenta de gestão construída com base na **visão de futuro** que se planeja para a empresa e sua elaboração é focada na aquisição de competências profissionais necessárias ao alcance dos objetivos fixados no planejamento estratégico e pautada na sustentabilidade empresarial.

O **PF** se constitui em um conjunto de **Funções Gratificadas - FG ou Cargos em Comissão – CC** que se vinculam à estrutura organizacional da empresa.

As atribuições e responsabilidades das FG e dos CC são diferenciadas e de maior complexidade em relação às atividades atribuídas ao cargo efetivo (PCS).

Os CC podem ser de natureza gerencial (chefia) e assessoramento.

Do ponto de vista da remuneração, a **gratificação** pelo exercício de **FG** e **CC** é prevista em tabela própria, de valores específicos e diferenciados em função da complexidade das atribuições e do nível de responsabilidade outorgados a cada **FG** e **CC**.

O provimento das **FG** tem caráter provisório e restrito a empregados de carreira, ou seja, empregados que tenham sido admitidos mediante aprovação em concurso público.

O provimento dos **CC** também é realizado em caráter temporário, por empregado de carreira, servidor/empregado cedido de outro órgão público ou profissional sem vínculo com a Administração Pública.

3.1 DIRETRIZES PARA A ELABORAÇÃO/REVISÃO DO PF:

3.1.1 GERAIS

- » Vincular a criação de FG/CC à estrutura organizacional, estabelecendo-se adequada relação entre as suas atribuições e responsabilidades às unidades a elas vinculadas;
- » Criar o número de FG/CC estritamente necessário ao funcionamento da empresa, cujo quantitativo deve ser expresso em números absolutos;
- » Descrever as atribuições, requisitos de acesso e forma de provimento das FG/CC;
- » Estabelecer, para as FG/CC de gerência, amplitude de *comando*³ que justifique sua necessidade, observando-se o mínimo de cinco subordinados e que, quanto mais operacional forem as atividades sob responsabilidade do detentor da FG/CC de chefia, maior deve ser o quantitativo de subordinados vinculados; e
- » Compatibilizar o custo do plano com a capacidade financeira da empresa, de forma a viabilizar sua sustentabilidade no longo prazo.

³ Quantidade de subordinados vinculados a um mesmo titular de função gerencial (chefia).

3.1.2 ESPECÍFICAS:

FG / CC

- » *Explicitar que o provimento das FG é efetivado exclusivamente por empregados de carreira (concursados) ou empregados cedidos nos termos do decreto nº 9.144/2017;*
- » *Explicitar que o provimento de CC pode ser efetivado por empregado de carreira, empregados cedidos nos termos do decreto nº 9.144/2017 ou por profissional contratado diretamente no mercado, nos termos da legislação vigente;*
- » *Atentar para o fato de que os CC destinam-se unicamente ao exercício de funções de natureza gerencial (**chefia**⁴), nos níveis tático ou estratégico da empresa, e de **assessoramento**⁵ aos membros da Diretoria Executiva ou equivalente.*

⁴ Possui a atribuição de planejar, estabelecer diretrizes, dirigir, acompanhar, orientar e avaliar a estratégia e a execução das atividades e gerir equipes de trabalho.

⁵ Possui atribuição de realizar pesquisas e estudos técnicos, elaborar pareceres, relatórios e documentos que subsidiem as decisões, o planejamento e a formulação de estratégias.

⁶ Modalidade de remuneração do exercício de Função de Gratificada (FG) por empregado de carreira, que consiste na soma da remuneração do seu cargo efetivo (PCS) ao valor de Gratificação da FG. Caso essa soma seja inferior ao valor de referência estabelecido para a FG, o empregado percebe essa diferença em rubrica complementar (cujo valor corresponderá à diferença entre o valor de Referência da FG e o somatório da remuneração do cargo efetivo e o valor da Gratificação da FG para a qual foi designado). Na hipótese de a soma ser igual ou superior ao valor de Referência da FG, o empregado não percebe rubrica complementar, sendo sua remuneração composta pelo salário do cargo efetivo, acrescido do valor de Gratificação da FG. O modelo de remuneração global deve compreender todas as rubricas de natureza trabalhista percebidas pelo empregado, além do complemento salarial individual, variável e de natureza não incorporável ao salário. As rubricas de "salário condição", tais como insalubridade, periculosidade, adicional noturno, etc. não são compreendidos na remuneração global.

Gratificação de FG/CC

- » *Estabelecer estrutura de gratificação realista e compatível com o mercado, observando-se o equilíbrio interno e externo, de forma a se constituir em fator de atração e retenção de talentos;*
- » *Verificar se a estrutura de gratificação estabelecida é compatível com as condições da empresa de forma a garantir sua sustentabilidade no longo prazo;*
- » *Adotar, quando possível, o conceito de **Remuneração Global**⁶;*
- » *Observar o equilíbrio interno e externo para a definição da remuneração das FG/CC;*
- » *Avaliar, caso a empresa patrocine plano de previdência complementar, o custo envolvido na criação de FG/CC.*

4. REFERÊNCIAS BÁSICAS LEGAIS E NORMATIVAS

Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, de 1.5.1943;

Decisões do Tribunal de Contas da União (TCU);

Decreto nº 2.355, de 27.8.1987;

Decreto nº 9.035, de 20.4.2017;

Decreto nº 9.144, de 22.8.2017;

Lei 13.467 de 14.7.2017;

Orientações Jurisprudenciais (OJ) do Tribunal Superior do Trabalho (TST);

Portaria DEST/SE/MP nº 27, de 12.12.2012;

Resolução Conselho de Coordenação e Controle das Empresas Estatais – CCE nº 09, de 3.10.1996; e

Súmulas e Decisões do Tribunal Superior do Trabalho (TST), do Supremo Tribunal de Justiça (STJ) e do Supremo Tribunal Federal (STF).

5. CONTATOS SEST

Departamento de Política de Pessoal e Previdência Complementar de Estatais – DEPEC

Coordenação-Geral de Política de Pessoal de Estatais - CGPPE

Telefone: (61) 2020-4327

E-mail: sest.cgppe@planejamento.gov.br

