

# CARTILHA – GT PCS CAIXA/RS

- 1- Introdução
- 2- Carreira, Plano de Carreira e Plano de Cargos
- 3- A Caixa que nós queremos
- 4- Por que uma nova Carreira
- 5- Nossa proposta de Plano de Carreira
- 6- Nossa proposta de Unificação de Tabelas
- 7- Limites à nossa proposta de Plano de Carreira
- 8- Desenvolvimento na carreira

## 1- Introdução

Este é um resumo do resultado de 20 reuniões de reflexão realizadas pelo Grupo de Trabalho sobre Plano de Cargos e Salários, com o objetivo de propor uma nova carreira para os empregados da Caixa Econômica Federal (**citar os encontros estaduais e regionais, e no fórum de delegados**).

O principal elemento que orientou a discussão foi o debate sobre o papel da CAIXA como um banco público e a carreira adequada ao bom funcionamento da instituição.

Por “bom funcionamento da instituição”, entendemos a prestação de serviços à população, principalmente a mais pobre, e o fomento ao desenvolvimento econômico inclusivo, sem negligenciar os resultados financeiros, mas, também, sem seguir a lógica dos bancos privados de maximização do lucro.

A “carreira adequada” deve mobilizar as energias e a criatividade de um corpo funcional com o grau de qualificação encontrado na Caixa, oferecendo uma perspectiva de progressão funcional que valorize o tempo de serviço, a experiência na empresa, a formação e o desempenho.

As funções técnicas, que representam a especialidade CAIXA e asseguram a continuidade da instituição, devem garantir segurança a quem as ocupa, afastando o arbítrio do gestor, hoje imperante, e criando critérios objetivos de nomeação e exoneração para essas tarefas.

A isonomia entre todos os trabalhadores, o respeito à jornada, a democratização das relações de trabalho e a superação de conflitos históricos foram balizadores da nossa proposta.

Sabemos que uma série de aspectos do trabalho do GT poderão não encontrar eco na direção da Caixa, de imediato. Porém, pretendemos oferecer uma proposta a ser buscada a curto, médio e longo prazo: um norte para a luta da categoria.

**Assim, os acordos mais imediatos que viermos a firmar, devem convergir para as soluções estruturais que propomos para a carreira. Ou seja, os passos devem levar ao projeto estratégico.**

O GT considera essencial o diálogo com nossos clientes e usuários, atuais e potenciais, não nos restringindo as negociações com a direção da CAIXA, pois nossa empresa é uma instituição que interessa ao conjunto da sociedade. A cidadania deve ter conhecimento do que propomos e ser chamada a manifestar sua posição. Isso se dará através da divulgação das nossas propostas para a sociedade civil organizada e para as diversas instituições da república.

O papel da CAIXA e a carreira daí decorrente devem ser instrumentos públicos para alcançar uma sociedade mais igualitária.

## **2- CARREIRA PLANO DE CARREIRA, PLANO DE CARGOS.**

A Carreira é instrumento de gestão de pessoal. É meio e não fim. Não há como se pensar em carreira sem se pensar na Instituição em que estamos ou que queremos e no perfil de trabalhadores capaz de implementar esse projeto institucional. Não se pode prescindir da identidade institucional e da definição de metas e objetivos estratégicos na definição da carreira.

Partimos do pressuposto que a atividade fim do órgão em que se trabalha interfere na atividade profissional de cada um e do coletivo de trabalhadores e que o trabalho individual e coletivo muda qualitativamente em função do ramo de atividade.

O debate sobre carreira e seus instrumentos implica, portanto, em compromissos programáticos, em modo de gestão e em opção por um processo dinâmico de carreira, em política de desenvolvimento institucional e de pessoal e não no simples agregado de cargos e salários, que se encontra nos Planos de Cargos e Salários.

### **2.1 - CONCEITOS:**

**Plano de Carreira:** conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o ingresso e desenvolvimento profissional dos trabalhadores que integram determinada carreira, constituindo-se em instrumento de gestão da Instituição para a qualificação dos serviços prestados e cumprimento do seu papel social.

**Carreira:** trajetória do trabalhador desde o seu ingresso no cargo ou emprego até o seu desligamento, regida por regras específicas de ingresso, desenvolvimento profissional e remuneração.

**Cargo ou emprego:** conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que são cometidas aos trabalhadores que o ocupam;

**Usuários:** pessoas ou coletividades internas ou externas à Instituição que usufruem direta ou indiretamente dos serviços por ela prestados.

**Desenvolvimento:** processo continuado que visa ampliar e aprofundar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos trabalhadores, aprimorando seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais, resultando em progressão e promoção na carreira;

**Capacitação:** processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento (educação profissional) e qualificação (educação formal), com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais;

**Educação formal:** educação proporcionada pelos sistemas formais de ensino, por meio de instituições públicas ou privadas, nos diferentes níveis da educação brasileira, entendidos como educação básica e educação superior;

**Aperfeiçoamento:** processo de aprendizagem, baseado em ações de ensino-aprendizagem, que atualiza, aprofunda conhecimentos e complementa a formação profissional do trabalhador, com o objetivo de torná-lo apto a desenvolver suas atividades, tendo em vista as inovações conceituais, metodológicas e tecnológicas;

**Qualificação:** processo de aprendizagem baseado em ações de educação formal, por meio do qual o trabalhador adquire conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o seu desenvolvimento na carreira;

**Desempenho:** execução de atividades e cumprimento de metas previamente pactuadas entre o ocupante da carreira e a Instituição, com vistas ao alcance de objetivos institucionais;

**Avaliação de desempenho:** processo que permite analisar e mensurar os resultados obtidos pelo trabalhador ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes do planejamento institucional, previamente pactuado com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela Instituição, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do empregado;

**Força de trabalho:** conjunto formado pelas pessoas que desenvolvem atividades bancárias, independentemente do vínculo jurídico de trabalho com a Instituição;

**Equipe de trabalho:** conjunto da força de trabalho que realiza atividades afins e complementares;

**Ocupante da carreira:** trabalhador efetivo pertencente ao quadro da Instituição que ocupa cargo do Plano de Carreira;

**Cargo em comissão técnico:** cargo de natureza técnica, com atribuições em nível tático e/ou operacional, que devem ser ocupados por trabalhadores integrantes da carreira, que possuam os pré-requisitos estabelecidos em normativa específica, mediante processo seletivo interno de provas ou provas e títulos;

**Processo de trabalho:** conjunto de ações seqüenciadas que organizam as atividades da força de trabalho e a utilização dos meios de trabalho, visando o cumprimento dos objetivos e a concretização do planejamento estratégico.

## **2.2 - PRINCÍPIOS:**

A gestão do Plano de Carreira observará os seguintes princípios e diretrizes:

I – respeito à função social, objetivos e competências institucionais do Sistema Bancário Público;

II – identificação de toda atividade desenvolvida no Banco Público como atividade bancária; todo o trabalhador que a desenvolve é, portanto, bancário;

III - respeito à natureza e à dinâmica do processo de trabalho bancário e às competências específicas decorrentes;

IV – busca da qualidade do processo de trabalho;

V - vinculação ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional das instituições;

VII – desenvolvimento do trabalhador vinculado aos objetivos institucionais;

VIII - garantia de programas de capacitação que contemplem a formação profissional específica e a geral, nesta incluída a educação formal;

IX - avaliação do desempenho funcional dos empregados, como processo pedagógico, realizado mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciado no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários;

X - oportunidade de acesso às atividades de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência, respeitadas normas específicas de ingresso e dispensa.

### **2.3 – OBJETIVOS:**

Os objetivos do Plano de Carreira são:

- Definir a gestão de pessoal como atividade estratégica para o desenvolvimento institucional, consolidando a área central de gestão de pessoas através de sua implementação nos âmbitos estadual e municipal;
- Facilitar a apropriação do processo de trabalho pelos ocupantes da carreira, inserindo-os como sujeitos no planejamento institucional e promovendo a reflexão sobre o seu desempenho em relação aos objetivos institucionais;
- Aprimorar o processo de trabalho, transformando-o em conhecimento coletivo e de domínio público;
- Propiciar as condições institucionais para capacitação e avaliação que viabilizem a melhoria dos serviços prestados, no cumprimento dos objetivos institucionais, bem como o desenvolvimento das potencialidades dos ocupantes da carreira e sua realização profissional;
- Avaliar o desempenho em processo integrado à avaliação institucional, que contemple a avaliação realizada pela equipe de trabalho e pelos usuários;
- Identificar a necessidade de pessoal, de capacitação de pessoal e de melhoria das condições de trabalho;

### **3 - A CAIXA QUE NÓS QUEREMOS**

Como cidadãos e empregados da CAIXA temos uma posição sobre o que deve ser o perfil de atuação da CAIXA. Aliás, temos muitos acordos com o que dizem os documentos oficiais da empresa. Por exemplo, a RH 071, ao se referir às competências corporativas, diz que a CAIXA deve atuar como “agente de inclusão, transformação e desenvolvimento social, econômico e ambiental no âmbito local, regional, nacional e internacional”.

No entanto, entre os princípios e as práticas, traduzidas em metas para os empregados, existe uma distância. Senão, vejamos:

1. As metas de vendas de produtos financeiros constroem os empregados a induzir clientes em situações de vulnerabilidade (FGTS, Seguro Desemprego) a adquiri-los. Cabe salientar que o retorno financeiro para a CAIXA é pequeno em relação ao global.
2. A meta de volume de financiamento, por agência, é global e desconsidera o número de operações. Ora, proporcionar crédito ao maior número de pessoas pode viabilizar pequenos negócios, socorrer pessoas em dificuldades ou gerar outras situações. Isso significa inclusão bancária e deve ser tão importante quanto o volume de crédito.

3. Grande parte do lucro da CAIXA (mais da metade do lucro de 2 bilhões de reais em 2006) é canalizada pela União para engordar o superávit primário do Governo, que, como sabemos, beneficia principalmente os rentistas deste país. Parte desse recurso poderia ser empregada em habitação popular, saneamento e fomento das pequenas empresas, crédito para os pequenos agricultores e para a economia solidária. Já houve, inclusive, proposta de um presidente da Empresa para criação de um fundo com parte do lucro da CAIXA para esses fins.

Com esses exemplos mostramos as incoerências e a forma de superá-las.

Além disso, temos o orgulho de contar com um corpo funcional da melhor qualidade, onde o nível de formação é de curso superior ou em vias de obtê-lo.

Um contingente de empregados dessa qualidade pode ser formado para prestar consultoria aos pequenos prestamistas, no sentido de melhorar a qualidade de gestão de seus negócios, assim como as empresas de economia solidária.

Poderíamos ser mais presentes nos diversos repasses que faz a CAIXA (saneamento, habitação, etc.) ajudando a qualificar as iniciativas dos pequenos municípios. Alguns gerentes, baseados na sua boa vontade, já têm iniciativas desse tipo, mas é preciso que se forneçam meios para generalizar e ampliar essas práticas.

Com a inflexão das práticas no sentido da CAIXA cumprir seus objetivos, expressos nos seus próprios documentos, com um plano de carreira que dê ao corpo funcional segurança e um horizonte de progressão, criaremos condições para que a CAIXA seja um banco realmente público.

#### 4 – POR QUE UMA NOVA CARREIRA

Uma nova carreira é necessária, fundamentalmente por duas razões:

##### 4.1 - A carreira como meio para realizar a missão da empresa:

O atual PCS, instituído em 1998, pressupõe uma concepção de CAIXA que consideramos superada: estruturada aos moldes de uma empresa privada, com foco principal no resultado financeiro (lucro) e balizada pelas “regras de mercado”; transformou a ascensão “via carreira” em ascensão via “exercício de funções de confiança” (ou “cargo em comissão” como chama o PCC 98), caracterizados pela livre nomeação e exoneração do gestor; instituiu a competitividade interna como fator “motivador” dos empregados.

O resultado desse tipo de gestão e estrutura foi a desconstrução e desqualificação de setores históricos da empresa (como a área de habitação) e a desconstituição de setores estratégicos (como a área de informática e a área de RH). Tal modelo levou a CAIXA a um brutal enxugamento, sinalizando uma possível privatização.

E o PCS de 1998 é a aplicação dessa política à organização de pessoal da empresa.

À partir de 2003, teoricamente, assume o governo do país uma outra concepção de Estado e, conseqüentemente, uma outra concepção de Empresa Pública, que, conforme a missão, definida pela nova direção, tem seu foco principal no “fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de programas e serviços de caráter social”. **Sem deixar de intermediar recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, visa “promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade”.**

Sua estrutura também sofreu importantes alterações, visando internalizar a inteligência de processamento, reestruturar as áreas de Habitação e RH, ampliar a rede de agências, fortalecer as áreas de Desenvolvimento Urbano, etc.

Assim, mudando o enfoque principal da Empresa e sua estrutura, esperava-se que essa nova concepção tivesse seus desdobramentos em uma política clara de

RH e uma transformação, também, na lógica de gestão de pessoal, onde desponta como um dos principais esteios o plano de carreira da empresa.

Mas, até o presente momento, foram mínimas as alterações alcançadas via Acordo Coletivo de Trabalho nas campanhas salariais. Os principais pilares da antiga concepção de CAIXA permanecem: ausência de carreira, ascensão via cargo comissionado (ou função de confiança), inexistência de uma verdadeira carreira técnica, desrespeito à jornada de trabalho, disparidade entre o salário base e o valor das funções, enorme diferença entre o maior e o menor salários, terceirização, fragmentação da estrutura de cargos.

Assim, é fundamental que a “missão” assumida pela Empresa, com a qual temos concordância, se reflita, também, na carreira, organizando e valorizando os trabalhadores que viabilizam o alcance de seus objetivos.

#### **4.2 A carreira como instrumento de gestão e estímulo:**

A carreira deve buscar superar antigos conflitos entre empresa e trabalhadores e assegurar uma estrutura que proporcione crescimento ao longo da vida funcional, que resolva, via negociação, os pontos de antigas dissensões; que estimule os trabalhadores através da valorização do tempo de serviço (reconhecendo-o como forma de conhecimento acumulado dos fazeres da empresa) e da qualificação adquirida via saberes especializados (carreira técnica); que explicita com clareza as etapas a serem percorridas pelos trabalhadores de acordo com seus esforços e aptidões e fixe critérios claros de nomeação e exoneração de atividades, bem como de avaliação de desempenho.

Atendendo esses requisitos básicos, um Plano de Carreira estará cumprindo seu papel, como instrumento de organização do trabalho para o alcance dos objetivos perseguidos pela empresa; como estímulo à participação consciente dos seus trabalhadores no planejamento institucional; e como instrumento de desenvolvimento via qualificação, desempenho e antiguidade.

### **5. NOSSA PROPOSTA DE PLANO DE CARREIRA**

A proposta, debatida e acordada no GT PCS, baseia-se na concepção de que todo o trabalho realizado em um banco público constitui-se em trabalho bancário, desde o mais simples e operacional ao mais complexo e com caráter estratégico. Concluiu-se também que é desejável que numa empresa pública, os empregados tenham o mesmo tipo de vínculo com a empresa, propondo-se, portanto, o término da terceirização de serviços e a retomada da execução dos serviços auxiliares para pessoal do quadro da Caixa.

Sendo assim os trabalhadores bancários integrariam uma só carreira, hierarquizada em três níveis de classificação segundo critérios de educação formal, formação corporativa, grau de responsabilidade que classificariam os cargos ou empregos. Integrariam a carreira os cargos de serviços auxiliares em extinção, os atuais cargos de escriturário, de técnico bancário, técnico bancário superior e os cargos profissionais. Os cargos em comissão de natureza técnica passam a ter exigências de processo seletivo interno composto de provas ou provas e títulos e critérios objetivos de dispensa a serem definidos em normativa própria.

Há um entendimento de que os ocupantes desses últimos cargos – de natureza técnica - não devam estar sujeitos a um sistema baseado na indicação e confiança para continuarem a desenvolver suas atividades. Ao contrário, aos atuais cargos em comissão de natureza técnica, deve-se conferir a mesma estabilidade que têm os profissionais, técnico bancários e escriturários. São cargos de natureza permanente.

Continuariam como cargos em comissão aqueles com natureza de cargos de gestão e assessoramento, a partir de estudo da RH060 desenvolvido pelo GT PCS (anexo I). A partir do estudo, identificou-se os cargos nele descritos como técnicos e de confiança (gestão e assessoramento). Para fazer essa separação, o grupo utilizou o seguinte critério: os cargos que têm, dentre suas atribuições ou missão, DEFINIR diretrizes, devem ser classificados como de confiança, porque acreditamos não ser benéfico para empresa que quem os ocupe tenha concepção estratégica antagônica à da direção ou do governo. Já os cargos cujas atribuições ou missão sejam IMPLEMENTAR diretrizes previamente definidas devem ser considerados de natureza técnica.

**Pela definição da CAIXA os grupos ocupacionais serão estruturados por categorias, conforme a natureza das atividades em: Estratégico; Estratégico/Tático; Tático; Tático/Operacional; Operacional.**

Com isso, procuraremos transformar os cargos de gestão de nível tático (implementação das estratégias) em cargos da carreira técnica, sendo denominados de supervisores e não mais de gestores. Acreditamos que assim seja proporcionada maior aproximação do gestor à equipe de trabalho, estimulando uma distribuição mais regular das responsabilidades pertinentes ao setor. Os cargos de gestão de nível estratégico devem ser mantidos como cargos de confiança da direção, como a caixa mesma define no seu normativo RH060.

Para contemplar essa concepção de trabalhador bancário em carreira única, concebida como instrumento de gestão e de desenvolvimento institucional, a proposta é que a matriz salarial única contenha os seguintes elementos: piso digno, referenciado no piso do DIEESE para os cargos de nível médio; interstício constante, trinta e seis (1) referências em cada nível hierárquico, interpenetração das tabelas de cada nível hierárquico constante - caracterizando a linearidade da tabela.

#### **(1) Proposta alternativa 31 referência.**

Além desses elementos, definiu-se que a forma de ingresso nos cargos de natureza permanente é o concurso público.

Para que se consiga concretizar tal concepção, é essencial que, no cenário minimalista, atente-se para alguns elementos. Sugere-se o debate sobre a seguinte ordem de prioridades na negociação: enquadramento por tempo de serviço para garantir igualdade de tratamento e possibilitar ganhos imediatos; recuperação dos cargos de serviços gerais em extinção; regras objetivas para ingresso e dispensa dos cargos em comissão de natureza técnica; interstício constante; número de padrões que garantam a progressão da forma concebida e a chegada ao topo da carreira em coincidência com possibilidade de aposentadoria; direito à progressão vertical; valorização do piso.

**Proposta alternativa : Manter o quadro atual com níveis médio e superior com manutenção da execução dos serviços gerais por trabalhadores terceirizados.**

## **6. CONTRAPROPOSTA PARA UNIFICAÇÃO DAS TABELAS SALARIAIS**

**Piso:** DIEESE ou TB 101 + VP-SP (1/3)

**Teto:** TB Superior + VP-SP (1/3)

**Isonomia** entre todos os trabalhadores: ATS/APIP/LP

**Número de referências:** 36

**Proposta da Caixa :**

Piso: ref. 101 TB, que hoje está em R\$ 1244,00.

Teto: ref. 95 da tabela de escriturário mais uma parte das vps (1/3) + R\$30,00.

Hoje está em +ou-R\$ 3500,00

Migração por aproximação salarial.

Condicionado ao saldamento no novo plano e a desistência das ações.

Crescimento se dará por antiguidade e por merecimento (que está extinto na prática da empresa desde as mudanças de 89).

#### **Limites da Proposta da Caixa:**

A caixa quer construir a nova tabela referenciada no PCS 98, sem resolver o problema da falta de isonomia, do CTVA, da não valorização do piso, do desrespeito à jornada de trabalho, da ausência de segurança e transparência para a carreira técnica, da supervalorização da função em relação ao salário base.

É muito pouco comparado a tudo que consideramos adequado ao PCS de uma empresa pública com intensa atividade social como a Caixa.

#### **6.3 -. – CONTRAPROPOSTA DE ENQUADRAMENTO NA NOVA TABELA:**

A forma mais justa de enquadramento na nova tabela do PCS é por **tempo de serviço**, e não por aproximação salarial como a Caixa propõe. Após várias simulações, constatamos que, no enquadramento proposto pela Caixa, muitos empregados fecharão o tempo mínimo de serviço sem alcançar o topo da carreira.

### **7. - LIMITES A UM NOVO PCS**

Para alcançarmos um plano de carreira que atenda esses requisitos, contudo, temos que ter presente os limites conjunturais e estruturais que precisam ser vencidos:

**7.1 Limite financeiro:** o impacto no custo da folha de pagamento, que as alterações propostas podem causar, deve provocar reações contrárias na Direção da Empresa, decorrentes:

- Da exigência do cumprimento da meta de lucro definida pela política econômica do governo (para suprir enormes superávits primários, de que as empresas estatais são fornecedoras destacadas);
- Do possível impacto nos resultados imediatos da Empresa, reduzindo margens de lucro (parte do lucro deve ser utilizado para custear as alterações);
- Do critério de avaliação de eficiência de um "banco", ainda hoje utilizado pelas instâncias de governo (onde o resultado financeiro é privilegiado e não o conjunto das metas referentes à missão da empresa).

**7.2 Limite legal:** a concepção de carreira única, com progressão horizontal, possibilidade de mudança de cargo ou emprego, é limitada pela interpretação dos Tribunais acerca do art.37, II da CF. Para superarmos essa dificuldade devemos engajar-nos na aprovação das PEC 34/07 e 257/95, já aprovadas pela Comissão de Constituição e Justiça da Câmara Federal, que prevêm quota mínima de 30% das vagas para progressão funcional interna.

**7.4 Limite Político:** a proposta é inovadora em diversos sentidos e propõe alterações relevantes, que pressupõem uma mudança de cultura. Assim, é necessário ampliarmos ao máximo a discussão interna sobre o tema, promovendo debates e reuniões entre os colegas e com a Direção da CAIXA, para incentivarmos um processo de esclarecimento e convencimento. Além disso, é fundamental estabelecermos relações com nosso público cliente/usuário/população em geral, através de suas entidades organizativas, apresentando e discutindo nossa proposta. E, por fim, mas não menos importante, precisamos exercer uma pressão organizada sobre os órgãos do governo responsáveis pela aprovação da demanda: DEST, Ministério da Fazenda e Planejamento.

**7.5 Limite Formal:** o Acordo Coletivo 2006/2007, prevê, em sua cláusula 33, uma proposta de Unificação de Tabelas Salariais, mantendo o PCS 98, fixando alguns parâmetros mínimos: piso ref. 101 do PCS 98 - R\$ 1.244; teto ref. 95 do PCS 89 com a inclusão da VP-SP (1/3) e o acerto da curva (R\$ 30,00/2004); restabelecimento das promoções por merecimento; manutenção das promoções por antiguidade; estabelecimento de critério de avaliação negociados dentro do mesmo prazo da negociação da tabela; mantém ATS escriturários; enquadramento na nova tabela por aproximação salarial.

## **8. FORMAS DE DESENVOLVIMENTO NA CARREIRA:**

Na nossa concepção, o desenvolvimento dos integrantes da carreira deve ocorrer segundo três critérios para progressão funcional:

- Tempo de serviço (de dois em dois anos),
- Promoção por merecimento (de dois em dois anos) e
- Promoção por capacitação (sem periodicidade fixa, mas com um limite máximo de níveis).

Justificamos os critérios com o entendimento de que ao tempo de CAIXA corresponde um acúmulo de experiência que tem de ser valorizado; o desempenho satisfatório e que cumpre o acordado quanto às atribuições do trabalhador, assim como a sua capacitação, também devem ser critérios para o desenvolvimento na carreira, pois agregam valor ao trabalho realizado e qualidade aos serviços prestados.

### **8.1 - Avaliação Participativa**

Processo do qual participa toda equipe de trabalho, buscando construir planejamento específico para a unidade que esteja em consonância com o planejamento institucional, oportunizando o pensar permanente sobre o processo de trabalho.

**Para que?** A avaliação participativa deverá ser realizada para atendimento de três demandas básicas:

- Como forma de suporte para a progressão funcional (promoção por merecimento);

- Como um dos processos do planejamento estratégico da empresa (forma de detectar potenciais e limites), corrigir rotas da gestão, modificar prioridades, constatar resultados;
- Como instrumento para democratizar as relações de trabalho, desalienando os trabalhadores, procedendo análise das condições de trabalho e subsidiando gestões quanto à política de pessoal

**O que avaliar?** Para alcançarmos os objetivos acima propostos, é necessário definir os critérios a serem avaliados, de forma a viabilizar o diagnóstico. Elegemos os seguintes parâmetros:

- Alcance de “metas” propostas no planejamento estratégico
- Qualidade dos objetivos alcançados
- Condições de trabalho

**Quem avalia?** Visando alcançar o objetivo estratégico, definido no planejamento, e utilizando para análise os critérios definidos previamente, concluímos que a avaliação deva ser feita, em instrumentos próprios:

- Pelo grupo (mediante análise objetiva do resultado do trabalho da equipe),
- Por cada membro do grupo (auto-avaliação),
- Pela chefia e
- Pelos usuários do serviço (“cliente”).
- A avaliação final será resultado da discussão feita pela equipe de trabalho, a partir desses instrumentos, com recurso para instância superior da área de RH.

**Como avalia?** A avaliação **participativa** deverá ter uma **periodicidade semestral** para fins de **planejamento** e oportunidade de **reorganização** do processo de trabalho e membros da equipe, visando a que todos alcancem, de dois em dois anos, avaliação positiva para fins de progressão por merecimento. A proposta é que a CAIXA, a partir de seu planejamento estratégico ou seu plano de desenvolvimento institucional pactue com as equipes de trabalho (e não apenas com as chefias) de cada setor, um conjunto de objetivos e metas, sempre confrontadas com os meios, condições de trabalho disponíveis; e, ao final de cada período estipulado, seja feita uma avaliação do setor, verificando-se se os objetivos e as metas foram ou não atingidas e o porquê.

Poderão ou não existir razões externas, onde a falta de meios, ou a falta de coordenação, ou ainda a falta de empenho de alguns agentes prejudica o alcance dos objetivos. Obviamente, o planejamento da unidade pode ser atingido mediante esforço extraordinário da maioria, sem a colaboração adequada de alguns agentes; sendo assim, estes últimos não receberiam a promoção por merecimento.

A promoção por merecimento passará a se constituir em direito do empregado da CAIXA: a cada dois anos, se obtido mérito em processo de avaliação, o trabalhador terá direito a progredir um padrão de referência salarial. Esta progressão dependerá tão somente da obtenção do mérito no processo de

avaliação e não de qualquer autorização ou disponibilidade financeira. Desta forma, acabar-se-ia com as avaliações condicionadas a determinado número de deltas disponíveis.

## **8.2. - SISTEMA DE CAPACITAÇÃO**

Outro elemento consensual no GT é que a educação formal e a formação corporativa devem ser valorizadas, constituindo-se em critério de progressão funcional na carreira. O diagnóstico da formação necessária e desejável deve ser obtido no próprio processo de avaliação e planejamento. A correlação entre nível de formação e desenvolvimento institucional é conhecida na literatura, portanto, a empresa pública estaria, a partir da concessão desse incentivo à formação, impulsionando o seu próprio desenvolvimento.

Para tal, a existência de um sistema de capacitação organizado, público e transparente na Caixa é necessário, visando promover a igualdade de oportunidades para todos os empregados, uma vez que a capacitação será elemento para o crescimento vertical na carreira, respeitado um limite máximo a ser determinado.

## **8.3 Critérios de nomeação e exoneração de cargos em comissões**

Critérios de Nomeação: Provas ou provas e títulos, conforme o cargo em questão e de acordo com os pré-requisitos estabelecidos para cada processo seletivo.

Na prova de títulos, devem ser considerados cursos do ensino formal, profissionalizante (incluindo Universidade Caixa), participação em congressos, seminários e grupos de trabalho afins à área de atuação, etc...

Critérios de exoneração: três resultados negativos, em quatro avaliações participativas consecutivas semestrais com direito a recurso à instância superior da área de RH.

### **Propostas Alternativas:**

**Substituir a avaliação participativa pela avaliação técnica;**

**Avaliação participativa mais avaliação técnica através de comissão paritária, (composição a ser definida posteriormente) para fins de exoneração.**

## **CONCLUSÃO**

A proposta que construímos está amparada nos conhecimentos acadêmicos mais avançados sobre organização do trabalho. No entanto, depois de lê-la, o colega pode considerá-la interessante, mas utópica.

Como diz Eduardo Galeano, escritor uruguaio, a utopia é algo que está no horizonte e quando dela nos aproximamos, ela se afasta. Então para que serve a utopia? Serve para mostrar a direção da nossa marcha.

Construímos, pragmaticamente, cenários que, mesmo não atingindo o conjunto dos nossos objetivos, possam para ele convergir. Desta forma, qualquer pequeno avanço é um passo em sua direção.

De qualquer maneira será a correlação de forças que dará a dimensão de nossas conquistas e esta depende de nossa mobilização.

Não queremos um plano de carreira que contemple só nossos interesses imediatos e sim um que construa as condições de desenvolvimento da Caixa como instituição que seja instrumento de desenvolvimento e justiça para o povo brasileiro.

## **Integrantes do Grupo de Trabalho GT PCS/Caixa**

### **FEEB-RS:**

#### **Titulares:**

- Marcello Husek Carrion (Ag. Centro - Santa Maria / SEEB Sta. Maria)
- Amanda Angelica Gonzales Cardoso (Aposentada / FEEB-RS)

#### **Suplentes:**

- Magali Farinon (Ag. Sobradinho / SEEB Santa Cruz do Sul)
- Altivo Goularte Rodrigues (Aposentado / SEEB Santa Maria)

### **APCEF-RS:**

#### **Titulares:**

- Tiago Vasconcellos Pedroso (Ag. Tristeza / Sindbancários POA)
- Ricardo Luiz Muller (Ag. Erechim / SEEB Erechim)

#### **Suplentes:**

- Devanir Camargo da Silva (Ag. Otávio Rocha / Sindbancários POA)
- Paulo Ricardo Belotto (Ag. Praça da Alfândega / Sindbancários POA)

### **SINDBANCÁRIOS:**

#### **Titulares:**

- Marcos Todt (Ag. Praça Rui Barbosa / Sindbancários POA)
- Jailson Prodes (Ag. Cristo Redentor / Sindbancários POA)

#### **Suplentes:**

- Gilmar Cabral Aguirre (GITER/PO / Sindbancários POA)
- Maristela da Rocha (Ag. Otávio Rocha / Sindbancários POA)

### **Fórum dos Delegados Sindicais:**

#### **Titulares:**

- Geraldo Majella de Castro Figueiredo (GIPES/PO / Sindbancários POA)
- Rachel de Araújo Weber (GIFUG/PO / Sindbancários POA)

#### **Suplentes:**

- Augusto Carlos Garcia Pires (Ag. Guia Lopes / Sindbancários POA)
- Francisco de Assis Kuhn Magalhães – Chico (RECOC/PO / Sindbancários POA)
- José Henrique Bielecki Wierzchowski –Tubarão (GILIC/PO / Sindbancários POA)