



Percepção de gestores sobre implantação de novo plano de cargos e salários: o caso da Prefeitura de Trindade-GO

Managers' Perceptions of the Implementation of a New Job and Salary Plan: The Case of the Municipality of Trindade-GO

Percepción de los Gestores sobre la Implementación de un Nuevo Plan de Cargos y Salarios: El Caso del Municipio de Trindade-GO

Grupo temático 05 – Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional no Serviço Público

Marden Gabriel Alves de Aguiar Júnior, Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)

Edson de Paula Rodrigues Mendes, Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)

Reginaldo Santos Soares, Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)

Lana Montezano, Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)

RESUMO

Os Planos de Cargos, Carreiras e Vencimentos (PCCV) configuram-se como instrumentos estratégicos para a profissionalização e a eficiência da gestão pública, sendo essenciais para alinhar expectativas individuais aos objetivos institucionais. Com base nesse pressuposto, o objetivo deste artigo é analisar a percepção de gestores sobre o PCCV da Prefeitura de Trindade-GO, instituído pela Lei nº 2.318/2024, identificando seus pontos fortes e fragilidades à luz da teoria da justiça organizacional. Para tanto, realizou-se um diagnóstico descritivo transversal de abordagem quanti-qualitativa junto a 39 gestores, utilizando questionário eletrônico tratado por estatística descritiva e análise de conteúdo. Os resultados indicam elevada aprovação do plano e percepção positiva quanto à clareza e justiça dos critérios, além de satisfação geral e motivação em permanecer na organização. Entretanto, evidenciam-se fragilidades como lacunas na comunicação institucional, desalinhamento entre a oferta de capacitações e as exigências de progressão, além de morosidade procedimental e impacto financeiro considerado modesto. São apresentadas recomendações para superar tais fragilidades. O estudo contribui para a literatura ao fornecer evidências sobre a implementação de planos em nível municipal e oferece um diagnóstico operativo para o aprimoramento da gestão na cidade de Trindade.

Palavras-chave: Plano de cargos e salários; justiça organizacional; gestão de pessoas; capacitação; setor público municipal.

ABSTRACT

Job, Career, and Salary Plans (JCSP) are strategic instruments for the professionalization and efficiency of public management, playing a key role in aligning individual expectations with institutional objectives. Based on this premise, this article aims to analyze managers' perceptions of the JCSP implemented by the Municipality of Trindade-GO under Law No. 2,318/2024, identifying its strengths and weaknesses in light of organizational justice theory. A cross-sectional descriptive study with a mixed-methods approach was conducted with 39 managers through an electronic questionnaire analyzed using descriptive statistics and content analysis. The findings indicate a high level of approval of the plan, as well as positive perceptions regarding the clarity and fairness of its criteria, overall satisfaction, and motivation to remain in the organization. However, weaknesses were identified, including gaps in institutional communication, misalignment between training opportunities and progression requirements, procedural delays, and a modest perceived financial impact. Recommendations are presented to address these weaknesses. The study contributes to the literature by providing empirical evidence on the implementation of career and compensation plans at the municipal level and offers an operational diagnosis to support management improvements in the municipality of Trindade.

Keywords: Job and Salary Plan; Organizational Justice; Human Resource Management; Training and Development; Municipal Public Sector



RESUMEN

Los Planes de Cargos, Carreras y Remuneración (PCCR) constituyen instrumentos estratégicos para la profesionalización y eficiencia de la gestión pública, siendo fundamentales para alinear las expectativas individuales con los objetivos institucionales. Con base en este supuesto, el objetivo de este artículo es analizar la percepción de los gestores sobre el PCCR de la Municipalidad de Trindade-GO, instituido por la Ley n.º 2.318/2024, identificando sus fortalezas y debilidades a la luz de la teoría de la justicia organizacional. Se realizó un estudio descriptivo transversal con enfoque mixto junto a 39 gestores, mediante cuestionario electrónico analizado con estadística descriptiva y análisis de contenido. Los resultados evidencian una alta aprobación del plan y una percepción positiva respecto a la claridad y justicia de los criterios, así como satisfacción general y motivación para permanecer en la organización. No obstante, se identificaron debilidades como deficiencias en la comunicación institucional, desalineación entre la oferta de capacitaciones y los requisitos de progresión, lentitud procedimental y un impacto financiero percibido como moderado. Se presentan recomendaciones para superar dichas debilidades. El estudio contribuye a la literatura al aportar evidencia empírica sobre la implementación de planes a nivel municipal y ofrece un diagnóstico operativo para el perfeccionamiento de la gestión en el municipio de Trindade.

Palabras clave: Plan de Cargos y Salarios; Justicia Organizacional; Gestión de Personas; Capacitación; Sector Público Municipal

1. Introdução

Montezano (2024) aponta que as organizações públicas possuem desafios relacionados às práticas de gestão de pessoas, entre eles no estabelecimento de mecanismos adequados à recompensa e valorização de pessoal. Apesar disto, a valorização do servidor público deve ser almejada, tendo em vista ser condição para a eficiência da gestão municipal, porque sustenta a motivação das equipes, melhora o desempenho e assegura continuidade às políticas. Nesse cenário, os Planos de Cargos, Carreiras e Vencimentos configuram-se como instrumentos estratégicos de profissionalização, retenção de talentos e alinhamento entre expectativas individuais e objetivos institucionais (Santos, 2024). A revisão de plano de cargos e salários na esfera municipal é um mecanismo relevante para motivar os agentes públicos, tendo em vista a possibilidade de proporcionar valorização profissional, estímulo ao desenvolvimento profissional (Fioranzo et al., 2020).

A justiça organizacional é uma variável relevante para gestão de pessoas em organizações públicas, principalmente quando se trata de processos de remuneração (Odelius & Santos, 2008). A justiça organizacional oferece uma lente integradora para compreender como políticas de cargos, carreiras e salários se convertem em experiências concretas para o servidor e em resultados institucionais. Conforme Santos (2024), trata-se da percepção dos *stakeholders* sobre a justiça de resultados, processos e interações, julgamento que orienta reciprocidades cooperativas ou punitivas. Mais do que a arquitetura normativa, importa a forma como esses arranjos são vividos no cotidiano das organizações. Nessa perspectiva, a literatura de justiça organizacional indica que a consideração conjunta das dimensões distributiva, processual e interacional oferece uma lente consistente para aferir eficácia e legitimidade, uma vez que a percepção de tratamento justo orienta padrões de reciprocidade e cooperação no trabalho (Santos, 2024). Nesse quadro, na dimensão distributiva, importa a adequação entre insumos e resultados, o que, no âmbito de um plano de cargos, aparece nas tabelas de vencimentos, nas referências, nas progressões horizontais e nas promoções verticais. Quando incrementos salariais, requisitos de qualificação e reconhecimento simbólico guardam proporção com esforço, produção e tempo de exercício, tende a emergir uma percepção de equidade capaz de sustentar o comprometimento.

Nesse sentido, um Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCS) que explicita a lógica interna de faixas e referências, vincula progressões a tempo, mérito e capacitação e assegura equivalência entre as exigências formativas e as recompensas efetivas reduz as assimetrias percebidas entre carreiras e unidades. Além disso, a distribuição de valor antecede e retroalimenta a criação de valor, os *stakeholders*



RELATO TÉCNICO

avaliam processos, interações e resultados recebidos e ajustam sua reciprocidade cooperativa ou punitiva conforme o julgamento de justiça, o que impacta o ciclo seguinte de criação de valor (Santos, 2024).

Na dimensão processual, o foco recai sobre a qualidade das regras e dos procedimentos que sustentam a carreira. Em um PCS, isso se traduz em critérios divulgados antes da avaliação, estabilidade de calendários, instrumentos válidos e confiáveis, previsão de recurso, comissões paritárias com representação dos servidores e decisões fundamentadas. Evidências empíricas mostram que níveis mais altos de justiça processual estão associados à criação de valor total e a uma distribuição mais equilibrada entre *stakeholders* (Santos, 2024, p. 09).

A justiça interacional, por sua vez, refere-se à forma como as pessoas são tratadas durante a execução das regras. No contexto de carreira, envolve comunicação clara, devolutivas formativas, cortesia e transparência informacional em etapas como inscrição em capacitações, *feedback* pós-avaliação e tramitação de mobilidade. Mesmo regras tecnicamente sólidas podem ser percebidas como injustas se aplicadas com opacidade, descortesia ou falhas de escuta, pois os *stakeholders* interpretam resultados, processos e interações de maneira integrada ao julgar decisões organizacionais e ao ajustar seus comportamentos de reciprocidade positiva ou negativa (Santos, 2024).

A aplicação dessas três dimensões às etapas do PCS é direta. Na progressão e na promoção, a justiça distributiva exige incrementos proporcionais e lógica clara de referências, enquanto a justiça processual demanda editais com critérios estáveis, comissões legitimadas e direito ao contraditório, e a justiça interacional requer devolutivas individualizadas e linguagem acessível. Na avaliação de desempenho, a justiça distributiva se traduz na vinculação explícita entre conceitos e consequências remuneratórias; a processual, em instrumentos padronizados e prazos de revisão com rastreabilidade; e a interacional, em *feedback* respeitoso e informativo. Na capacitação, a distributiva requer equivalência entre pontuação e acesso a cursos, a processual exige regras uniformes de inscrição e certificação, e a interacional demanda comunicação inclusiva e apoio didático. Já na mobilidade, a distributiva pressupõe equivalência remuneratória e respeito às referências, a processual requer processos públicos e comparáveis, e a interacional exige atendimento digno e informativo ao candidato. Esse encadeamento mostra que a utilidade percebida pelos públicos decorre da combinação entre justiça distributiva, processual e interacional, e não apenas do ganho financeiro isolado (Santos, 2024).

Os efeitos psicossociais da justiça no trabalho são consistentes em amostras brasileiras. Quanto à permanência, a síntese apresentada por Cunha (2019) indica que percepções de justiça distributiva e processual se relacionam negativamente com a intenção de rotatividade. Além disso, estudos que adotam perspectivas tri ou tetraidimensionais confirmam que a satisfação no trabalho medeia parte dessa relação e que percepções de equidade salarial, benefícios e promoções pesam mais do que o salário isolado (Cunha, 2019). De acordo com a autora, quanto maior a percepção de justiça organizacional, maior é o grau de satisfação e menor a intenção de saída do trabalho (Cunha, 2019).

No que se refere a comportamentos reativos, Franco (2016) demonstra que injustiças percebidas podem estimular desvios e retaliações, sobretudo entre públicos mais vulneráveis à instabilidade. Franco (2016) afirma que os profissionais têm a expectativa de serem recompensados proporcionalmente pelo que entregam e em relação aos colegas de trabalho, de modo que ao perceber distorções, buscam restaurar o equilíbrio de alguma maneira, seja formal ou informalmente.

No plano prático do PCS, esse conjunto de evidências sugere atenção a três pontos. Primeiro, a calibragem distributiva de faixas, referências e incrementos, para que haja coerência entre esforço, qualificação e recompensa (Santos, 2024). Segundo, a arquitetura processual de avaliação e progressão, com instrumentos transparentes, direito de recurso e estabilidade de critérios (Santos, 2024; Cunha, 2019). Terceiro, a dimensão interacional, com comunicação acessível, devolutivas pedagógicas e canais institucionais capazes de reduzir assimetrias informacionais (Santos, 2024). Assim estruturado, o sistema não elimina todas as frustrações, mas assegura devido processo que aumenta a aceitabilidade das decisões, mesmo quando o resultado individual fica aquém do esperado (Cunha, 2019; Franco, 2016).

A vinculação entre justiça organizacional e diretrizes constitucionais reforça a centralidade do tema na Administração Pública, pois a isonomia e a eficiência, previstas no *caput* do art. 37 da Constituição



RELATO TÉCNICO

Federal (Brasil, 1988), exigem igualdade material no tratamento de casos equivalentes e desempenho orientado a resultados. A proporcionalidade opera como critério de racionalidade para o desenho e a execução das políticas de pessoal, impondo exame de adequação, necessidade e proporcionalidade em sentido estrito, não apenas para coibir excessos, mas também para suprir omissões. Em consonância com a experiência comparada, a doutrina brasileira tem sustentado que o controle jurisdicional e administrativo alcança igualmente a proibição de proteção insuficiente, isto é, a inefetividade decorrente de arranjos normativos ou práticas incapazes de concretizar os fins constitucionais. Nessa linha, “a conceituação de uma conduta estatal como insuficiente [...] nada mais é, do ponto de vista metodológico, do que considerar referida conduta como desproporcional em sentido estrito” (Mendes & Branco, 2023, p. 348). Assim, políticas de cargos, carreiras e salários que carecem de critérios objetivos, transparência procedimental e canais de revisão não apenas frustram padrões de justiça organizacional, como também violam a racionalidade constitucional exigida para a entrega de valor público.

O estudo de Cardoso et al. (2025) descreve o processo de reestruturação do plano de cargos e carreiras no setor público, em que os autores identificam desafios burocráticos e de previsibilidade da ascensão profissional, o que pode gerar desmotivação nos servidores. Os principais pontos de modificações no plano foram a inclusão da aceleração da progressão por capacitação, possibilidade de progressão por mérito vinculada à avaliação de desempenho, alteração nos steps salariais, e a possibilidade de incentivo à qualificação que for diretamente vinculada ao cargo. Os autores indicam que em revisões de plano de cargos, deve-se levar em consideração aspectos motivacionais e de justiça organizacional, além de proporcionar mecanismos de transição com clareza e com avaliações de impacto contínuas sobre a mudança realizada.

Apesar do crescimento de estudos sobre gestão de pessoas no setor público, há baixa produção sobre temas relacionados à carreira e remuneração (Bandeira et al., 2017). Em revisão de literatura realizada por Medeiros et al. (2025) acerca da publicação científica de gestão de pessoas no contexto público entre 2017 e 2023, os autores não identificaram artigos sobre práticas específicas de cargos e remuneração, mas recomendam a necessidade de se avançar em estudos sobre práticas de gestão de pessoas que influenciem a motivação dos servidores públicos. Há recomendação da necessidade de estudos sobre avaliação de planos de cargos, carreiras e salários no setor público (Stefano et al., 2013), e sobre avaliação da implementação de revisões de planos (Cardoso et al., 2025).

A pesquisa tem como campo empírico a Prefeitura de Trindade, em Goiás, que revisou sua política de carreira com a instituição do novo Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos (PCCV), aprovada pela Lei nº 2.318, de 20 de março de 2024 (Trindade, 2024). A realização de um diagnóstico inicial justifica-se pelo caráter inaugural desse arranjo na gestão de pessoas do município e pela necessidade de compreender sua recepção entre gestores, atores centrais na difusão de informações, na aplicação dos critérios e na mediação de expectativas nas diferentes unidades administrativas.

O objetivo deste relato técnico é analisar a percepção dos gestores da Prefeitura de Trindade sobre o novo PCCV, identificando os pontos fortes e fracos do Plano, a partir da visão de seus principais multiplicadores. Os dados foram coletados com aplicação de questionário eletrônico com Secretários, Diretores e Coordenadores de 25 secretarias/autarquias do município de Trindade.

2. Método de diagnóstico

Para alcançar o objetivo proposto, realizou-se um diagnóstico descritivo com recorte transversal e abordagem quanti-qualitativa, por meio da aplicação de questionários eletrônicos com perguntas abertas e fechadas, de modo a permitir maior liberdade para que as pessoas pudessem expressar suas opiniões. O instrumento de coleta de dados foi estruturado com treze questões que permitissem a identificação da percepção dos gestores da prefeitura e das Secretarias Municipais, sendo as questões de Q1 a Q9 e a Q12 de múltipla escolha, destinadas a mensurar o nível de compreensão do plano, a percepção de justiça nos critérios e os efeitos sobre a motivação. Já as questões Q10, Q11 e Q13 foram abertas, voltadas à obtenção de sugestões e à identificação de pontos fortes e fracos na visão dos participantes.



RELATO TÉCNICO

A pesquisa foi divulgada via *WhatsApp*, estratégia que possibilitou alcançar diretamente os gestores públicos em diferentes secretarias. Os dados foram coletados em agosto de 2025. A partir de uma amostragem não probabilística intencional apenas com gestores, obteve-se uma amostra de 39 respondentes que participaram voluntariamente do estudo, sendo 21 homens (53,8%) e 18 mulheres (46,2%). Os gestores foram distribuídos entre secretários, diretores e coordenadores, representando 25 secretarias/autarquias distintas. O perfil dos respondentes demonstra tempo de experiência variando entre 5 e 15 anos no setor público, o que confere legitimidade às respostas, já que se trata de profissionais com trajetória consolidada. Além disso, quatro gestores participaram da revisão do plano de cargos, o que agrega uma perspectiva diferenciada, pois esses indivíduos possuem conhecimento mais aprofundado sobre o processo e suas implicações. Dentro desse universo, 10 gestores pertencem ao público-alvo estratégico, abrangendo áreas como educação, saúde, procuradoria, assistência social, planejamento, gestão, meio ambiente, habitação, segurança pública e trânsito, o que merece destaque para avaliar a representatividade em relação às áreas mais diretamente impactadas pelo plano de cargos.

Em termos técnicos, o questionário é um conjunto de perguntas respondidas por escrito cuja qualidade depende do alinhamento entre itens e objetivos do estudo, bem como da consistência das respostas; por isso, recomenda-se atenção a vieses e à representatividade do público consultado. Os dados quantitativos foram tratados por estatística descritiva, com apresentação de frequências e percentuais. As respostas qualitativas foram organizadas por análise de conteúdo, procedimento de categorização e interpretação de materiais textuais que articula verificação de recorrências, definição de categorias e inferências sobre sentidos manifestos.

3. Trindade: Contexto municipal e histórico do plano de cargos, carreiras e vencimentos

A conformação urbana e simbólica de Trindade, em Goiás, decorre da devoção ao Divino Pai Eterno, cuja Romaria, celebrada ao longo de dez dias, consolidou-se como referência religiosa e turística em escala nacional. Segundo Enoque e Almeida (2021), a midiaticização das práticas devocionais ampliou o alcance da festa e reconfigurou tanto os fluxos de fiéis e do turismo na cidade. Nessa perspectiva, a Romaria ultrapassa o âmbito regional e assume centralidade no imaginário católico brasileiro, o que explica a intensidade da presença de visitantes e a pressão sazonal sobre infraestrutura, mobilidade e atendimento ao público, ou seja, de demandas por serviços públicos, gerando impactos diretos na organização municipal.

À luz do Censo Demográfico (IBGE, 2022), Trindade possui 142.431 habitantes, dado que reforça a necessidade de planejamento administrativo compatível com o porte populacional e com as variações de demanda ao longo do calendário religioso. Em termos organizacionais, a Prefeitura estrutura-se com 23 secretarias e 2 autarquias e opera com 1.775 servidores concursados, 1.060 comissionados e 741 credenciados, quadro que exige arranjos robustos de provimento, capacitação, avaliação de desempenho e desenvolvimento funcional. Além disso, a cidade possui uma influência anual da Romaria do Divino Pai Eterno nos serviços públicos. A Figura 1 apresenta o mapa da cidade.

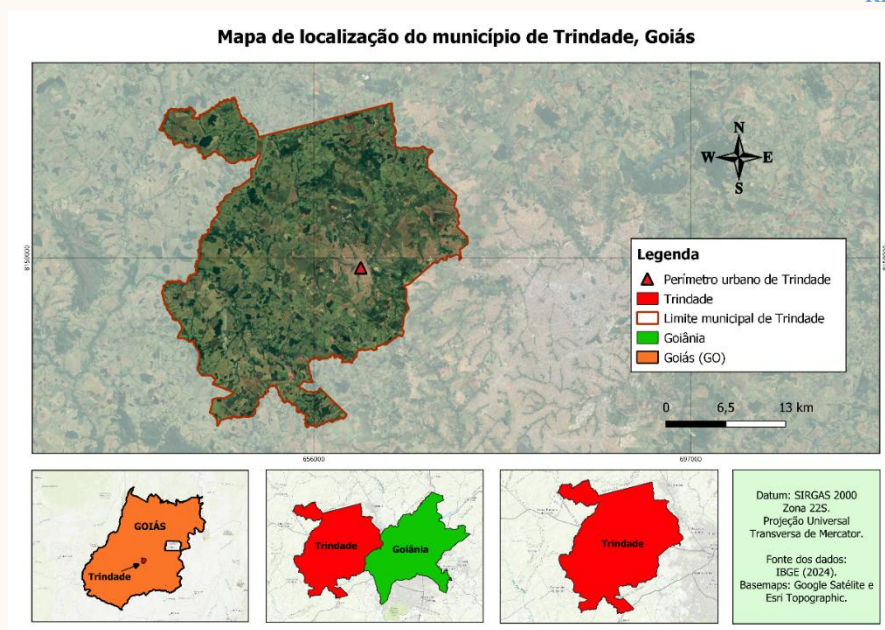


Figura 1 – Mapa de Trindade

Fonte: Adaptado do site Cidade-Brasil (2024).

Sob o ângulo jurídico-institucional, a política de pessoal em Trindade percorreu duas mudanças estruturantes. Primeiro, o antigo Plano de Carreira e Vencimentos, da Lei nº 557, de 27 de dezembro de 1991, orientou a administração direta, autárquica e fundacional com foco em valorização, profissionalização e merecimento. Depois, sobreveio a atualização do regime estatutário, com a substituição do Estatuto dos Servidores pela Lei Complementar nº 60/2023, redefinindo direitos, deveres e a base legal de gestão de pessoas (Trindade, 1991; Trindade, 2023). Na sequência, a Lei nº 2.318, de 20 de março de 2024, instituiu o novo Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos (PCCV) do Poder Executivo, revogando o plano anterior e estabelecendo um arranjo de carreira pautado por eficiência, eficácia e efetividade, com ênfase em gestão compartilhada e transparência. O diploma fixa a avaliação de desempenho como processo pedagógico, vincula o desenvolvimento funcional pela capacitação, tempo de exercício e resultados avaliativos, e organiza grupos ocupacionais, níveis e referências com regras de promoção e progressão integradas, acompanhadas de anexos de quantitativos e tabelas de vencimentos (Trindade, 2024).

Além da arquitetura técnica, o plano de 2024 institui um mecanismo de governança por meio de comissão paritária, composta por gestores e representantes dos servidores, reforçando a participação, a previsibilidade procedimental e a transparência (Trindade, 2024). Em sintonia com essa diretriz, Primo et al. (2012) destacam que a qualidade dos serviços está diretamente relacionada à valorização e à profissionalização do empregado público, assim como à coerência entre avaliação e evolução funcional. De forma complementar, Nogueira, Oliveira e Pinto (2008) apontam que sistemas claros de reconhecimento atuam como linguagem organizacional, orientando comportamentos e sustentando a motivação. Nesse sentido, o PCCV de Trindade ancora a avaliação de desempenho como processo pedagógico e articulada a metas institucionais e ao desenvolvimento profissional, vinculando progressões a mérito, tempo e capacitação (Trindade, 2024).

Em complemento, os estudos sobre meritocracia no setor público ressaltam a importância de sistemas de reconhecimento e recompensa capazes de expressar valores organizacionais e orientar comportamentos desejados. Nogueira, Oliveira e Pinto (2008) defendem que o alinhamento entre princípios e práticas de avaliação fortalece a motivação e a permanência, valorizando o mérito do profissional, enquanto instrumentos desvinculados de resultados tendem a esvaziar a promessa meritocrática. Nesse sentido, a experiência normativa de Trindade dialoga com esse referencial ao

articular avaliação pedagógica, desenvolvimento funcional e governança compartilhada, desde que sustentada por ações consistentes de comunicação, formação de lideranças e compatibilização orçamentária.

4. Resultado do diagnóstico

O primeiro quesito do diagnóstico buscou mensurar o nível de clareza que os servidores possuem sobre as regras, critérios e oportunidades do PCCV. Conforme a Figura 2, 41,0% afirmaram ter uma compreensão muito clara do plano, enquanto 35,9% a classificaram como razoavelmente clara. Em contrapartida, 10,3% indicaram uma compreensão pouco clara e 12,8% declararam não conhecer o plano. A soma das percepções positivas ("muito clara" e "razoavelmente clara") atinge 76,9%, sugerindo que a maioria dos servidores se sente informada sobre a estrutura da carreira. Contudo, o percentual de 23,1% que demonstra baixa clareza ou desconhecimento representa um *gap* de comunicação que precisa ser tratado para que todos os agentes públicos tenham clareza sobre o PCCV. Essa lacuna informacional pode comprometer a percepção de justiça interacional, pois, como aponta Santos (2024), a transparência é fundamental para que as regras sejam vistas como legítimas.

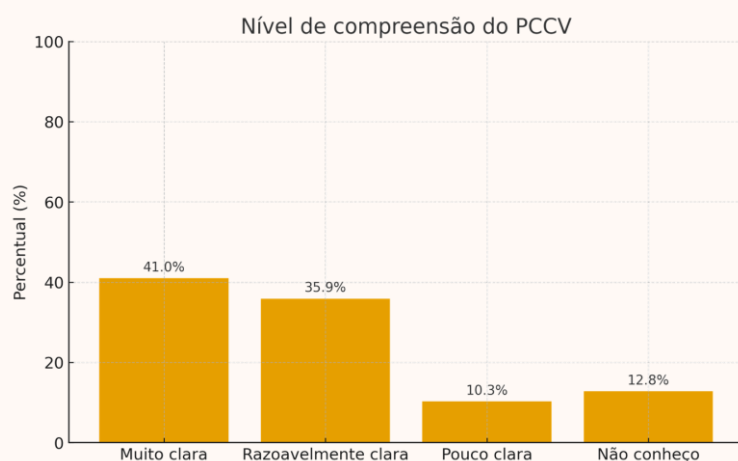


Figura 2 – Nível de compreensão do Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos

A segunda questão aprofundou a análise da clareza, focando especificamente no enquadramento individual e nas trajetórias de carreira. Os resultados indicam que 66,7% dos respondentes percebem com alta clareza sua posição atual e suas possibilidades de desenvolvimento. Por outro lado, 28,2% relataram baixa clareza. Este dado reforça a percepção geral positiva, mas evidencia a existência de "bolsões de desinformação" que merecem atenção gerencial.

Os servidores foram questionados se consideram os critérios de progressão e promoção justos, sendo que a maioria (79,5%) respondeu afirmativamente, conforme Figura 3. Apenas 7,7% consideram os critérios parcialmente justos e 2,6% os avaliam negativamente. O percentual de "não sabe/não respondeu" foi de 10,2%. Este é um dos achados positivo do diagnóstico, indicando uma forte percepção de justiça processual. Tal resultado dialoga com a literatura, que associa a clareza de regras a maiores níveis de satisfação e comprometimento e menor intenção de deixar o trabalho, conforme Cunha (2019). A coerência entre as regras formais do PCCV e sua aplicação prática parece ser um ponto forte do novo plano.

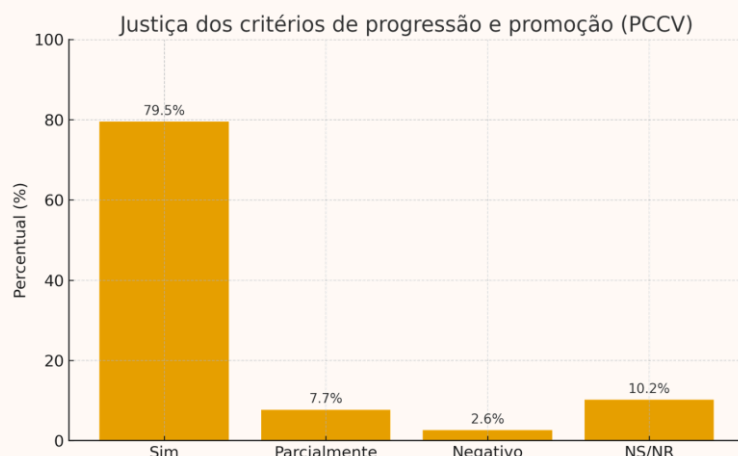


Figura 3 – Percepção sobre a justiça dos critérios de progressão e promoção

Em relação à dimensão da justiça distributiva e interacional, ligada ao reconhecimento, 82,1% dos participantes afirmaram que o PCCV, em sua aplicação, motiva e valoriza os servidores. Este dado sugere que o plano cumpre sua função de sinalizar os comportamentos e as competências valorizadas pela organização, como defendem Nogueira, Oliveira e Pinto (2008).

Buscou-se identificar gargalos específicos, questionando em quais áreas o PCCV deixa a desejar, conforme detalha a Figura 4. Mais da metade dos respondentes (53,8%) afirmou que o plano atende plenamente, não identificando nenhum gargalo. Entre os que apontaram deficiências, os temas mais citados foram "capacitação" (15,4%), "remuneração" (10,3%), "prazos e regras" (10,3%) e "orçamento" (7,7%). A infraestrutura de capacitação emerge, portanto, como um ponto prioritário para aprimoramento.

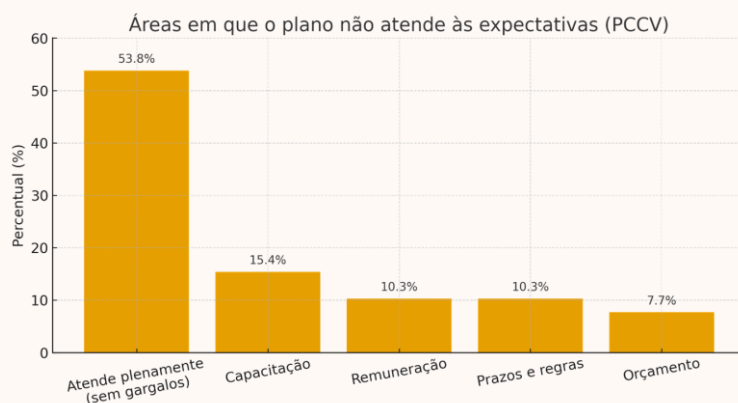


Figura 4 – Áreas em que o plano não atende às expectativas

A relação à possibilidade de retenção de talentos com o novo PCCV, a grande maioria (76,9%) afirmou que o plano atua como um fator de motivação para a permanência. Por outro lado, 12,8% indicaram que ele gera "vontade de sair" (evasão). Este resultado sugere que, para a maior parte da amostra, a estrutura de carreira contribui positivamente para a retenção, embora exista uma minoria insatisfeita cujas razões merecem investigação aprofundada. De acordo com Cunha (2019), maiores percepções de justiça se associam a menor intenção de saída, condição que, no presente diagnóstico, existe maior motivação em permanência.

Com vistas a aprofundar o tema da capacitação, buscou-se verificar o alinhamento entre os cursos oferecidos pela gestão e as competências exigidas para a progressão no PCCV. Os resultados revelam um desalinhamento relevante, em que apenas 41,0% consideram as capacitações "alinhadas". Os demais se dividem entre os que as indicaram "não alinhadas" (30,8%) e "parcialmente alinhadas" (28,2%). Este



RELATO TÉCNICO

é um ponto crítico de justiça processual, pois a progressão depende de requisitos que a própria organização parece não suprir adequadamente.

Em relação ao PCCV permitir um preparo para funções de maior complexidade, ou seja, uma trilha de desenvolvimento a os servidores para desafios futuros, 48,7% acreditam que o plano prepara para maior complexidade; 33,3% entendem que ele o faz parcialmente; e 17,9% indicaram que não permite este preparo. A ausência de uma maioria convicta sugere a necessidade de fortalecer as trilhas de carreira, articulando de forma mais explícita a progressão funcional com o desenvolvimento de novas competências.

Em relação à percepção de justiça processual e interacional, buscou-se verificar o quanto os gestores participaram da revisão do novo PCCV. Neste caso, apenas 41% indicaram ter participado da revisão, enquanto 41% declararam “não saber ou não ter participado” e 18% afirmaram que não houve participação. Esse empate técnico evidencia uma fragilidade importante na comunicação institucional durante o processo de elaboração do plano, comprometendo a legitimidade percebida das regras e, por consequência, a confiança no próprio mecanismo de avaliação.

Ao questionar sobre a avaliação geral do plano, o resultado foi positivo, tendo em vista que 30,8% indicaram muito satisfeitos e 61,5% se consideram satisfeitos, gerando um índice de aprovação de 92,3%, assim como ocorreu na perspectiva positiva do plano de cargos do município estudado por Fioravanzo et al. (2020) e diferente dos achados de Stefano et al. (2013) que identificaram insatisfação com o plano de cargos de uma instituição de ensino superior pública. As demais respostas indicaram grau de insatisfação ou não souberam responder. revelou-se amplamente positiva. Esse resultado consolida a percepção de que, embora existam pontos a serem aprimorados, o PCCV é visto pelos servidores como um instrumento relevante e eficaz para a gestão de pessoas no município.

As questões abertas foram analisadas para criação de categorias temáticas, e permitiram a quantificação da frequência dos temas gerados. As sugestões dos servidores para o aprimoramento do PCCV concentraram-se em três eixos centrais, conforme ilustrado na Figura 5: remuneração (com destaque para propostas de reajuste das tabelas), prazos (referentes à revisão dos interstícios para progressão) e avaliação de desempenho (demandando critérios mais objetivos e devolutivas regulares). Esses pontos configuram um conjunto de prioridades que deveriam orientar um futuro *roadmap* de revisão do plano, de modo a alinhar expectativas dos servidores com a sustentabilidade institucional.

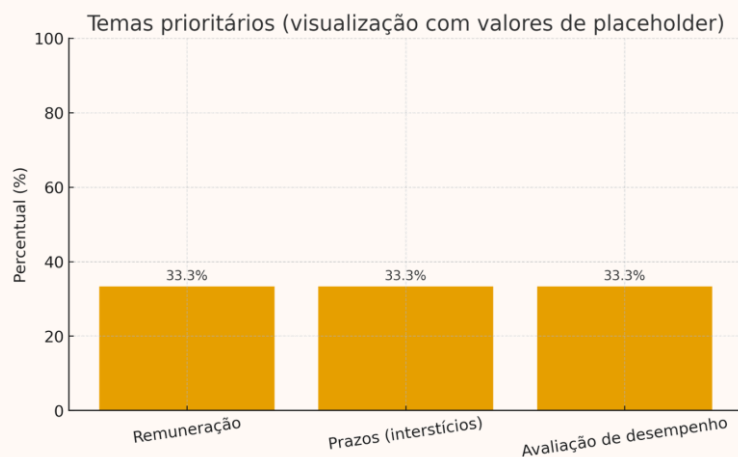


Figura 5 – Temas prioritários para o roadmap de revisão

Por fim, a última questão solicitou que os gestores indicassem os principais pontos fortes e fracos do plano, dados que estão detalhados, respectivamente, nas Figuras 6 e 7.

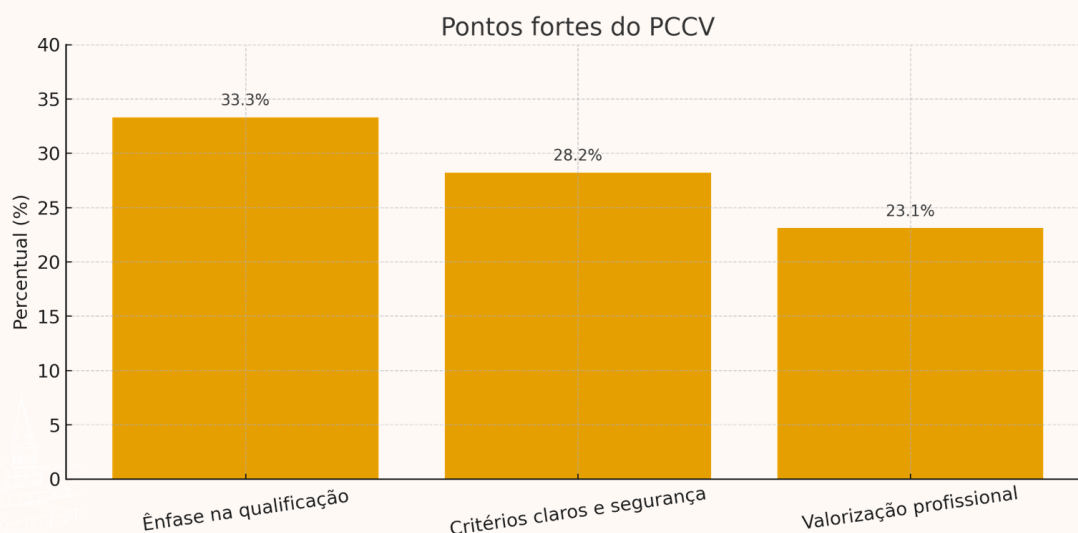


Figura 6 – Pontos fortes do PCCV

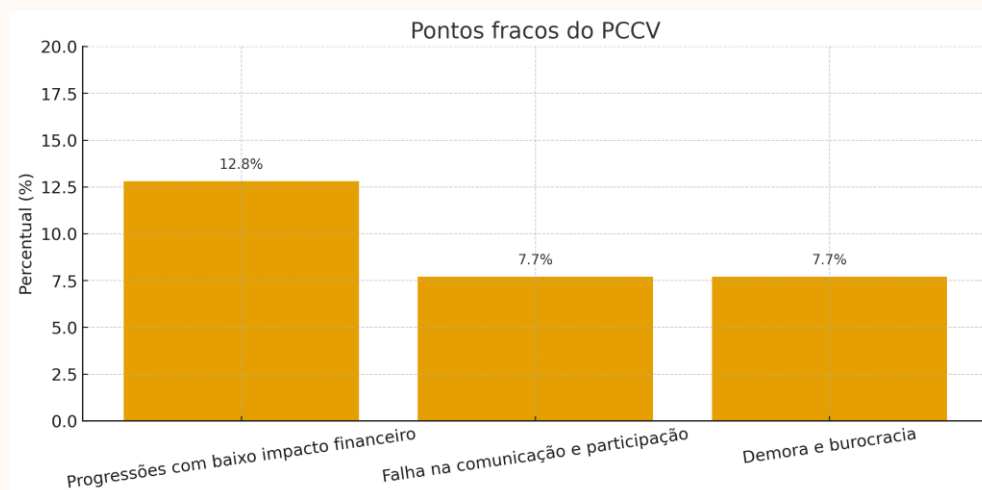


Figura 7 – Pontos fracos do PCCV

Entre os aspectos positivos, sobressaíram a “ênfase na qualificação” (33,3%), a “existência de critérios claros e segurança” (28,2%) e a “valorização profissional” (23,1%). Esses achados ilustram a percepção de reconhecimento e previsibilidade. Um participante afirma que o plano “trouxo o reconhecimento do servidor efetivo [...] e incentivo ao aperfeiçoamento profissional”. Outro registro sintetiza a ideia de previsibilidade: “dá ao servidor uma visão clara de como poderá progredir, dentro de um ambiente seguro e previsível”. Há também o entendimento pedagógico da carreira como caminho de esforço e mérito: “se ele estudar, se desenvolver, terá uma boa progressão”. De acordo com Nogueira, Oliveira e Pinto (2008), sistemas nítidos de reconhecimento servem como linguagem organizacional que orienta condutas e sustenta motivação.

Quanto às fragilidades, os itens mais recorrentes foram as “progressões com baixo impacto financeiro” (12,8%), a “falha na comunicação e participação” (7,7%) e a “demora e burocracia nos processos” (7,7%). Os depoimentos concretizam essas tensões. Um gestor registra que “o ganho financeiro é muito pequeno, não chega a ser um incentivo real”, ideia análoga à crítica de que “a produtividade ficou vinculada ao salário base”, o que reduziria o efeito motivacional das progressões. Há também a percepção de morosidade: “a progressão vertical deveria ser automática e não tão morosa”,



RELATO TÉCNICO

acompanhada de sugestão de eliminação de protocolos manuais por automação de marcos de tempo. No plano comunicacional, surgem indicações de assimetria de informação, por exemplo, a necessidade de informar claramente onde buscar procedimentos, prazos e critérios (ver pedidos de orientação e de cronograma de cursos). Em síntese, as fragilidades se concentram em três eixos. O primeiro é distributivo, por degraus percebidos como modestos, de acordo com a percepção de baixo impacto financeiro das progressões. O segundo é processual, por ritos considerados lentos e excessivamente burocráticos, assim como também ocorreu no estudo de Cardoso et al. (2025). O terceiro é interacional, por lacunas na comunicação e na devolutiva.

Ao analisar os dados coletados, evidencia-se a necessidade de reforço comunicacional e de aperfeiçoamento do elo entre capacitação e progressão. A conexão entre gráficos evidencia a raiz do problema comunicacional. O contingente de 23,1% com pouca ou nenhuma clareza sobre o plano, e os 41,0% que desconhecem a participação na elaboração ou na revisão, indica assimetria informacional que pode comprometer a legitimidade processual. As respostas abertas sinalizam desconhecimento do processo participativo e dúvidas sobre prazos, pesos e instrumentos, inclusive sobre a forma de comprovar capacitações e de acompanhar o andamento das progressões. Em termos analíticos, a combinação de entendimento insuficiente do instrumento com baixa visibilidade do processo participativo tende a minar justiça interacional e processual. Segundo Franco (2016), lacunas de justiça percebida podem acionar comportamentos defensivos e de retaliação simbólica.

No eixo capacitação e trilhas, os registros qualitativos ajudam a explicar o desalinhamento percebido nas perguntas de múltipla-escolha do questionário. Cerca de 25,6%, mencionam lacunas de oferta, direcionamento ou frequência de formações. As falas pedem cursos específicos por áreas, maior planejamento e regularidade, bem como integração entre cursos e critérios de pontuação para progressão. Exemplos típicos incluem “seria oferecido mais vezes e de acordo com a necessidade setorial de cada secretaria” e a indicação de “lacunas nas ofertas de capacitações específicas do plano de carreira”. Em contrapartida, a motivação aparece associada ao reconhecimento do esforço e da formação, o que sugere que trilhas bem desenhadas convertem aprovação geral em ganho efetivo de competência e, por consequência, em progressão percebida como justa.

Considerando que os dados quantitativos indicam aprovação elevada do plano, devido ao grau de satisfação positiva (92,3%) e da motivação para permanecer (82,1%), o que aponta para uma trajetória favorável. A consolidação do plano, no entanto, depende de padronização de instrumentos e pesos, cronogramas estáveis e devolutivas pedagógicas, o que está alinhado à literatura sobre justiça organizacional e motivação no setor público, incluindo Cunha (2019), Franco (2016) e Santos (2024).

5. Considerações finais e recomendações

A presente pesquisa analisou a percepção dos gestores da Prefeitura de Trindade sobre o novo Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos (PCCV), instituído pela Lei nº 2.318/2024, por meio de diagnóstico descritivo com abordagem quanti-qualitativa. Em termos de achados, observou-se elevada satisfação geral com o PCCV, sintetizada por índices expressivos de aprovação e motivação, além de avaliações favoráveis quanto à clareza e à justiça dos critérios. Ao mesmo tempo, emergiram lacunas relevantes de comunicação e de alinhamento entre capacitação e progressão, com referências a morosidade procedimental e a impacto financeiro percebido como modesto em parte das progressões.

Diante desse diagnóstico, recomenda-se instituir um Programa Anual de Capacitação articulado às trilhas do PCCV. Para viabilizar a proposta, sugere-se mapear as competências profissionais e por etapa de progressão, realizar um diagnóstico de competências para identificar necessidades de treinamento aos servidores e gestores, firmar parcerias com escolas de governo para garantir certificações válidas ao plano e, por fim, divulgar no início de cada ano um cronograma unificado de cursos, com critérios de pontuação explícitos e registro automático dos certificados no sistema de carreira. Nesse sentido, as evidências apontam a necessidade de planejamento contínuo e de oferta regular, de modo a transformar a capacitação em eixo efetivo de desenvolvimento e progressão.



RELATO TÉCNICO

Considerando as fragilidades de comunicação, recomenda-se implantar um Plano de Comunicação do PCCV que integre ações contínuas e verificáveis. Para tanto, sugere-se produzir um FAQ vivo por temas centrais, realizar *briefings* trimestrais em cada secretaria, presenciais e *on-line*, com registro das dúvidas e das respectivas respostas, implementar um *onboarding* obrigatório para ingressantes com módulo específico sobre o plano e, adicionalmente, monitorar indicadores de compreensão por meio de instrumentos breves após cada ação de comunicação, divulgando relatórios de participação ao final de cada ciclo. Em síntese, as falas qualitativas apontam demanda explícita por orientação e esclarecimento, de modo que a estratégia comunicacional precisa ser sistemática, mensurável e pedagógica.

Recomenda-se, também, realizar simulações orçamentárias para recalibrar os degraus e os intervalos de progressão, além de automatizar os marcos de tempo ao longo do ciclo. Para operacionalizar a medida, sugere-se simular diferentes percentuais por referência com projeção plurianual, avaliar os efeitos da produtividade vinculada ao vencimento, a fim de mitigar tendências regressivas associadas ao salário base inicial, e instituir avisos automáticos de elegibilidade acompanhados de prazos padrão para a análise de progressões e de recursos. As evidências da pesquisa convergem para a necessidade de automação e de revisão paramétrica, de modo a alinhar incentivos, reduzir gargalos e conferir previsibilidade aos processos.

À luz dos achados sobre retenção e saída, o estágio probatório tem efeitos relevantes sobre o engajamento, sobretudo quando benefícios e recompensas só se materializam ao fim desse período. Nesse sentido, recomenda-se criar mecanismos de pré-contabilização de cursos e reconhecimentos não remuneratórios durante o probatório, a fim de sinalizar valor e reduzir frustrações. Para tornar a medida efetiva, sugere-se permitir o acúmulo prévio de créditos de capacitação, homologados para uso imediato após o término do probatório, instituir mentorias por área para acelerar o domínio de competências e avaliar gratificações proporcionais com regras transparentes e aderência fiscal. Em síntese, os relatos qualitativos apontam desistências associadas ao acesso tardio a benefícios, o que reforça a necessidade de instrumentos de reconhecimento antecipado e de trajetórias formativas claras desde o ingresso.

No eixo da governança do ciclo, a participação tem sido percebida como limitada ou pouco visível, o que fragiliza a legitimidade das decisões e amplia ruídos interpretativos. Para enfrentar esse ponto, recomenda-se instituir uma Comissão Permanente do PCCV com transparência ativa, prevendo reuniões bimestrais com atas publicadas, consulta eletrônica a minutas de ajustes antes da deliberação, devolutivas formais às contribuições recebidas e a divulgação de um mapa público de contribuições ao final de cada revisão, indicando o que foi incorporado e por quais razões. Tal arranjo fortalece a justiça processual, aumenta a confiança dos servidores e confere previsibilidade ao ciclo decisório, em consonância com a literatura sobre justiça organizacional e engajamento.

Do ponto de vista das contribuições, o trabalho oferece à gestão municipal um diagnóstico inicial claro e operacional, apto a orientar decisões de curto e médio prazos sobre comunicação institucional, desenho de trilhas formativas e aperfeiçoamento dos ritos de carreira. Ao sistematizar evidências e transformá-las em recomendações concretas, o estudo agrega previsibilidade ao ciclo de revisão do PCCV e fortalece a governança do processo decisório. Para a literatura, o relato acrescenta um caso empírico recente de implementação de plano de carreiras no nível municipal, tema ainda pouco representado em publicações acadêmicas, e explora o diálogo entre achados de campo e lentes analíticas de justiça organizacional, contribuindo para a compreensão dos mecanismos pelos quais percepções de justiça se traduzem em engajamento, satisfação e retenção.

Quanto às limitações, tem-se o risco da desejabilidade social nas respostas por ter sido respondido por gestores. Houve mitigação por meio de coleta anônima e intermediação técnica, mas o risco não se elimina integralmente. Além disso, a amostra se restringe ao grupo de gestores, o que limita a generalização para o conjunto dos servidores. Acrescentam-se as limitações inerentes a diagnósticos de corte transversal, que capturam percepções em um momento específico e não permitem inferir causalidade nem acompanhar efeitos de implementação ao longo do tempo.

Para pesquisas futuras, recomenda-se, em primeiro lugar, a reaplicação do instrumento a toda a força de trabalho do Executivo municipal, de modo a ampliar a representatividade e comparar percepções entre gestores e não gestores. Em segundo lugar, sugere-se um desenho longitudinal, com ondas de

RELATO TÉCNICO

coleta ao longo dos ciclos de avaliação e progressão, a fim de monitorar a evolução da compreensão do plano, os efeitos de intervenções comunicacionais e o impacto de ajustes paramétricos nas progressões. Em terceiro lugar, propõe-se a triangulação com dados administrativos de capacitação, avaliação de desempenho e mobilidade funcional, permitindo examinar convergências e discrepâncias entre percepções e evidências objetivas. Por fim, estudos comparativos com municípios de porte similar podem identificar boas práticas transferíveis e condicionantes institucionais que favorecem a efetividade de planos de carreiras no setor público, ou mesmo considerando realidades de diferentes esferas de governo e de poder. Também se recomenda estudos que identifiquem mecanismos utilizados de recompensa e valorização de servidores públicos para contribuir com estratégias de retenção de pessoal em revisões de planos de cargos e salários. Estudos que identifiquem desafios e ganhos percebidos com implantação de novos planos de cargos e salários também são necessários.

Referências

- Bandeira, E. L., Arruda, H. R., Cabral, A. C. A., & Santos, S. M. (2017). Panorama da gestão de pessoas no setor público. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(4), 86-103.
- Brasil (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Presidência da República.
- Cardoso, R. S., Reis, B. D., Sousa, B. H. A. B., Souza, C. A., Lima, A. E. N., Oliveira, E. A., Santos, E. M., Lima, G. S., Ferreira, H. S., Nascimento, I. J. B. M. F., Silva, J. A., Teixeira, L. E. A., Nascimento, P. C., Carvalho, T. M., & Silva, E. N. (2025). Reestruturação do Plano de Cargos e Carreiras dos Técnicos Administrativos em Educação: Desafios e Impactos na Progressão, Remuneração e Valorização Profissional. *Cuadernos de Educación Y Desarrollo*, 17(4), 1-16.
- Cidade-Brasil. (2024). *Município de Trindade (GO)*. Disponível em: <https://www.cidade-brasil.com.br/municipio-trindade-go.html>. Acesso em: 23 set. 2025.
- Cunha, T. N. B. (2019). *O impacto da percepção de justiça organizacional no desengajamento no trabalho: o papel mediador da satisfação*. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) — Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC), Fortaleza.
- Enoque, A. G., & Almeida, L. L. S. (2021). Análise da peregrinação nas festividades do Divino Pai Eterno em Trindade/GO. *Turismo: visão e ação*, 23(3), 476-495.
- Fioravanzo, E., Ziliotto, K., A., Staudt, C. B. B., Santos, J. O., Barbacovi, N. E., Bianchetti, T., Frosi, M., Bavaresco, J. (2020). A importância da administração de cargos e salários nas organizações. *Brazilian Journal of Business*, 2(4), 3957-3974.
- Franco, D. S. (2016). *Justiça organizacional e comportamentos retaliatórios: um estudo com jovens trabalhadores*. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) — Universidade Nove de Julho, Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), São Paulo.
- IBGE. (2022) *Cidades e Estados: Trindade (GO)*. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/go/trindade/panorama>. Acesso em: 23 set. 2025.
- Medeiros, J., Demo, G., & Barreto, B. (2025). Connecting People and Organizations: Research Pathways and Perspectives in Human Resource Management Practices in the Public Service. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 25, e25758, 1-13.
- Mendes, G. F., & Branco, P. G. G. (2023). *Curso de direito constitucional*. 18. ed. São Paulo: SaraivaJur.
- Montezano, L. (2024). Desafios para adoção das práticas de gestão de pessoas em organizações públicas. *New Trends in Qualitative Research*, 20(3), 1-11.
- Nogueira, J. M. M., Oliveira, L. G. L., & Pinto, F. R. (2008) A meritocracia no setor público: uma análise do Plano de Cargos e Carreiras do Poder Judiciário cearense. *Themis – Revista da ESMECE*, 6(1), 27-52.
- Odelius, C. C., & Santos, A. R. (2008). Percepção de justiça organizacional de sistemas de remuneração em organizações públicas. *Revista Alcance*, 15(2), 226-242.



RELATO TÉCNICO

- Primo, P. P., Oliva, E. C., Kubo, E., & Ettinger, T. (2012). Práticas empreendedoras na gestão de cargos, carreiras e salários no setor público brasileiro. In: *Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas – EGEPE*, Florianópolis-SC, 1-14.
- Santos, I. A. T. (2024). *Justiça organizacional, criação e distribuição de valor para stakeholders*. Tese (Doutorado em Administração) — Universidade de Brasília, Programa de Pós-Graduação em Administração, Brasília.
- Stefano, S. R., Uemura, A. Y., & Verri, R. A. (2013). Cargos, carreiras e salários: um estudo em uma instituição de ensino superior pública. *Revista de Carreiras e Pessoas – RECAPE*, 3(3), 62-73.
- Trindade (GO). Lei Complementar nº 60, de 2023. Dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Públicos do Município de Trindade e dá outras providências. Trindade, GO, 2023.
- Trindade (GO). *Lei nº 557, de 27 de dezembro de 1991*. Dispõe sobre o Plano de Carreira e Vencimentos dos Servidores da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Município de Trindade e dá outras providências. Trindade, GO, 1991.
- Trindade (GO). *Lei nº 2.318, de 20 de março de 2024*. Institui o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos do Poder Executivo do Município de Trindade e dá outras providências. Trindade, GO, 2024.