

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM NEGOCIAÇÃO COLETIVA**

Ricardo Ferri Conzatti

**Plano de Carreira do INMETRO e sua eficácia no
desenvolvimento profissional dos servidores e ao alcance de
objetivos organizacionais.**

**Porto Alegre
2010**

Ricardo Ferri Conzatti

Plano de Carreira do INMETRO e sua eficácia no desenvolvimento profissional e ao alcance de objetivos organizacionais.

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Especialização em Negociação Coletiva – modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de especialista.

Orientador:

Prof. Dr. Ivan Antônio Pinheiro

Porto Alegre

2010

Ricardo Ferri Conzatti

**Plano de Carreira do INMETRO e sua eficácia no
desenvolvimento profissional e ao alcance de objetivos
organizacionais.**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao
Curso de Especialização em Negociação Coletiva –
modalidade a distância da Universidade Federal do
Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do
título de especialista.

Aprovado, conceito “A”, em 02 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Paulo Motta

Prof. Sidinei Rocha de Oliveira

Orientador Prof Dr. Ivan Pinheiro

DEDICATÓRIA

Quando o assunto for importância e significado, não importa no que acredito ou a que religião pertenço (se é que pertenço), o que realmente faz diferença em minha vida, é aquilo que vejo e necessito para todos os meus dias: Minha família. A vocês Jaime, Lulu, Márcia, Rodrigo, Rafael, Kassinha, Lucca e Enzo todo o meu amor, energia e credo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a iniciativa do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão em oferecer, através do excelente trabalho da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - representada pela Escola de Administração - , este curso de especialização; que em muito qualifica e amplia os horizontes de todos nós, servidores, para que possamos, com mais isenção e melhor contextualização, encontrarmos respostas e soluções às demandas que afetam nossa carreira profissional, dentro do espírito do diálogo e da negociação.

Ao mesmo tempo, agradeço à minha família por suportar minha ausência em determinados períodos, por conta de demandas importantes como esta, que enobrecem minha carreira e que repercute diretamente em meus entes queridos. Por isso, pelo amor e paciência que eles têm comigo, só poderia reconhecer e ser, sempre, desafiado a retribuir com muito carinho e amor.

RESUMO

O presente trabalho objetivou analisar o plano de carreira do INMETRO, seu atendimento às expectativas do servidor quanto ao seu desenvolvimento profissional e de que forma se vincula aos objetivos organizacionais. O trabalho se desenvolveu resgatando o processo de negociação coletiva na Mesa Nacional Permanente de Negociação do Governo Federal e apresentando o plano de carreira do INMETRO, estabelecido pela Lei Federal 11.355 de 2006 e suas alterações, quanto a critérios de progressão, promoção, avaliação de desempenho, desenvolvimento e remuneração. Após, é retratado alguns pontos elencados por servidores e gestores, sem caráter estatístico, mas exploratório sobre alguns temas importantes do plano. Através de entrevistas em profundidade é destacado vantagens e desvantagens do plano, que permitiram ser mais bem apreciadas em analogia às tendências em plano de carreira, apontadas no quadro teórico. Diante das informações oferecidas pelos servidores, gestores e do levantamento teórico realizado por autores especialistas no assunto, e uma crítica sistemática a todo plano, é apresentado uma série de melhorias, como: competências de cada classe de carreira associadas à missão institucional, criação de espécie de universidade corporativa, criação de um portal para correlacionar e dar publicidade entre os resultados dos planos de trabalho dos servidores ao cumprimento dos objetivos institucionais, entre outras melhorias. Com isso, estas poderão ser analisadas pelo INMETRO e, na sua conveniência e oportunidade, mediante negociação com as categorias e sindicato, constar em pauta para ser apresentada na Mesa Nacional Permanente de Negociação do Governo Federal.

Palavras-chave: Plano de carreira, avaliação de desempenho, remuneração, desenvolvimento profissional, objetivos organizacionais, negociação coletiva.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Educação corporativa – quadro resumo.....	33
Figura 2 - Modelo de Gestão por Competências.....	40

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- BNDES** – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
- C&T**- Ciência e Tecnologia
- CFE** - Conselho Federal de Educação
- CONMETRO** – Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
- CPCI** – Comitê de Planos de Carreira do Inmetro
- EC** - Educação Corporativa
- GQ** - Gratificação por qualificação
- INMETRO** – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
- MNNP** - Mesa Nacional de Negociação Permanente
- MPOG** – Ministério do Planejamento e Gestão
- MTE** – Ministério do Trabalho e Emprego
- OIT** – Organização Internacional do Trabalho
- PC** - Plano de Carreira
- PIB**- Produto Interno Bruto
- PTI** – Plano de Trabalho Individual
- RT** - Retribuição por Titulação
- SEC** – Sistema de Educação Corporativa
- SIADI** – Sistema de Avaliação de Desempenho Individual
- SINMETRO** – Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
- T&D** – Treinamento e Desenvolvimento
- UC** – Universidade Corporativa
- VB** - Vencimento Básico

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	EVOLUÇÃO DA GESTÃO E OS PLANOS DE CARREIRA NAS ORGANIZAÇÕES	17
2.1	CONTEXTO ORGANIZACIONAL E SUAS MUDANÇAS	17
2.2	EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	19
2.3	NEGOCIAÇÃO COLETIVA DO TRABALHO NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	21
2.4	EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS	26
2.4.1	Tendências em Recursos Humanos	27
2.4.1.1	Recrutamento e seleção	27
2.4.1.2	Treinamento, desenvolvimento e educação corporativa	28
2.4.1.3	Avaliação de desempenho	32
2.4.1.4	Remuneração	36
2.4.1.5	Gestão de pessoas por competências	38
2.4.2	Evolução da gestão de pessoas no serviço público	40
2.5	PLANO DE CARREIRA: DEFINIÇÕES	41
3	ESTRATÉGIA DE PESQUISA	46
3.1	DELINEAMENTO DO ESTUDO	47
3.2	PERFIL DOS ENTREVISTADOS	49
4	RESULTADOS	50
4.1	PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO COLETIVA PARA O ATUAL PLANO DE CARREIRA DO INMETRO	50
4.2	PLANO DE CARREIRA DO INMETRO	51
4.2.1	Legislação	51
4.2.2	Cargos e Carreiras do INMETRO	52
4.2.3	Investidura / Nomeação para o cargo	53
4.2.4	Promoção e Progressão funcional	53
4.2.5	Pré-requisitos de acesso em classes	55
4.2.6	Comitê regulatório e Comissão de Carreiras	56
4.2.7	Pós-Graduação	56
4.2.8	Dos vencimentos	57
4.2.9	Gratificação pela qualidade do desempenho no INMETRO – GQDI	58
4.2.10	Retribuição por Titulação e Gratificação de Qualificação	59
4.2.11	Plano de Desenvolvimento e Capacitação dos servidores do INMETRO	60
4.3	ENTREVISTA COM SERVIDORES	60
4.3.1	O atual plano e a falta de uma maior integração entre aspectos importantes da gestão de pessoas	61
4.3.2	Carreira específica x carreira generalista e a atuação dos servidores	61
4.3.3	Estímulo ao desenvolvimento	62
4.3.4	Correlação entre o plano de carreira e desempenho individual e organizacional	62
4.3.5	Falta de correlação entre plano de carreira x espaço ocupacional e complexidade do trabalho	63
4.3.6	Plano de carreira e sua correlação com a remuneração	64
4.3.7	Plano de Carreira e Avaliação	64
4.4	ENTREVISTAS COM OS GESTORES	65
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	67

5.1	PROPOSTAS DE MELHORIA.....	67
5.1.1	Desenvolvimento de trajetória de competências a partir do perfil dos cargos e carreira, estabelecendo diretrizes para espaços ocupacionais de trabalho e complexidade, conforme evolução na carreira.....	68
5.1.2	Integração dos instrumentos e resultados do desempenho observado para efeitos de progressão funcional com o plano de trabalho individual.	69
5.1.3	Reserva de percentual mínimo de Cargos em Comissão (DAS), a serem preenchidos por servidores, a partir de critérios.....	72
5.1.4	Criação de um centro de Educação Corporativa, de caráter permanente, para desenvolvimento das competências essenciais, organizacionais, gerenciais e individuais dos servidores e da organização.....	73
5.1.5	Desenvolvimento de sistema, ou sua disponibilização, que permita melhor comunicação, e publicação dos planos de trabalho já desenvolvidos e em andamento, demonstrando sua contribuição para consecução dos objetivos institucionais.....	75
5.1.6	Desenvolvimento de módulo de negociação/planejamento dos planos de trabalho individuais a partir de uma agenda estratégica para equipe de trabalho e chefia imediata.....	76
5.	REFERÊNCIAS.....	80
6.	APÊNDICE.....	82

INTRODUÇÃO

Plano de carreira é tema importante e recorrente na gestão das organizações, pois envolve questões como selecionar, desenvolver, motivar, comprometer, obter alta performance, capacidade criativa e inovadora dos seus trabalhadores, o que tem merecido insistentes debates e construções estratégicas a cerca do assunto.

Cada vez mais, as organizações enfrentam o desafio de se flexibilizarem, ao mesmo tempo em que certa previsibilidade é importante para o processo organizacional. No mesmo tom, as organizações buscam estabelecer novos arranjos de trabalho, procurando estabelecer formas mais compatíveis e adaptáveis ao contexto externo, cada vez mais ambíguo e instável.

Proceder com pró-atividade, capacidade de provocar às mudanças necessárias, de ser parceiro nos negócios e objetivos organizacionais, contribuir com competitividade e desenvolvimento de competências, tem sido o marco norteador de uma boa política de gestão de pessoas. Neste sentido, o questionamento presente nos gestores quando o assunto envolve seus colaboradores é como criar um ambiente que harmonize talento, performance, comprometimento e resultados.

Sabe-se o desafio da Administração Pública para melhor cumprir com suas competências e atribuições. O custo da máquina estatal aos cidadãos, especialmente no Brasil, tem sido alto e cada vez maior, dado a relação tributos *versus* PIB¹. Faz-se necessário que a gestão governamental busque maior eficiência, eficácia e efetividade em suas ações. Inúmeras são as tentativas de dinamizar a máquina pública, seja por mudanças conjunturais que refletem na mesma, seja por mudanças estruturais nos seus processos ou na sua força de trabalho.

¹ Produto Interno Bruto, que é a soma de todas riquezas (bens e serviços) produzidas pelo país em um período de tempo.

Nos últimos 25 anos, o Brasil experimentou algumas mudanças neste sentido, sem contar todas as outras², que ora mereceram elogios ora críticas, a depender do viés e das ideologias. Pode ser mencionada, inicialmente, a própria Constituição Federal, a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar 101/2000), o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado que culminou na edição das emendas constitucionais 19, 20, além de outras emendas constitucionais.

Nos últimos anos, no caso particular do Governo Federal e em específico no Poder Executivo, muito se tem discutido as carreiras federais e, por isso, a criação da Mesa Permanente de Negociação Coletiva. Se na década de 90 foi marcada pelo ajuste e estabilidade fiscal, que representou certo arrocho salarial aos servidores federais e sem ingresso representativo de novos servidores, por outro, na primeira década do século 21, entre outras coisas, destaca-se – a partir da estabilidade fiscal realizada – a atuação na tentativa de resgatar a dignidade do servidor-trabalhador, discutindo suas carreiras e novas formas remuneratórias, com o propósito de vincular remuneração e resultados.

A estratégia do governo federal tem sido discutir cada carreira federal com seus sindicatos e entidades e, dentro de certas bases e diretrizes, tem procurado reestruturá-las. Nem sempre o resultado é exatamente o que se esperava por cada categoria. Muitas foram às leis que alteraram dezenas de carreiras federais e, entre elas, a do INMETRO.

A carreira dos servidores federais do INMETRO, autarquia do executivo federal e objeto deste estudo, foi reestruturada pela Lei Federal 11.355/2006 e alterada pelas leis 11490/07, 11538/07, 11784/08, 11907/09 e 12269/10. Conta com 6 carreiras de 6 cargos diferentes, sendo as carreiras de Especialista em Metrologia e Qualidade Sênior (profissionais em cargos de nível superior em nível de acesso com Doutorado), Pesquisa e Desenvolvimento em Metrologia e Qualidade (profissionais em cargos de nível superior), Gestão em Metrologia e Qualidade (profissionais em cargos de nível superior), Suporte Técnico à Metrologia e Qualidade (profissionais em cargos de nível médio), Apoio Operacional à Gestão em Metrologia e Qualidade e Apoio Operacional à Gestão em Metrologia e Qualidade (profissionais em cargos de nível auxiliar).

² Criação antiga DASP, na década de 30. Reforma administrativa com o Decreto-Lei 200/1967. Desburocratização com Hélio Beltrão.

O INMETRO

O Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO), é uma autarquia federal, vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, sob o regime jurídico de Direito Público. É uma das únicas, se não a única, entidade da administração indireta que possui Contrato de Gestão³ e, com isso, conforme decreto Federal nº 2.488, de 2 de fevereiro de 1998, ganha status de Agência Executiva e condições especiais de funcionamento, especialmente quanto sua autonomia administrativa e financeira. Tem sua sede no Rio de Janeiro, capital, e também em Duque de Caxias-RJ, além de possuir duas superintendências, Rio Grande do Sul e Goiás, e conta com uma rede de órgãos delegados (órgãos estaduais) que formam a Rede Brasileira de Metrologia Legal e Qualidade Industrial – RBMLQ-I.

O INMETRO é órgão de Estado que tem na sua missão institucional, entre outras coisas, o controle metrológico, avaliação da conformidade, acreditação de organismos de avaliação da conformidade, como bem demonstra na página oficial⁴ da instituição na internet, em que diz:

Sua missão é prover confiança à sociedade brasileira nas medições e nos produtos, através da metrologia e da avaliação da conformidade, promovendo a harmonização das relações de consumo, a inovação e a competitividade do País.

O INMETRO foi criado através da Lei Federal nº 5.966, de 11 de dezembro de 1973, que instituiu o Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – SINMETRO, composto do Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – CONMETRO, com atributos de ser formuladora das políticas de metrologia, qualidade e normalização, e o INMETRO órgão executor de tais atividades. Ainda, em 2007, foi publicado a Lei Federal nº 9.933, de 20 de dezembro de 1999, que alterou a estrutura regimental do órgão e sua estrutura de cargos e funções, além de regulamentações feitas no decreto federal nº 6.275, de 28 de novembro de 2007, que aprovou a estrutura regimental, o quadro dos cargos em comissão e a funções gratificadas do órgão.

³ Contrato de Gestão (CG) é prerrogativa prevista na Constituição Federal, artigo 37-§ 8º. (BRASIL, Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, Senado, 1988).

⁴ <http://www.INMETRO.gov.br/INMETRO/oque.asp> acessado em 15/07/2010 às 14:36 h

Entre suas principais competências e atribuições⁵, destacam-se:

- Executar as políticas nacionais de metrologia e da qualidade;
- Verificar a observância das normas técnicas e legais, no que se refere às unidades de medida, métodos de medição, medidas materializadas, instrumentos de medição e produtos pré-medidos;
- Manter e conservar os padrões das unidades de medida, assim como implantar e manter a cadeia de rastreabilidade dos padrões das unidades de medida no País, de forma a torná-las harmônicas internamente e compatíveis no plano internacional, visando, em nível primário, à sua aceitação universal e, em nível secundário, à sua utilização como suporte ao setor produtivo, com vistas à qualidade de bens e serviços;
- Fortalecer a participação do País nas atividades internacionais relacionadas com metrologia e qualidade, além de promover o intercâmbio com entidades e organismos estrangeiros e internacionais;
- Prestar suporte técnico e administrativo ao Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - CONMETRO, bem assim aos seus comitês de assessoramento, atuando como sua Secretaria-Executiva;
- Fomentar a utilização da técnica de gestão da qualidade nas empresas brasileiras;
- Planejar e executar as atividades de acreditação de laboratórios de calibração e de ensaios, de provedores de ensaios de proficiência, de organismos de certificação, de inspeção, de treinamento e de outros, necessários ao desenvolvimento da infra-estrutura de serviços tecnológicos no País; e
- Desenvolvimento, no âmbito do SINMETRO, de programas de avaliação da conformidade, nas áreas de produtos, processos, serviços e pessoal, compulsórios ou voluntários, que envolvem a aprovação de regulamentos.

⁵ http://intranet.inmetro.gov.br/sidoq/lista_pesquisa_documento.asp?seq_tipo_documento=2&cod_uo_numeracao=00422&num_documento=063&palavra_chave=&Submit2=buscar
Acessado em 10/08/2010 às 10:14h.

O PROBLEMA

O Plano de Carreira do INMETRO é uma iniciativa resultante de um processo de negociação coletiva⁶, realizado junto a Mesa Permanente de Negociação Coletiva do Governo Federal, em 2005, que teve a participação dos principais atores. Entre os atores, destaca-se o INMETRO, representado por seu presidente e diretor de RH; da Associação dos Servidores do INMETRO – ASMETRO, representada por seu presidente e secretários; da Secretaria de Recursos Humanos, representada por seu secretário e técnicos do órgão.

Apesar de acreditar, empiricamente, de que o Plano de Carreira do INMETRO tenha resultado em um bom plano, que tenta vincular mobilidade funcional, incentivos remuneratórios com desempenho e desenvolvimento, com a proposta de resultar em retenção de bons profissionais, de remuneração por mérito, comprometimento e atendimento aos objetivos institucionais e uma cultura para o aprimoramento contínuo, acredita-se também de que há espaço para melhoria em novas demandas da Mesa de Negociação, especialmente quanto à correlação entre os aspectos que envolvem o plano. Atualmente, as demandas junto à Mesa de Negociação Permanente se correlacionam às necessidades de equiparação de remuneração a outros órgãos correlatos, como as agências reguladoras.

Nesta linha, o presente trabalho pautou-se por um melhor e maior entendimento do plano e suas implicações, positivas e negativas, especialmente quanto às questões atinentes a progressão, promoção, desenvolvimento profissional, desempenho, remuneração e resultados/objetivos organizacionais.

Para isso, foi importante levantar conceituações teóricas sobre as mais diversas áreas do conhecimento, que se relacionam com o tema, como também a opinião de alguns servidores e gestores sobre o atual plano de carreira, objetivando propor uma série de melhorias que pudessem ser objeto de discussão e negociação coletiva do trabalho.

QUESTÃO DE PESQUISA

- A questão que se apresenta é: Até que ponto o Plano de Carreira do INMETRO, que foi criado pela Lei 11.355 de 2006 e resultante de uma negociação coletiva com a Mesa Permanente de Negociação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão,

⁶ Informações disponíveis no site: <http://www.asmetro.org.br/#>

representa um instrumento que contribua para o sucesso no desenvolvimento profissional dos servidores e se existe correlação do mesmo ao cumprimento dos objetivos organizacionais da entidade?

OBJETIVO GERAL

- Verificar se o Plano de Carreira do INMETRO, resultante de uma negociação coletiva, representa um instrumento eficaz para o desenvolvimento profissional do servidor e a correlação ao cumprimento dos objetivos organizacionais.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apontar os principais pontos da negociação coletiva que desencadeou o atual plano de carreira do INMETRO;
- Descrever as características do atual plano de carreira do INMETRO;
- Verificar a opinião dos servidores e gestores em relação ao plano de carreira e a correlação com os objetivos organizacionais;
- Propor aspectos a serem contemplados em futuras negociações coletivas de modo a atender tanto as expectativas dos servidores quanto dos gestores do órgão.

JUSTIFICATIVA

Justifica-se o presente trabalho e tema, na medida em que grande parte dos planos de carreiras na administração pública são ainda falhos, quando do alinhamento e integração entre duas variáveis importantes: desenvolvimento de servidores e resultados para a organização.

Tal percepção se dá especialmente pela experiência do autor do trabalho que, ao ter trabalhado em cinco órgãos públicos, de diversas esferas de poder, ao mesmo tempo em que já ministrou cursos sobre gestão de pessoas e carreiras para servidores da administração

pública, para mais de 100 municípios brasileiros, e também como professor de gestão de pessoas em faculdade, por três anos, é que se tem tal ousadia de acreditar em tal pressuposto.

Também como cidadão ao perceber a ineficiência do Estado, presente em grande parte das organizações públicas, acreditando que os servidores são mais vítimas do que culpados, por pertencerem a modelos de gestão que precisam mostrar maior eficácia organizacional.

O trabalho é oportuno na proporção em que o servidor, autor do presente trabalho, desempenha função em um órgão que tem um bom case relacionado a plano de carreira e avaliação de desempenho, mas com algumas falhas que melhor puderam ser entendidas a partir do trabalho realizado. Também é relevante o assunto plano de carreira de servidores, pois o Ministério do Planejamento deseja melhorar cada vez mais os planos de carreiras dos órgãos federais, associando metas de resultado e remuneração. E é viável por conta de que exigirá maior esforço do aluno ao buscar informações que, de certa maneira, estão disponíveis e que não apresentam grandes encargos financeiros.

2. EVOLUÇÃO DA GESTÃO E OS PLANOS DE CARREIRA NAS ORGANIZAÇÕES

No presente capítulo, são apresentadas informações sobre o contexto organizacional e as mudanças nas últimas décadas no mundo do trabalho, além de conceitos sobre planos de carreira, modelos, tendências, aplicação no setor público, dificuldades, entre outras definições sobre o assunto.

2.1 Contexto organizacional e suas mudanças

Nas escolas de administração, seja no Brasil ou na maioria das nações, são apresentados estudiosos importantes da gestão, dos últimos 110 anos, como Frederick W. Taylor, Henry Ford, Henri Fayol, Peter Ferdinand Drücker, Peter Senge, Tom Peters, David Kaplan, Gary Hamel, Ram Charan, Willian Ury, Robert Norton e muitos outros, que contribuíram para o estudo sistemático, racional e metodológico das aplicações administrativas nas organizações.

Taylor e Ford, por exemplo, são expoentes do início do século XX por encontrarem soluções aos problemas daquele período, de forma a tornar os processos produtivos muito mais eficientes. Seja no estudo de tempos e movimentos, na divisão do trabalho, na especialização da função, na criação de procedimentos e manuais, ou até na linha de montagem seriada, no caso de Ford, que às organizações acabaram por aumentar em muito sua produtividade e, com isso, diminuir o custo unitário dos seus produtos. A divisão do trabalho e a especialização da função talvez sejam as características mais marcantes das teorias destes autores, ora por entenderem proporcionar maior produtividade ao processo, ora por merecerem as maiores críticas na medida em que resultava na degradação, alienação e humilhação do trabalhador.

Nesta mesma linha, segundo Oliveira (2008), as teorias apresentadas por Taylor e seus seguidores, embora todos os aspectos positivos, são também criticadas por apresentarem grande ênfase às tarefas, de caráter repetitivo e rotineiro, desqualificando tarefas que exigiam criatividade e elevada especialização e competência, também por aumentarem às tensões pessoais e sociais, esquecimento de que o indivíduo é um ser humano social e inteligente, não considerar o homem na sua totalidade, especialmente nas questões informais, considerando-os

preguiçosos e incompetentes, enfim, um modelo de funcionamento organizacional em que o homem é um mero fator de produção, facilmente substituível.

Novas teorias administrativas surgiram, ao mesmo tempo em que mudanças mercadológicas e tecnológicas se intensificaram. A complexidade organizacional era crescente, assim como a diversidade dos mercados e dos produtos. A postura dos gestores e as relações de poder com os colaboradores e suas exigências também se modificaram e foram, ao longo das últimas décadas, ao encontro daquilo que a maioria dos estudiosos de administração e do comportamento hoje defendem: estruturas organizacionais que viabilizem a busca pela qualidade, excelência, eficiência e eficácia, mas também a qualidade de vida no trabalho, o espaço criativo, o desenvolvimento profissional e a dignidade do trabalhador.

Segundo Peters *apud* Robbins (2000, p.3) “hoje em dia, gostar de mudança, de tumulto e até do caos é um pré-requisito para a sobrevivência, para não falar no sucesso”. A frase, um tanto quanto exagerada, demonstra a intenção do autor em alertar para complexidade ambiental e a necessidade de constante adaptação das organizações. Robbins (2000) defende que as organizações para se ajustarem e, proativamente, agirem na economia do século XXI, devem buscar a satisfação de seus clientes, agregar valor aos seus produtos, concentrarem-se em suas competências essenciais, delegar poder, desenvolver e comprometer seus talentos, enfim, agir com ética e responsabilidade social.

A mudança na organização do trabalho, especialmente nas áreas que mais demandam conhecimento e valor agregado, são fruto de uma nova época em que não há muitas dúvidas de que o processo de inovação, criatividade, excelência e qualidade dotam as organizações de maior competitividade e lhes dão vantagens competitivas. E, para que isto seja possível, a gestão deve ser integrada, a cultura voltada para o alto desempenho e, conforme defende Bossidy (2005), uma organização não deve apenas preocupar-se em suas operações e suas estratégias, mas também nos seus colaboradores. Da mesma forma, Becker (2001) retrata da importância da gestão em interligar pessoas, estratégia e performance.

A gestão de pessoas tem ganho uma nova dinâmica organizacional; se, antigamente, a área dos recursos humanos centrava-se nas relações legais entre empresa e empregado, na era do conhecimento a área amplia sua função e torna-se estratégica no negócio da organização. Contribui para seu sucesso e ajuda, de maneira decisiva, no desenvolvimento das

competências essenciais, na performance de seus colaboradores, na capacidade adaptativa e na grande diferença que as empresas tem em relação às suas concorrentes: o recurso intangível do capital humano. Becker (2001) ratifica dizendo que por um década foi realizado pesquisas, com mais de 3.000 empresas, com recursos confiáveis da estatística, e chegou-se a conclusão de que as empresas que detinham sistemas de gestão de recursos humanos mais eficazes, criando condições para o desenvolvimento pessoal e organizacional, superavam de maneira consistente, o desempenho comparativo de seus concorrentes. Tal afirmativa reforça a importância que os trabalhadores exercem na era do conhecimento, qualificando a organização e dotando-a de maior competitividade.

A evolução que ora se apresenta, do mundo dos negócios, se faz igualmente às organizações públicas. Nesta, dado suas peculiaridades, em que pese a famosa frase, cuja autoria é desconhecida pelo autor do presente trabalho, de que “na iniciativa privada se pode fazer tudo que não é proibido e que na administração pública apenas o que é permitido”, e assim o caráter mais legalista, formalista e procedimentado da administração pública, a busca pela otimização, qualidade, excelência e resultados é missão que coloca na mesma condição todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos.

2.2 Evolução da Administração pública

A administração pública, assim como os negócios privados, também se modificou e acumulou novas formas de se pensar o aparelho estatal nos últimos 150 anos. Inicialmente, o modelo conhecido por Patrimonialismo era o modelo dominante até meados do Século XIX. Nele, segundo Pereira & Spink (2001), a demonstração da incapacidade ou a relutância de o príncipe distinguir entre o patrimônio público e seus bens privados e, com isso, algumas de suas mazelas como a corrupção e o nepotismo. Algo incompatível com a democracia e o Estado moderno.

O modelo seguinte, o Burocrático, baseado nas características de Max Weber⁷, preconizava um estrutura administrativa impessoal, formal e racional. E foi com tais características que o Estado pode combater as patologias do modelo anterior e adequar ao

⁷ Sociólogo alemão, que publicou sua obra em 1909.

aparelho estatal uma forma de gerenciamento profissionalizada, alinhando-se a um momento de democracia e do exercício dos direitos políticos dos cidadãos.

Todavia, o modelo burocrático não acompanhou as mudanças e, como aponta Pereira & Spink (2001, p.26),

quando, no século XX, o Estado ampliou seu papel social e econômico, a estratégia básica adotada pela administração pública burocrática – o controle hierárquico e formalista dos procedimentos – provou ser inadequada. Esta estratégia podia talvez evitar a corrupção e o nepotismo, mas era lenta, cara e ineficiente.

Complementa os autores dizendo que o Estado burocrático fazia sentido no tempo do Estado Liberal do século XVIII: um Estado pequeno dedicado à proteção dos direitos de propriedade, que não cobria as demandas do Estado moderno como nas áreas sociais, ambientais, econômicas e tecnológicas, especialmente em se tratando de um mundo globalizado e moderno.

Assim, faz surgir a partir de 1960 a necessidade de um novo modelo, mais gestor, mais leve, flexível e que respondesse às demandas da sociedade e fosse um promotor das políticas públicas, com eficiência, eficácia e efetividade. Surge o modelo da administração gerencial que, para Pereira & Spink (2001), desloca a ênfase para os resultados em detrimento dos procedimentos, visualiza a descentralização e a delegação da autoridade aos gestores públicos, o controle do desempenho e a adoção sistemática de indicadores, para a contratualização de metas e resultados. Enfim, um modelo em que o Estado não fosse impecilho ao desenvolvimento econômico do país, e tão pouco um peso aos cidadãos, por conta da qualidade de seus serviços e efetividade de suas ações.

Ratificando o entendimento anterior, a administração gerencial, em conformidade que aponta Granjeiro (2001, p.25) *apud* Conzatti (2003, p. 22-23)

Emerge na Segunda metade do século XX, como resposta, de um lado, à expansão das funções econômicas e sociais do Estado e, de outro, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, uma vez que ambos deixaram à mostra os problemas associados à adoção do modelo anterior. A eficiência da Administração Pública – a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário – torna-se então essencial. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações”. “A administração pública gerencial constitui um avanço, e até um certo ponto um rompimento com a administração pública burocrática. Isso não significa, entretanto, que negue todos os seus princípios. Pelo contrário, a administração pública gerencial está apoiada na anterior,

da qual conserva, embora flexibilizando, alguns dos seus princípios fundamentais”.
“A diferença fundamental está na forma de controle, que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados.

É bem verdade que, até mesmo o modelo gerencial tem enfrentado dificuldades em oferecer, a contento, a qualidade esperada pelos cidadãos e os resultados todos desejados para a administração pública. Ora por conta de ainda guardar, no caso brasileiro, uma cultura que preserva alguns valores patrimonialistas e manter certa ênfase às disfunções burocráticas, ora porque temos uma história recente de estabilidade econômica do País, ou ainda por conta de estruturas e legislações rígidas que não permitem um maior e melhor uso dos imperativos tecnológicos e de gestão, que levem a um novo marco regulatório e paradigma para um Estado promotor, regulador, empreendedor e desenvolvedor de políticas públicas.

É diante deste novo paradigma que a administração pública tenta ofertar à sociedade um modelo de gestão que traga qualidade na prestação dos serviços, seja porque sabe utilizar as ferramentas de gestão, porque oferece estruturas e processos mais leves, flexíveis e dinâmicos com o devido suporte tecnológico, seja por que responsabiliza, mensura, avalia e controla resultados, seja porque gerencia seus recursos humanos de forma a aproveitar seus conhecimentos para agregar valor, ao mesmo tempo em que disponibiliza um ambiente propício ao desenvolvimento de competências, de desempenho e remuneração justa pautada pelo mérito.

2.3 Negociação coletiva do trabalho no âmbito da administração pública

A negociação coletiva é uma necessidade da sociedade moderna, no sentido de regular o funcionamento das relações de trabalho, de modo que tanto as classes operárias como a classe empresarial obtenham prosperidade nos seus objetivos. Não obstante, são inerentes desta relação os conflitos organizacionais que devem, tanto quanto possível, serem resolvidos ou mitigados. Segundo Isp-Brasil (2008) *apud* EA-UFRGS (2009)

a negociação coletiva é uma modalidade de ação política dos atores que representam trabalhadores e empresários, orientada para a composição de interesses e para o estabelecimento de padrões de relacionamento no âmbito das relações de produção. É também uma forma de regulação dos conflitos existentes nessas relações, podendo apresentar-se mais ou menos institucionalizada, isto é, na forma de regras e estruturas inseridas no sistema de relações de trabalho ou ao nível das unidades produtivas, conformando a própria cultura organizacional.

Em seguida, é apresentadas informações sobre os primórdios da negociação coletiva no Brasil, no serviço público, características da mesa permanente de negociação e a convenção 151 da Organização Internacional do Trabalho OIT.

Negociação Coletiva: primórdios no Brasil

O assunto negociação coletiva não é novo nas relações de trabalho no Brasil, porém relacionado especialmente a iniciativa privada, regida pela Consolidação das Leis do Trabalho. Neste contexto, segundo Bucci & Fonseca (1992, p.56),

A negociação coletiva do trabalho é processo inserido no direito coletivo do trabalho, ramo do direito do trabalho que estuda a dimensão coletiva da relação trabalhista, em seus desdobramentos como a organização sindical, os conflitos coletivos do trabalho e suas formas de solução.

Historicamente, as relações do trabalho no Brasil, como destaca Ferreira; Ribeiro; Alves (2008), “têm, por origem e marca histórica, o autoritarismo. Pesa sobre a sociedade brasileira a ignomínia da escravidão. Foi sob o julgo do açoite que se desenvolveu a exploração da força de trabalho ao longo de todo o período colonial até o fim do império”.

Em sequencia, os autores Ferreira; Ribeiro; Alves (2008) argumentam que ainda no século XX o que se percebe é um país com fraca atuação industrial, e precárias condições de vida e trabalho, além de movimentos políticos e de greves sufocados pelo patronato e pelo auxílio do aparelho estatal. Com Getúlio Vargas o estabelecimento de uma série de benefícios individuais com os direitos trabalhistas, a partir da consolidação das leis do trabalho de 1943.

Por outro lado, como informa Ferreira; Ribeiro; Alves (2008)

do ponto de vista transindividuais e da identidade coletiva dos trabalhadores, a inspiração totalitária do arranjo normativo trabalhista enfrenta críticas por trazer consigo instrumentos como a unicidade sindical, o imposto sindical compulsório, o controle sindical e o poder normativo atribuído à Justiça do Trabalho que teriam por objetivo precípua o exercício pelo Estado de controle sobre a classe operária, de modo a engendrar um sistema no qual a instituição de direitos individuais serviria de moeda de troca a barrar a liberdade de organização.

No serviço público, a negociação coletiva é algo muito recente, mas não totalmente regulamentada. Nem mesmo o servidor tinha direito a greve e a sindicalização, antes da constituição de 1988, quanto mais relacionado a negociação coletiva. Neste aspecto, até mesmo o Supremo Tribunal Federal se posicionou contrário, através do parecer do Ministro Carlos Veloso *apud* Anastasia (2002, p. 150), que se manifestou afirmando

a Constituição deixa expresso que a lei que disponha sobre criação de cargos, funções ou empregos públicos na administração direta e autárquica ou aumento de sua remuneração é de iniciativa do Presidente da República (CF, artigo 61, parágrafo 1º, II, a), como é de iniciativa do Presidente da República a lei que disponha sobre servidores públicos da União e territórios, seu regime jurídico, provimento de cargos, estabilidade e aposentadoria de civis (CF, artigo 61, parágrafo 1º, II, c). Quer dizer, a sistemática dos servidores públicos, regime jurídico, vencimentos e remuneração assentam-se na lei, mesmo porque legalidade constitui princípio a que a Administração Pública deve obediência rigorosa (CF, artigo 37). Não sendo possível, portanto, a administração pública transigir no que diz respeito a matéria reservada à lei, segue-se a impossibilidade de a lei assegurar ao servidor público o direito à negociação coletiva, que compreende acordo entre sindicatos de empregadores e de empregados ou entre sindicatos de empregados e empresas, a malgrado o acordo, o direito de ajuizar o dissídio coletivo (*apud* ANASTASIA, 2002, p. 151).

A partir da constituição de 1988, no entanto, as bases para ampliação dos direitos dos servidores começou a surtir efeito, como assim demonstra Lopes (2009, p. 11)

A negociação coletiva no setor público começa a ser construída e colocada em pauta apenas na década de 80. Nesse sentido, além do movimento sindical, a Assembléia Nacional Constituinte de 1988, vai desempenhar um papel fundamental nesse processo. É somente no final da década de 1980, em São Paulo, que se iniciam as atividades de estabelecimento da Negociação Coletiva como mecanismo sistemático para resolução de conflitos e democratização das relações de trabalho. A deflagração da luta para o estabelecimento da Negociação Coletiva e para a democratização das relações de trabalho tem como protagonistas principais os trabalhadores da Saúde, bem como assessores e consultores ligados ao movimento sindical brasileiro. Destaque especial é dado ao trabalho de Douglas Gerson Braga, no final da década de 1980, junto com os trabalhadores da Saúde do IAMSPE (Instituto de Assistência Médica dos Servidores Públicos Estaduais) de São Paulo e suas entidades representativas, os quais formularam e conseguiram implantar a primeira experiência sistematizada e acordada de um Sistema de Negociação Permanente no âmbito daquela instituição, congruente com as exigências do Direito Administrativo.

Ratifica-se que os trabalhadores da área de saúde detém tradição e que muito contribuíram para o amadurecimento do processo democrático nas relações de trabalho. Neste aspecto, cita-se a Sistema Nacional de Negociação Permanente do SUS – SiNNP-SUS e os avanços obtidos, como a consolidação do direito constitucional ao exercício pleno da atividade sindical, efetivação do direito à negociação coletiva no setor público, como meio de

explicitação de conflitos e de defesa de direitos e interesses; participação dos trabalhadores na definição de políticas públicas e nos processos decisórios da Administração Pública; equilíbrio ao processo de correlação de forças; reforça regras básicas da democracia sindical, inclusive quanto ao exercício do Direito de Greve; estimula a unidade da ação sindical e a organização nos locais de trabalho; fortalecendo a representação dos trabalhadores e ampliando sua capacidade de mobilização e pressão; entre outros (LOPES, 2009).

Conforme Braga (2007) *apud* Lopes (2009), a concepção de negociação coletiva, como na experiência da prefeitura de São Paulo- SINP-SP, em 2001 e no Instituto de Assistência Médica ao Servidor Público do Estado de São Paulo – IAMSPE, propõe-se em uma abordagem mais ampla do tema, e concentra-se nos seguintes pressupostos ao processo democrático de negociação, como:

- a) o reconhecimento da legitimidade dos interesses e dos conflitos;
- b) a garantia de amplo espaço de liberdade e de autonomia das partes para a explicitação dos conflitos;
- c) a normatização de procedimentos para a defesa de pleitos e debates de propostas;
- d) o caráter permanente e a eficácia do processo;
- e) a instituição de mecanismos, tais como a organização nos locais de trabalho, o acesso a informações e a publicidade para promover maior equilíbrio ao processo de correlação de forças;
- f) a possibilidade de mediação pactuada;
- g) a participação dos diversos protagonistas que interagem na cena administrativa, assegurando-se a imprescindível legitimidade de representação dos interessados.

Mesa Nacional de Negociação Permanente - MNNP

A reinstalação da Mesa Nacional de Negociação Permanente - MNNP, em 2003, pelo Governo Luiz Inácio Lula da Silva, foi à maneira de se encontrar na negociação coletiva com

as categorias dos servidores a melhoria da prestação dos serviços, democratizando o processo de relações de trabalho (LOPES, 2009).

Os governos da administração federal, entre 1988 e 2002, atuaram no sentido de reestruturar a máquina pública, com fins de melhorar sua eficiência e eficácia, dentro de uma lógica da privatização e também da terceirização, o que não resultou necessariamente nos resultados pretendidos. Já no Governo Lula, o foco foi no sentido de realização de concursos públicos, recuperação da remuneração real das diversas categorias de servidores e redução do contingente de trabalhadores terceirizados. Como consequência, a elaboração de um Sistema de Negociação Permanente, voltado para assegurar uma interlocução institucional dos representantes do governo e dos servidores públicos federais (MENDONÇA, 2005 *apud* LOPES, 2009).

A partir do regimento interno da Mesa Nacional de Negociação Permanente (MNNP, 2010), apresenta-se – sinteticamente – sua estrutura e funcionamento:

- É constituída por duas bancadas, designadas Bancada Governamental e Bancada Sindical;
- Bancada Governamental no órgão central da MNNP integrada por um representante de cada um dos seguintes órgãos: 1) Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; 2) Casa Civil da Presidência da República; 3) Ministério da Fazenda; 4) Ministério da Previdência Social; 5) Ministério do Trabalho e Emprego; 6) Secretaria Geral da Presidência da República;
- Já Bancada Sindical é constituída por um número máximo de 18 entidades de classe de âmbito nacional do funcionalismo público federal, indicadas por seus pares, na base de um representante e um observador para cada entidade, assegurada a participação das entidades já subscritoras do “Protocolo para instituição formal da MNNP”, entre elas a Central Única dos Trabalhadores – CUT, Confederação dos Trabalhadores no Serviço Público Federal – CONDSEF, Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior - ANDES/SN, e outras 9 importantes representações sindicais;
- Entre seus objetivos e finalidades, a de instituir metodologias para tratamento de conflitos, instituir e promover a regulamentação legal de um Sistema de Negociação Permanente, negociar a Pauta Unificada de Reivindicações dos Servidores Públicos Federais, discutir a estrutura da máquina pública e da gestão Administrativa, estabelecer procedimentos e normas que ensejem melhorias nos níveis de resolutividade e da qualidade dos serviços prestados à população e discutir temas gerais e de assuntos de interesse da cidadania;

- Rege-se pelos princípios da moralidade, legalidade, impessoalidade, finalidade ou indisponibilidade do interesse público, qualidade dos serviços, participação, publicidade e da liberdade sindical;

Além destes assuntos, o regimento interno da MNNP trata questões como estruturação funcional, prerrogativas e competências, estímulo a instância negocial, caráter deliberativo e sistema decisório, regras e procedimentos formais do processo negocial, facilitadores do processo, reuniões ordinárias e extraordinárias, formulação dos resultados, entre outros.

Ratificação pelo Brasil da Convenção 151 da Organização Internacional do Trabalho – OIT, garantindo direito de negociação coletiva a servidores públicos

Segundo o Ministério do Trabalho e Emprego - MTE⁸, o governo brasileiro formalizou, no dia 15 de julho de 2010, à direção da Organização Internacional do Trabalho (OIT), a adesão do país à Convenção 151, norma internacional que garante organização sindical aos servidores públicos e a atuação deles no processo de negociação coletiva.

O Brasil terá um ano para regulamentar diversas garantias aos trabalhadores do setor público, como estabilidade dos dirigentes sindicais, direito de greve dos servidores e proteção contra possíveis atos antissindicais de autoridades públicas. Pautas que careciam de regulamentação, mas previstas na constituição de 1988.

Segundo “o ministro do Tribunal Superior do Trabalho (TST) Mauricio Godinho, a adesão do Brasil à Convenção 151 representa um grande aperfeiçoamento da administração pública. "Ao autorizar a negociação coletiva dos servidores, ela incentiva o processo de democratização do Estado, que é um dos grandes objetivos de nossa Constituição, o documento jurídico mais democrático de nossa historia", analisou”.⁹

2.4 Evolução da Gestão de Pessoas

O antigo departamento de relações industriais, nas primeiras décadas do século XX, importante para o controle operacional de entrada, manutenção e saída de trabalhadores, especialmente os operários, era o que mais próximo se tinha de uma área que se preocupa com

⁸ <http://www.mte.gov.br/imprensa/default.asp>

⁹ <http://www.redebrasilatual.com.br/temas/trabalho/brasil-ratifica-convencao-151-e-garante-direito-de-greve-e-negociacao-coletiva-a-servidores-publicos>

a gestão das pessoas. Entre suas principais rotinas, a de conciliar os conflitos entre a organização e os trabalhadores. Estes, vistos como fatores de produção, tal qual todos os outros. O homem era considerado um apêndice da máquina, dentro de um modelo máquina e com a idéia de previsibilidade do comportamento humano (CHIAVENATO, 1999).

Já Gramigna (2007, p.10) destaca que:

O modelo centralizador, adotado nos últimos tempos pela área de recursos humanos, caracterizado por ilhas de poder, nas quais cada grupo lutava para manter seus espaços, em completa desintegração de funções, e pela pouca influência nas decisões estratégicas, está com seus dias contados.

Atualmente, o conceito de gestão de pessoas perpassa como uma área importante ao sucesso organizacional, por desenvolver competências, ajudar na promoção das mudanças, fortalecer a cultura da empresa, criar um ambiente de trabalho desafiador e agradável e, entre outras, oferecer competitividade organizacional.

Pensar estrategicamente a gestão dos talentos de uma empresa pressupõe criar condições para que as pessoas possam dar o melhor de si, estimulando o que faz, como faz, para quem faz, de maneira a desafiá-la, de oferecer significado nas suas atribuições, autonomia e poder de decisão, desenvolvimento ao longo de sua carreira, reconhecimento, remuneração e dignidade. São objetivos que parecem distantes do mundo real ou das condições da grande maioria das empresas, mas o desafio que se impõe é justamente estar cada vez mais próximo deste cenário, de modo a poder reter seus talentos, orgulhando-os de trabalhar na organização e, com isso, dar toda a sustentação – que aliada a uma boa gestão, processos e estratégias, possibilita entregar resultados satisfatórios e de desempenho superior.

Chiavenato (1999) destaca que a Gestão de Pessoas deve contribuir para a eficácia organizacional ajudando a organizacional a atingir seus objetivos e realizar sua missão, como também proporcionar maior competitividade, empregados bem treinados e motivados, desenvolvimento e manutenção da qualidade de vida no trabalho, administração da mudança e políticas éticas e socialmente responsáveis.

2.4.1. Tendências em Recursos Humanos

A seguir, é apresentada algumas das principais áreas da administração de recursos humanos/gestão de pessoas e suas tendências; áreas estas que em muito se relacionam aos modernos planos de carreira e, portanto, merecem ser retratadas no presente trabalho.

2.4.1.1 Recrutamento e seleção

Mudança do paradigma que priorizava a busca de profissionais no mercado, com pouca ou menor participação da gerência de área da vaga a ser preenchida, com pouco ou nenhum feedback aos candidatos e avaliação pautada na descrição de cargos, por um recrutamento e seleção em que prioriza o recrutamento/seleção interna sem se despreocupar com a oxigênção pelo recrutamento e seleção externa, com forte participação da gerência de área na escolha do candidato mais apto, com o perfil de competências exigidas para o cargo (GRAMIGNA, 2007).

Conforme pesquisas realizadas na década de 90, Becker (2001) aponta que em um levantamento realizado em 1998, nos Estados Unidos, com 429 organizações, com empresas com faturamento superior a U\$ 5 milhões em vendas ou com mais de 100 empregados, demonstrando que as empresas que detém os melhores resultados e com alta performance são aquelas que apresentam procedimentos de trabalho, métodos e práticas gerenciais consistentes. Ratifica Becker (2001, p. 34) ao afirmar que as empresas de alto desempenho são aquelas que:

Destinam bem mais recursos a recrutamento e seleção, treinam com muito mais afinco, dedicam-se mais intensamente ao gerenciamento do desempenho, vinculam a remuneração ao desempenho, utilizam equipes intensamente [...] Com efeito, o aspecto mais impressionante dessas comparações¹⁰ não é qualquer uma das práticas gerenciais de RH isoladas – não é recrutamento, ou treinamento, ou remuneração. Em vez disso, as diferenças são muito mais abrangentes – e sistêmicas.

Neste sentido, cada vez mais a preocupação de se utilizar ferramentas testadas, aprovadas, com método, para processos de recrutamento e seleção, visto os custos envolvidos e a necessidade de se obter os profissionais mais qualificados e adaptados ao perfil e competências necessárias.

2.4.1.2 Treinamento, desenvolvimento e educação corporativa

¹⁰ Entre empresas de alto desempenho e as de baixo desempenho, ou seja, das 429 empresas estudadas, as de alto desempenho sendo aquelas que estejam no quadrante superior em 10%, ou seja, as 43 primeiras; no mesmo caso, as de baixo desempenho, no quadrante inferior, em 10%, as 43 empresas com pior desempenho.

O modelo tradicional de treinamento e desenvolvimento – T&D começa a ceder espaço a um novo olhar, que privilegia o caráter estratégico da aprendizagem e desenvolvimento dos profissionais de uma organização. O que geralmente pertencia a um departamento de recursos humanos, muitas vezes agindo de forma aleatória e reativa, está sendo – especialmente nas grandes corporações – substituído por uma área cujo aspecto é de maior autonomia, poder, abrangência e estratégia, alinhando-se aos interesses maiores da organização e seu negócio.

As grandes corporações deslocaram competência de treinar e desenvolver pessoas a uma área hoje conhecida por educação corporativa, que para Eboli *apud* Boog;Boog (2006, p. 58) pode também ser chamada de universidade corporativa. Esta, mais por uma questão de conveniência do que de amplitude, visto que as universidades corporativas são também categorizadas como uma modalidade da educação corporativa. Nesta linha, sustenta Vargas; Abbad *apud* Borges-Andrade (2006, p. 150) observa-se que universidade corporativa é um termo muito restritivo, principalmente por que nem toda organização precisa ou vai criar esse tipo de unidade educacional em sua estrutura”

Eboli (2010, p.142) afirma que “a educação corporativa tem como ponto central o conceito de competência estratégica. A viabilização do sistema requer o mapeamento das competências críticas do negócio, realidade mais presente em empresas de grande porte”. Na mesma linha, na última década, a educação corporativa conquistou espaço destacado nas grandes organizações do país. O modelo focado em treinamentos estanques evoluiu para a concepção de um sistema abrangente, que parte das competências críticas do negócio para estruturar ações educacionais articuladas, capazes de garantir vantagem competitiva hoje e no futuro. (AIELO, 2010).

Reforçando as palavras de Aiello, Boog; Boog (2006, p.61) apontam que o número, por exemplo, de universidades corporativas – UC nos Estados Unidos cresceu de 400 em 1988 para mais de 2000 em 2001, abrangendo todas as grandes corporações americanas, fato que também encontra validade na Euroca, como na Alemanha, França, Grã-Bretanha, Itália, entre outros. Ainda, segundo os autores, no Brasil, o conceito de UC começou a ser adotado no início da década de 1990, como forma de dotar as empresas de maior competitividade no cenário cada vez mais globalizado e dinâmico. Chegaram, em 2006, a mais de 170 organizações brasileiras ou multinacionais com Sistema de Educação Corporativa - SEC,

incluindo algumas do setor público (Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Petrobrás, Banco Central do Brasil, BNDES, Correios, Metrô-SP, Sabesp, entre outras).

Tal crescimento da EC nas organizações encontra como algumas de suas causas, a necessidade de organizações mais flexíveis, em virtude de uma época voltada para o conhecimento, e este entrando facilmente em obsolescência; a dinâmica mercadológica mais rápida, imprevisível, interconectada e competitiva; o ciclo de vida dos produtos cada vez menores, necessidade de diferenciação, inovando e agregando valor aos *stakeholders*¹¹. Fatores todos que exigem maior investimento nos talentos de uma empresa, de modo a proporcionar uma cultura organizacional de alto desempenho e uma gestão que saiba alinhar pessoas, recursos, processos, estratégias e resultados que satisfaçam a missão organizacional.

Definições sobre Educação Corporativa - EC

Eboli (2010) afirma que a missão de uma Educação Corporativa é formar e desenvolver os talentos humanos na Gestão dos Negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional, através de um processo de aprendizagem ativa e contínua, e aumentando a competitividade. Já segundo Boog; Boog (2006, p.59) Educação Corporativa é

um sistema de formação de pessoas pautado por uma gestão de pessoas com base em competências, devendo, portanto, instalar e desenvolver nos colaboradores (internos e externos) as competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio, promovendo um processo de aprendizagem ativo e permanente vinculado aos propósitos, valores, objetivos e metas empresariais.

Borges-Andrade (2006) lembra que universidade corporativa –UC é parte de um todo maior que é a educação corporativa - EC. Neste aspecto, as UC são espécies de EC, mas tanto uma quanto a outra podem utilizar de vários instrumentos, como *e-learning*¹², dramatizações, sala de aulas, seminários, workshops, estudos de caso, recursos de multimídia, entre tantos outros.

¹¹ Partes envolvidas e relacionadas à organização, como: clientes, fornecedores, acionistas, empregados/colaboradores, governo, sindicato, comunidade, outros.

¹² Aprendizagem por meio eletrônico, especialmente utilizando-se da internet.

De acordo com Eboli *apud* Boog; Boog (2006), existem 7 princípios de sucesso que devem ser contemplados quando da elaboração do projeto de concepção de um Sistema de Educação Corporativa - SEC, sendo eles:

- **Competitividade** – diz respeito a valorização e potencialização do capital intelectual da empresa para obter diferenciação em relação a concorrência;
- **Perpetuidade** – vai além do desenvolvimento de colaboradores, mas que possa servir como um processo de transmissão da herança cultural da empresa;
- **Conectividade** – construção social que envolve relacionamentos com clientes, fornecedores, distribuidores, comunidade, outros;
- **Disponibilidade** – possibilitar com que os colaboradores realizem a aprendizagem ‘a qualquer hora e em qualquer lugar’;
- **Cidadania** - diz respeito a cidadania individual e coletiva de uma organização de modo a criar postura ética e socialmente responsável;
- **Parceria** – parte da premissa de que buscar o desenvolvimento de suas competências tidas por críticas, perpassa por buscar parcerias com líderes e colaboradores da própria empresa, ao mesmo tempo em que também se faça junto a outras instituições, como as de nível superior (faculdades, universidades);
- **Sustentabilidade** – ser um centro gerador de resultados para a empresa, buscando sempre agregar valor ao negócio.

Para Eboli *apud* Boog; Boog (2006) doze são os princípios de de práticas de sucesso em Educação Corporativa, sendo:

- Comprometimento da alta cúpula com a Educação Corporativa;
- Identificação das competências críticas: empresariais e humanas;
- Ações e programas educacionais concebidos a partir da identificação das competências críticas (empresariais e humanas);
- Sistema de gestão do conhecimento estimula o compartilhamento de conhecimentos e troca de experiências;
- Intensiva utilização da tecnologia aplicada à educação: “Aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar”;
- Adoção da educação “inclusiva” - público interno e externo;
- Forte compromisso da empresa com a cidadania empresarial;

- Veículo de fortalecimento e disseminação da cultura;
- Líderes e gestores se responsabilizam pelo processo de aprendizagem;
- Na avaliação dos resultados dos investimentos em educação são considerados os objetivos do negócio;
- Formação de parcerias com instituições de ensino superior;
- Venda de serviços, tornando-se um centro de resultados.



Figura 1 - Educação Corporativa - quadro resumo
 Fonte: Eboli *apud* Boog;Boog (2006).

Por fim, vincular o planejamento estratégico de uma organização a um integrado sistema de educação corporativa, que potencialize o desenvolvimento das competências críticas para o cumprimento deste planejamento, é ação organizacional importante para o sucesso nos negócios. Tal afirmação é ratificada por Eboli (2010) *apud* VoceSA (2010, p.148) quando afirma que “há necessidade articular melhor as ações educacionais com o planejamento estratégico e com a disseminação da cultura organizacional, cuidando também da valorização da meritocracia para o desenvolvimento das pessoas”.

2.4.1.3 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é uma área importante da gestão, em específico a gestão de pessoas; não por seu caráter punitivo, mas por possibilitar o acompanhamento dos resultados individuais, de equipes e até institucional, como forma de *feed back*. E assim permitir o ajustamento, a recompensa pelo mérito, o desenvolvimento em áreas com maior fraqueza e também dos potenciais, entre outros ganhos que uma cultura que aprecia a gestão do desempenho como atividade relevante ao processo gerencial e estratégico.

Com uma gestão pautada no acompanhamento constante do desempenho de suas atividades, a organização terá melhores condições de reconhecer as causas e atuar sobre as consequências dos fenômenos organizacionais. Para Souza (2005) a gestão do desempenho “é um processo construído para integrar o universo corporativo, interligando as unidades de negócio, as equipes, os indivíduos e a liderança, por meio de planos elaborados sob um enfoque sistêmico”.

E é na avaliação do desempenho humano, através de políticas de gestão de pessoas, é que se encontrará uma forte ferramenta para gerir o principal recurso das organizações neste século XXI: as pessoas.

Tal argumento é ratificado por Lawer (1996) *apud* Souza (2005) quando afirma:

As três fontes de vantagem competitiva mais poderosas são a tecnologia, a arquitetura organizacional e as pessoas. No entanto, a arquitetura organizacional, apesar de assegurar efetividade organizacional, é concebida pelo homem. Por sua vez, a tecnologia, embora constitua uma poderosa alavanca de negócios bem-sucedidos, depende das pessoas para garantir a sua plena utilização. Pessoas, portanto, são fontes decisivas para a obtenção da excelência.

Na mesma linha Rummler e Brache (1992, p.23) *apud* Souza (2005) “acentuam que os três elos da performance – pessoas, equipes e organização – assemelham-se à anatomia do corpo humano”.

A avaliação do desempenho humano nas organizações mudaram bastante. Na forma mais tradicional, o foco centrava-se na senioridade enquanto os modelos contemporâneos baseiam-se na agregação de valor (SOUZA, 2005). Atualmente, a avaliação de desempenho humano deve ser objeto de integração com as demais áreas, sendo parte de um sistema maior. Ou seja, a avaliação deve estar inserida e alinhada a ação organizacional, servindo-lhe de

ferramenta para monitorar, avaliar, possibilitar melhorias, premiar, entre outros resultados que elevem a uma condição de uma organização de alto desempenho.

O Balanced Scorecard, ferramenta do início da década de 90, cujos autores Robert Kaplan e David Norton, ofereceram um modelo de gestão estratégica e também de controle da performance organizacional, alinhando perspectivas (financeira, clientes, processos, aprendizado e conhecimento), objetivos, indicadores, iniciativas estratégicas, como forma de um melhor controle estratégico gerencial de forma integrada e totalmente alinhada.

Entretanto, em se tratando de avaliação de desempenho humano, os métodos que ainda se aplicam em grande parte das organizações, são os métodos mais tradicionais, que muitas vezes se resumem a avaliar o trabalhador sobre determinados critérios e sem a devida integração a estratégia, agregação de valor e aos objetivos máximos da organização.

Entre os métodos mais conhecidos citam-se, conforme Souza (2005), o de Escalas gráficas de classificação, os de Escolha e distribuição forçada, Pesquisa de Campo, Incidentes Críticos, Comparação de pares, Auto-avaliação, Relatório de performance, Avaliação por objetivos, Avaliação por resultados.

As pressões competitivas, no entanto, vêm exigindo a substituição das bases tradicionais da avaliação, sustentadas por conceitos mecanicistas, cujo dogma central é a insistente busca do padrão, imprescindível ao exercício do controle (SOUZA, 2002 *apud* SOUZA, 2005).

Tendências em avaliação de desempenho

Vroom *apud* Souza (2005) destaca que “a principal mudança nos métodos tradicionais é a inclusão na avaliação do avaliado, que deixa de ser objeto passivo e passa a ser um agente, um elemento ativo”. Ainda, Souza (2005) afirma que “as tendências atuais sinalizam a necessidade da mudança de parâmetros das avaliações, como a que são destacadas: avaliação 360°, avaliação de competências e avaliação de competências e resultados”. Abaixo, conforme Souza (2005), uma compreensão melhor do que propõe cada um destes métodos:

Avaliação 360°

Também denominada *feedback* com múltiplas fontes, ou seja, caracteriza-se pelo compartilhamento de *feedbacks* com quem executou o trabalho por parte das pessoas diretamente afetadas pelos resultados produzidos. Apesar do estímulo ao diálogo, tem sido criticada por grandes empresas provavelmente pela persistência da concepção de avaliação como um método de classificação, um julgamento.

Avaliação de competências

Caracteriza-se pela mensuração de competências conceituais, técnicas e interpessoais necessárias ao desempenho esperado, a partir de instrumentos específicos e entrevistas.

Avaliação de competências e resultados

“Trata-se da conjugação de duas avaliações simultâneas, de competências e resultados, objetivando valorizar o desenvolvimento das competências e suas aplicações”. Segundo Lucena (1992, p. 61) *apud* Souza (2005)

o funcionamento da avaliação de desempenho, como processo que busca a realização do negócio e identifica a real contribuição de cada colaborador da organização, fundamenta-se na transparência, na definição de responsabilidades e na prática do comportamento democrático.

Já Chiavenato (1998) *apud* Chiavenato (1999), destaca que as tendências na avaliação do desempenho humano são as seguintes:

- Os indicadores devem ser sistêmicos, decorrentes do planejamento estratégico e ligados aos processos empresariais e focalizados no cliente interno e externo;
- Indicadores baseados nas perspectivas financeiras, clientes, processos organizacionais, aprendizado e conhecimento (conforme perspectivas do Balanced Scorecard);
- A avaliação do desempenho deve basear-se em índices objetivos de referência;
- A avaliação de desempenho deve levar em conta o contexto geral;
- A avaliação do desempenho como elemento integrador das práticas de RH;
- A avaliação do desempenho se baseia em processos não-estruturados, sem os antigos rituais burocráticos baseados no preenchimento de formulários e na comparação com fatores de avaliação genéricos e abrangentes;
- A avaliação do desempenho como forma de retroação às pessoas;
- A avaliação do desempenho está enfatizando cada vez mais os resultados;

- A avaliação do desempenho está sendo relacionada com a noção de expectância. Expectância é a relação entre as expectativas pessoais e as recompensas decorrentes do nível de produtividade do indivíduo.

Métodos modernos de avaliação do desempenho

Os métodos tradicionais e suas limitações fez com que novos métodos surgissem, com foco mais direcionado às novas demandas organizacionais, que estão deixando de ter estruturas tão departamentalizadas e funcionais para novos arranjos em processos ou por equipes. E, com isso, a necessidade de maior participação dos trabalhadores nos resultados organizacionais, o que requer um sistema de medições e indicadores que permita negociações francas e objetivas entre elas e seus funcionários. (CHIAVENATO, 1999).

Segundo Chiavenato (1999) um dos novos métodos envolve a avaliação participativa por objetivos em que segue 6 etapas, a citar: 1) formulação de objetivos consensuais entre gerente e trabalhador, em um processo de negociação; 2) comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados; 3) negociação com o gerente sobre a alocação dos recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos; 4) desempenho através de maior liberdade e autonomia para escolha dos meios no alcance dos objetivos; 5) constante monitoração dos resultados e comparação com os objetivos formulados; 6) retroação intensiva e contínua avaliação conjunta.

Ainda, segundo Chiavenato (1999) na moderna concepção,

A avaliação de desempenho começa não pela apreciação do passado, mas pela focalização no futuro. Ou melhor, está mais orientada para o planejamento do desempenho futuro do que para o julgamento do desempenho passado. E não fica somente nisso: procura orientar o desempenho para fins e objetivos previamente negociados e fixados, procura cercá-lo de todos os recursos necessários para a sua adequada consecução, procura medi-lo com medições adequadas e comparativas e, sobretudo, procura dar-lhe consistência através de constante retroação e avaliação contínua. Tudo para assegurar um desempenho conforme as necessidades da organização e os objetivos de carreira do avaliado.

Com um processo de avaliação de desempenho, as etapas de desenvolvimento e remuneração podem ter um diagnóstico mais claro para trabalhar e recompensar.

2.4.1.4 Remuneração

A maneira mais comumente vista para recompensar os trabalhadores tem sido através do que se chama remuneração funcional, ou fixa, em que se atribui ao empregado valor definido em virtude do cargo ou função que se ocupa. Assim, conforme métodos de classificação de cargos e pesquisa salarial, se procura estabelecer o equilíbrio interno e externo da remuneração dos trabalhadores de determinada organização. Souza (2005) ratifica dizendo que

apesar das transformações pelas quais as organizações vêm passando, a maioria das empresas remunera seus empregados pelo conjunto de tarefas que lhes são atribuídas. Dados de pesquisa recente desenvolvida pela PricewaterhouseCoopers apontam que cerca de 80% das empresas pesquisadas utilizam o sistema baseado em cargos como prática de recompensar pessoas pelo seu trabalho. A prevalência desse modelo se deve, entre outros fatores, à lógica de funcionamento que ainda predomina em um grande número de empresas: para cada posição existe um rol de atividades pelas quais um dado empregado é responsável.[...] o valor agregado não se faz pelo trabalhador em si, mas pela descrição precisa e detalhada das atividades que compõem o cargo.

Porém, já nas últimas décadas, novas formas de remuneração foram implementadas, aumentando o escopo do composto salarial. Atualmente, para expressar formas de recompensar o trabalhador, se fala em remuneração fixa/funcional, por habilidades, por competências, benefícios sociais, participação acionária, participação nos lucros e resultados, remuneração variável, planos de previdência complementar, entre outras.

Na administração pública, muito fortemente influenciada pelo modelo burocrático e da remuneração fixa, estabelecia no vencimento básico e alguns vantagens pelo tempo de serviço, o seu padrão de composto remuneratório. Entretanto, o contexto mudou, a tecnologia avançou, novas formas de gerenciamento se apresentaram, novas exigências e valores dos trabalhadores, que provocaram na gestão a necessidade de melhor valorizar o trabalhador e sua capacidade de entrega e agregação de valor. A administração pública, ainda que lentamente, caminha nesta direção.

Assim tem sido o resultado das negociações coletivas realizadas pelo Ministério do Planejamento e Gestão, no âmbito da Mesa Permanente de Negociação Coletiva, onde muitas carreiras¹³ que foram discutidas culminaram com aumento remuneratório através,

¹³ Ver lei 11.355/2006 e alterações, em que se estabeleceu novos planos de carreira para o Inmetro, IBGE, INPI, Fiocruz, outras, estabelecendo composto remuneratório através de vencimento básico, gratificação individual e institucional por resultados, vantagens a partir de capacitação/titulação.

principalmente, do incremento de gratificação por desempenho e por resultados, além de outros fatores como retribuição por capacitação ou titulação.

O modelo japonês talvez tenha dado uma grande contribuição ao pensamento de se premiar/recompensar conforme merecimento, ao introduzir em suas indústrias a remuneração por habilidades. Mais tarde, a remuneração por competências como alternativa para uma sociedade pautada no conhecimento e na prestação de serviços. Neste sentido, Souza (2005) explora dizendo que

a organização contemporânea, orientada para a obtenção de altos níveis de desempenho, passa a buscar profissionais que demonstrem capacidade de autodireção, autocontrole, maior domínio tecnológico, direcionamento estratégico voltado para resultados, orientação para o mercado e, especialmente, visão sistêmica de seu processo de trabalho.

A remuneração por competências envolve quebra de paradigmas, sedimentando o modelo de organização do trabalho baseado em processos e entendendo o crescimento salarial na carreira como investimento para a melhoria da performance organizacional (SOUZA, 2005).

Uma outra forma de remuneração, já bem conhecida no mercado, é a remuneração variável, porém tem ganho sofisticação e tem alcançado grande parte dos empregados, não se vinculando apenas a área de vendas ou de produção.

2.4.1.5 Gestão de pessoas por competências

Assunto recorrente entre os gestores, especialmente da área dos recursos humanos. Caracteriza-se por envolver as diversas áreas da gestão de pessoas, como recrutamento e seleção, desempenho, desenvolvimento e remuneração, com a preocupação de interfuncionalidade entre estas áreas e o alinhamento necessário aos objetivos organizacionais, obtendo-se ganhos tanto para o profissional quanto para a organização.. Nesta mesma linha, Gramigna (2007) afirma que gestão por competências é o “conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas”. Para Fleury; Lacombe (2003, p.11) *apud* Dutra; Fleury; Ruas (2008, p.10) “a gestão por competências é ainda um conceito que ganha diferentes contornos, sendo ora a mola mestra de todo o sistema de gestão de pessoas, ora apenas um instrumento a mais na gestão”.

Antes mesmo de se avançar no assunto referente a gestão de pessoas por competências, há que se debruçar sobre o conceito de competência, de modo a demonstrar os vieses sobre o assunto, que encontra inúmeras definições.

Conceito de competência

São várias as definições de competência, desde as mais tradicionais, que ligam a idéia de conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, até conceitos ligados a agregação de valor e capacidade de desempenho superior, para não se ater a conceitos ainda mais antigos sobre o assunto.

Segundo Leboyer (1997) *apud* Gramigna (2007) o mesmo utiliza o conceito de competência no sentido de designar “repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, tornando-as eficazes em determinada situação”. Dutra (2004) *apud* Carbone (2006) comenta sobre duas correntes sobre o conceito de competência, uma americana e outra francesa, sendo que a corrente americana – representada por alguns autores como Richard E. Boyatzis e David C. McClelland, entende o conceito como um estoque de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que capacitam o trabalhador para o desempenho de suas funções. Já a corrente francesa, representada – entre outros - por Guy Le Boterf e Philippe Zarifian, associam a competência não a um “conjunto de qualificações do indivíduo, mas sim às realizações da pessoa em determinado contexto, ou seja, àquilo que ela produz ou realiza no trabalho”.

Com base nas correntes acima, Carbone (2006) sustenta que competência

não é apenas um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.

Da estratégia ao desempenho

Para tornar a gestão por competências algo concreto nas organizações, há que se preocupar com modelos e metodologias de aplicação. Neste sentido, Brandão e Guimarães

(2001) *apud* Carbone (2006) que, a partir de análises de alguns modelos, apresentam o diagrama apresentado pela figura 1, demonstrando a lógica de funcionamento desse modelo.

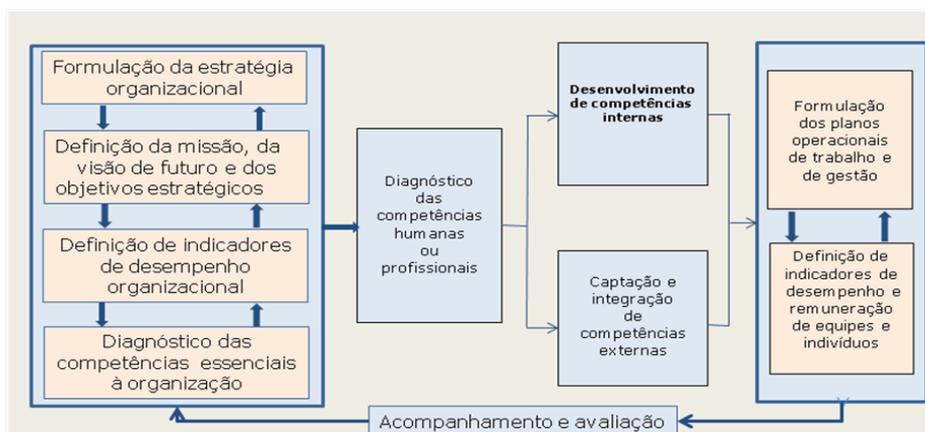


Figura 2 - Modelo de Gestão por Competências.
Fonte: Brandão e Guimarães (2001) *apud* Carbone (2006).

O que se percebe, a partir do modelo da figura 1, é a importância entre definições sobre a formulação estratégica da organização, que envolve seu negócio, missão, visão e objetivos, estratégias, indicadores, acompanhamento e outros, com a necessidade de identificar às competências (essenciais, organizacionais, das unidades de negócios, gerenciais, individuais e outras) que se vinculam. A partir destas definições e vinculações, os processos de mapeamento, definição de perfis, reconhecimento dos espaços entre o que se tem e o que se precisa em relação a competências, capacitações, entre outras etapas para se realizar a gestão baseada em competências.

2.4.2 Evolução da gestão de pessoas no serviço público

Na área privada, cada vez mais a exigência por transformações das organizações na sua forma de encontrar competitividade, frente a cenários dinâmicos e incertos, onde as empresas devem procurar a melhor forma de adaptação e, tanto quanto possível, com ações proativas, dotando-as de diferencial frente à concorrência. Em muito, estas transformações se sustentam na mudança de postura, comportamento, poder, valores e liderança para com seus colaboradores.

Na administração pública, muito embora suas peculiaridades que diferenciam da iniciativa privada, também foi necessário – com o passar das décadas – de mudanças na forma

com que se gerenciavam pessoas no serviço público. Do clientelismo, paternalismo, patrimonialismo como práticas recorrentes nas décadas passadas, hoje uma administração pública que – embora guarde parte destas heranças malélicas – procura na gestão de pessoas a solução para um poder público mais eficiente, eficaz e de melhor qualidade.

Entretanto, destaca-se que, segundo Pereira (1995, p. 20)

às ações rumo a uma administração pública gerencial são, entretanto, paralisadas na transição democrática de 1985 que, embora representasse uma grande vitória democrática, teve como um de seus custos mais surpreendentes o loteamento dos cargos públicos da administração indireta e das delegacias dos ministérios nos Estados para os políticos dos partidos vitoriosos. Um novo populismo patrimonialista surgia no país. De outra parte, a alta burocracia passava a ser acusada, principalmente pelas forças conservadoras, de ser a culpada da crise do Estado, na medida em que favorecera seu crescimento excessivo. A conjunção desses dois fatores leva, na Constituição de 1988, a um retrocesso burocrático sem precedentes. Sem que houvesse maior debate público, o Congresso Constituinte promoveu um surpreendente engessamento do aparelho estatal, ao estender para os serviços do Estado e para as próprias empresas estatais praticamente as mesmas regras burocráticas rígidas adotadas no núcleo estratégico do Estado.

O Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, de 1995, foi uma tentativa de dotar a administração pública de maior flexibilidade, inteligência na formulação de políticas públicas e capacidade administrativa a governança. Sabe-se, contudo, que os resultados não foram exatamente o que se esperava e, inclusive, as largas críticas quanto às privatizações.

Porém, como consequência do plano, cita-se a reforma¹⁴ administrativa e previdenciária com a Emenda Constitucional 19 e 20, a Lei de Responsabilidade Fiscal, o surgimento das agências reguladoras, da possibilidade de contratos de gestão, do fim do Regime Jurídico único, maior exigência para o ingresso no serviço público, entre outras.

Nos últimos anos, especialmente no governo federal, associado a uma condição positiva do cenário macroeconômico, a tentativa de dotar – cada vez mais – a máquina pública de eficiência e efetividade. Novos concursos públicos foram realizados, com centenas de milhares de novos servidores, ora como iniciativa do governo federal de fortalecer áreas importantes ou às que estavam em situação de muita carência, ora por exigência do Ministério Público do Trabalho para findar as terceirizações tidas por ilícitas¹⁵ no governo federal.

¹⁴ Reformas que não obtiveram o dinamismo esperado. A reforma previdenciária foi um pequeno passo, sendo posteriormente alterada por outras emendas constitucionais.

¹⁵ Terceirizações de atividades fins feitas ou de cargos existentes no planos de cargos da união, contrariando o Decreto Federal 2271/1997.

Além disso, o fortalecimento da gestão empreendedora e eficaz, incentivos a inovação e a gestão, com o Programa Nacional de Gestão Pública, entre outras iniciativas que tentam estabelecer na administração pública federal uma cultura de planejamento, gestão e alta performance. É com este pensamento que a maioria das carreiras públicas, objeto de negociação coletiva na Mesa Permanente de Negociação Coletiva, tem sido reestruturada e que representa ganhos financeiros aos servidores e novas demandas e composições à sua remuneração que passam pelo desenvolvimento, desempenho e resultados.

2.5 Plano de carreira: definições

Muitas vezes se vislumbram comentários sobre determinados planos de carreira na administração pública e, ao se verificar com mais critério, percebe-se estar se tratando muito mais de um plano de cargos e salários do que propriamente aos conceitos modernos do que vem a ser um plano de carreira e todos seus propósitos.

Neste sentido, quando discutimos a Carreira dos servidores, logo podemos pensar em aumento salarial, não estando errado pensar dessa forma. Fazê-lo, porém, em muito restringe os reais objetivos de um Plano de Carreira (PC), que incluem o desenvolvimento pessoal e profissional do servidor, sem que isto implique deixar de oferecer à organização melhores resultados na consecução de seus objetivos.

Assim sendo, a que serve e qual propósito de um plano de carreira consistente? Segundo Van Maanen (1977) *apud* Dutra (1996) “carreira passa a idéia de um caminho estruturado e organizado no tempo e espaço que pode ser seguido por alguém”. Já Hall (1976) *apud* Dutra (2006) “carreira é uma sequência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa”. Complementarmente, de forma mais abrangente, London e Stumph (1982, p.4) *apud* Dutra (1996) definem carreira como:

Sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas

perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.

Conforme definições anteriores evidenciam-se da necessidade de um plano abrangente e integrado, que contemple desenvolvimento pessoal e profissional do trabalhador, ao mesmo tempo em que atenda às expectativas da empresa com sua força de trabalho e vinculação aos seus propósitos maiores. E este desejo é viável na medida em que um plano de carreira consiga comprometer o servidor com o serviço, oportunizar novos desafios em seu cotidiano, agregar novos conhecimentos e habilidades, aumentar o campo ocupacional – dentro dos limites legais – de complexidade, responsabilidade e autonomia, promover os servidores pelo mérito, entre outros.

Entretanto, muitas vezes o papel da organização, especialmente às públicas, na administração de carreiras é simplificado e acaba se reduzindo apenas a oferecer estruturas salariais com alguns critérios para ascensão na tabela. Para Abrúcio (1996) *apud* Dias(2010) identifica “na formação das carreiras mais um fruto de poder e força corporativa que resultado de estudos sobre a necessidade de criação de um processo de senioridade. [...] Não há uma antevisão do que se pretende com o desenho da carreira, aonde se quer que o servidor chegue, na sua linha de senioridade, para ocupar altos cargos”.

Ainda que não se ofereça um dado quantitativo que demonstre as ausências de plano de carreira nas instituições públicas, especialmente em nível municipal e estadual, e também de plano de carreiras obsoletos e restritos às estruturas salariais, sabe-se – de forma empírica – que esta é a realidade de muitas organizações públicas. Na mesma linha, Dias (2010) se posiciona afirmando que:

um rápido olhar pela história da administração pública, no entanto, demonstra que, de fato, nunca houve uma verdadeira intenção dos detentores do poder de que se gerasse um sistema meritocrático puro, com ocupação de cargos públicos a partir de concursos, carreiras estruturadas de forma adequada, desenho científico dos cargos e carreiras etc.

Historicamente, os governos, nas três esferas de poder, possuem condições e força política para promover planos de carreiras que contemplassem aspectos importantes da evolução, pela remuneração e desenvolvimento, do servidor bem como de metas e resultados institucionais. Todavia, acredita-se que, por carência de um pensamento mais estratégico e falta de cultura de gestão voltada para tal objetivo, aliado fortemente a estrutura de poder fundada em interesses de coalizão e barganha política para acomodação de ‘padrinhos’

políticos, tal propositura encontra – de forma modesta - ações para consolidação de planos de carreiras mais inteligentes.

Os planos de carreiras, tradicionalmente, foram desenvolvidos como forma de valorizar remuneratoriamente o servidor, impondo condições que, na maioria das vezes, não implicavam em desenvolvimento do profissional e agregação de valor para a organização. Os critérios para ascensão eram displicentes, ineficazes e não traziam consigo uma correlação com uma maior dinâmica no serviço, qualidade nos processos e resultados, produtividade e satisfação do trabalhador. O máximo que se via – e ainda se vê – são os condicionantes de tempo de serviço, avaliação do chefe e capacitação/formação como formas de promoção no serviço público, além – é claro, de uma cultura corporativista e paternalista, em que as relações de amizade e não de meritocracia, davam o norte para um plano de carreira, incentivando assim os conchavos e jogos de interesses pessoais em detrimento do interesse público.

Reforçando tal posicionamento, a Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (1994) *apud* Dias (2010) afirmava que “o verdadeiro problema a ser enfrentado é a pesada herança de um processo de recrutamento e alocação dos quadros [administração pública] marcado simultaneamente pela falta de critérios, clientelismo e heterogeneidade na sua constituição”.

Oposto ao tema acima, Dutra (1996) destaca que o papel da organização é bem mais amplo, envolvendo (1) definição estratégica, definição de (2) sistema de administração de carreiras e da (3) metodologia de concepção, implementação e atualização deste sistema, das quais são retratados abaixo:

1 – Definição estratégica

Aqui nesta categoria, o autor destaca que são agrupadas decisões ligadas à compatibilização do Sistema de Administração de Carreiras aos princípios que balizam a gestão de recursos humanos e às estratégias organizacionais e negociais da empresa. Decisões como:

- conciliação entre desenvolvimento da empresa e das pessoas;

- definição de trajetórias de carreira¹⁶ e especializações importantes para a manutenção ou incorporação de vantagens competitivas;
- grau de liberdade dada as pessoas para efetuarem opções de carreira e de compartilhamento das decisões sobre trajetórias profissionais;
- nível do suporte dado ao planejamento individual de carreira.

2 – Definição do sistema de administração de carreiras

Nesta categoria, decisões relacionadas à configuração técnica do sistema, devendo estar alinhada à primeira categoria, ou seja, a definição estratégica. Decisões envolvidas:

- Formatação e características das estruturas de carreiras;
- Níveis (degraus) dentro de cada estrutura e requisitos de acesso;
- Escolha dos instrumentos de gestão a serem incorporados no Sistema.

3 – Definição da metodologia de concepção, implementação e atualização do sistema

As decisões relacionadas às categorias anteriores formam a base para o funcionamento do sistema de carreiras, sendo que esta envolve o funcionamento do sistema. Há que se verificar nesta categoria algumas decisões importantes, que envolvem a cultura da empresa, seu momento histórico e necessidades concretas. Decisões que abrangem esta categoria:

- pessoas abrangidas pelo Sistema e grau de envolvimento em sua concepção e implementação;
- nível de consenso quanto ao atendimento das necessidades e expectativas da empresa e das pessoas pelo Sistema;

¹⁶ Segundo Dutra (1996), trajetórias de carreiras que podem ser conduzidas por alguns tipos de desenho de carreira, como as em **linha, em rede ou paralelas**. Em **linha**, sua característica principal é a de que a sequência de posições está alinhada em uma única direção, não oferecendo às pessoas outras alternativas. Em **rede**, caracteriza-se por apresentar várias opções para cada posição da empresa, permitindo à pessoa estabelecer sua trajetória a partir de critérios de acesso previamente estabelecido. Desenho de carreira em estrutura **Paralela**, onde trata-se de forma mais abrangente e flexível para instrumentalizar a administração de carreiras. É a que mais está sendo utilizada, ganhando grande aceitação pelas possibilidades de encarreiramento alternativo àquele diretamente ligado à estrutura organizacional da empresa. Constitui-se em um instrumento de transição por ser capaz de conciliar numa mesma estrutura de carreira, sistemas de diferenciação centrados no trabalho e sistemas centrados em pessoas, além de cargos e posições totalmente atrelados à estrutura organizacional e sequências vinculadas a espaços ocupacionais ou às pessoas, totalmente desatreladas da estrutura organizacional.

- grau de compatibilização do Sistema com os demais instrumentos de gestão de recursos humanos;
- *timing* (o momento, a hora) para implementação do Sistema.

3 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

O tipo de pesquisa utilizada é a exploratória que, segundo Gil (1999, p. 43), tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias; habitualmente, segundo o autor, envolve levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso.

Em decorrência, a estratégia de pesquisa adotada foi a de um estudo de caso simples, tendo como técnicas de coleta de dados as entrevistas em profundidade e análise documental, a partir de dados primários e secundários.

O estudo de caso, conforme aponta Roesch (1999, p. 197), “permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto; é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos”. Neste sentido, apresentou-se como a melhor estratégia, na medida em que se pretendeu conhecer melhor o Plano de Carreira do INMETRO, seja a luz do referencial teórico levantado, seja por conta da manifestação de servidores e gestores.

Ainda, segundo Yin (1994) *apud* Roesch (1999, p. 197), “o estudo de caso é adequado especificamente quando os limites entre fenômeno e contexto não são claramente definidos”. Para Gil (1999, p. 72), “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados”. Já Hartley *apud* Roesch(1999, p.197) destaca que o ponto forte do estudo de caso

reside em sua capacidade de explorar processos sociais à medida que eles se desenrolam nas organizações. Seu emprego permite, entre outros, uma análise processual, contextual e longitudinal das várias ações e significados que se manifestam e são construídos dentro das organizações.

Neste sentido, o estudo permitiu uma investigação qualitativa para melhor compreender as implicações positivas e negativas de um plano que mereceu ser estudado, bem como merecerá – se assim desejar os gestores da instituição – ser aperfeiçoado. Lembre-se, porém que - embora o estudo de caso permita uma análise qualitativa e profunda de fenômenos administrativos contemporâneos, como assim aponta Roesch (1999) – também observa-se algumas restrições e preconceitos, como a falta de rigor metodológico, dificuldade

de generalização e tempo longo destinado à pesquisa (GIL, 1999). Ou seja, apesar de todas as conclusões e cuidados, o estudo de caso não tem propriamente a intenção de se buscar a generalização se não a compreensão do fato concreto, ao mesmo tempo em que seu caráter qualitativo e subjetivo pauta-se, tanto quanto possível, pelo viés das informações fidedignas dos entrevistados confrontadas aos fundamentos teóricos estudados.

A fim de se obter as informações para a compreensão do fenômeno estudado, utilizou-se de dados primários e secundários. De acordo com Mattar (2007, p. 41)

Dados primários são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que têm o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. As fontes básicas de dados primários são: pesquisado, pessoa que tenham informações sobre o pesquisado e situações similares”.

Ainda, para Mattar (2007, p. 41) dados secundários são

Aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados. As fontes básicas de dados secundários são: a própria empresa, publicações, governos, instituições não governamentais e serviços padronizados de informações de marketing.

No caso da obtenção dos dados primários, utilizou-se de entrevistas em profundidade, de forma exploratória, com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre o tema, em que se utilizou de entrevista pessoal e também por telefone/*skype*¹⁷, junto a 6 (seis) servidores federais do INMETRO, 3 (três) gestores e 1(um) representante do sindicato dos servidores de metrologia. As entrevistas foram realizadas no mês de agosto de 2010.

Já com relação aos dados secundários, serviu-se das leis que criaram e alteram o plano de carreira do INMETRO, além de referências bibliográficas sobre gestão organizacional e plano de carreira.

Por fim, diante da análise dos resultados obtidos nas entrevistas e do levantamento teórico, são apresentadas propostas de melhoria ao atual plano da organização, objeto de estudo, de maneira a oferecer um plano que reconheça a necessidade de integrar desenvolvimento profissional, competências, desempenho, remuneração e objetivos organizacionais.

¹⁷ Skype é um software de comunicação utilizado através da internet, que permite troca de informações/arquivos eletronicamente, além de comunicação de voz entre pessoas distantes em que, pelo menos uma delas esteja conectada a rede mundial de computadores.

3.1 Delineamento do Estudo

O trabalho será estruturado em cinco etapas, que seguem:

a) Levantamento teórico sobre o assunto. Neste ponto, são apresentadas informações importantes sobre a evolução da gestão pública, em especial atinentes a gestão de pessoas e carreiras públicas, bem como conceitos relacionados ao desenvolvimento profissional e organizacional, a partir de planos de carreira que atendam de forma integrada, às expectativas dos servidores e das instituições públicas;

b) Apresentação do Plano de Carreira do INMETRO. De forma um tanto quanto sucinta, o trabalho apresenta os aspectos mais importantes do plano, a partir de sua criação e alteração, como àqueles relacionados à estrutura do plano, evolução profissional, remuneração fixa e variável, avaliação de desempenho, retribuição por capacitação ou titulação, entre outros aspectos importantes;

c) Entrevista em profundidade com servidores e gestores. Após indagações realizadas a partir da teoria e também em diálogos com alguns servidores, foi elaborado um roteiro com algumas variáveis entendidas como principais, a fim de que - ao serem aplicadas - pudessem oferecer informações importantes para serem analisadas, servindo como importante fonte para propostas de melhoria ao atual plano do INMETRO. Foram entrevistados, através de telefone/*skype*, um total de 6 (seis) servidores do INMETRO, 3 (três) gestores e o presidente do sindicato;

d) Análise dos resultados das entrevistas. Momento em que foram compiladas, enquadradas e correlacionadas às informações, que tem por objetivo verificar a opinião dos servidores/gestores/sindicato a respeito do plano de carreira do INMETRO e suas vinculações a variáveis importantes, como: desenvolvimento, remuneração, desempenho, atribuições, objetivos organizacionais;

e) Propostas de melhorias. A partir de um entendimento atualizado sobre conceitos e métodos na gestão de planos de carreiras, pelo levantamento teórico realizado, aliado a experiência repassada pelos servidores sobre o atual plano, foram oferecidas propostas de

melhoria ao plano, para que fosse objeto de pauta para negociação coletiva, que hoje esboça-se para outros aspectos, como equiparação à outras entidades da administração indireta.

3.2. Perfil dos entrevistados:

Dos 10 servidores entrevistados, 3 (três) são da Superintendência do Rio Grande do Sul e 7 (sete) são lotados no Rio de Janeiro, aonde 3 (três) na sede Rio Comprido e 4 (quatro) na sede Xerém.

Todos os profissionais tem formação e cargo de nível superior, sendo 4 (quatro) Analistas Executivos, 4 (quatro) Pesquisadores Tecnologistas, 2(dois) Dirigentes Superiores e 1(um) ocupando o cargo de Presidente do Sindicato.

A faixa etária é entre 35 e 40 anos de idade, a exceção dos dirigentes e do presidente do sindicato, onde a faixa etária fica em torno dos 55 anos. Da mesma forma, dos servidores entrevistados, 8 (oito) tem até 3 anos de Inmetro, e outros 2 (dois) – os dirigentes – mais de 15 anos de Inmetro.

Entre os entrevistados, 8 (oito) atuam em áreas de gestão da instituição e 2 (dois) na área mais finalística.

4 RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados dos objetivos do trabalho, que envolvem de que forma se deu o processo de negociação coletiva do atual plano de carreira do INMETRO, uma descrição sucinta e fiel do plano, a análise do conteúdo das entrevistas realizadas, a crítica que se faz a partir destes conteúdos com o referencial teórico levantado, e as propostas de melhorias para a instituição - que poderão servir como pauta para negociação junto aos servidores.

4.1 Processo de negociação coletiva para o atual plano de carreira do INMETRO

O atual plano de carreira do INMETRO encontra seus primeiros estudos antes mesmo de 2005, conforme aponta o Sindicato Nacional dos Servidores de Metrologia, Normalização e Qualidade, através de seu presidente servidor Sérgio Ballerini. Na oportunidade, em 2004, o Ex. presidente do INMETRO - Sr. Armando Mariante Carvalho Júnior - designou servidores para um Grupo de Trabalho cuja proposta era de elaborar estudos para um novo plano de carreira.

Já em 2005, a proposta é apresentada ao novo presidente, Sr. João Jornada, que em nome da instituição ofereceu contribuições. Após proposta alterada pelo INMETRO é endereçada a Associação dos Servidores do INMETRO – Asmetro¹⁸, para suas contribuições. Uma vez acordada entre INMETRO e Asmetro, a proposta foi discutida no âmbito do Ministério do Planejamento e Gestão – MPOG, em Mesa de Negociação com as partes envolvidas, de onde se encaminhou proposta ao Congresso Nacional, desvinculando o INMETRO (e outros órgãos como IBGE, INPI e Fiocruz) da carreira de Ciência e Tecnologia.

A negociação com o Ministério do Planejamento se deu no âmbito da Mesa Permanente de Negociação Coletiva, envolvendo os atores já elencados, em encontros que chegavam a ser mensais, dentro de um regramento de trabalho e que culminou na lei de criação das carreiras do INMETRO. Entre os principais argumentos do INMETRO, e que era da simpatia do MPOG, era o fato da proposta do novo plano exigir avaliação de desempenho

¹⁸ Atualmente, ASMETRO passou para ASMETRO-SN, ou seja, de Associação para Sindicato Nacional.

pautada em planos de trabalhos atrelados a resultados institucionais, já que o INMETRO detém Contrato¹⁹ de Gestão com a administração direta.

A lei 11.355 de 19 de outubro de 2006 criou as carreiras específicas do INMETRO, e outras entidades, fortalecendo e dotando de maior identidade as carreiras como assim apontou o presidente da Asmetro. Ocorre que a proposta enviada pelo MPOG ao Congresso apresentou diferenças em relação ao acordado, em especial as tabelas com vencimento básico e questões atinentes a promoção em classes.

Diante disso, a Asmetro e o próprio INMETRO passaram a reivindicar as questões anteriormente aprovadas na Mesa de Negociações, recompondo o acordado, e que teve – por via de consequência, após novas rodadas de negociações, a edição da Medida Provisória 441/2008.

Atualmente, novas demandas são destacadas pela entidade representante dos servidores do INMETRO, a partir das assembleias, e também por seu site institucional (www.asmetro.org.br), de onde se dá todo o processo de comunicação e transparência. Com isso, dentro de um processo contínuo e dinâmico, os atores vão estabelecendo suas reivindicações e, nos limites impostos pela legislação e orçamentários, vão se negociando através um local apropriado e estabelecido, de forma democrática e participativa, que é a Mesa Permanente de Negociação Coletiva do MPOG.

4.2 Plano de Carreira do INMETRO

4.2.1 Legislação

O atual plano de carreira do INMETRO foi instituído pela Lei Federal 11.355 de 19 de outubro de 2006, que também criou/alterou diversos outros planos, estruturas, benefícios de outras carreiras. A referida Lei norteia as diretrizes da carreira dos servidores do INMETRO, em especial nos artigos 49 a 69, devendo ser levado em consideração – no que impactar no

¹⁹ Instrumento introduzido pela Emenda Constitucional 19, de 1998, em que prevê que órgãos públicos possam celebrar, conforme indica o artigo 37, §8 da Constituição Federal, Contrato com a Administração Direta, mediante o cumprimento de metas de desempenho e outros, recebendo em contrapartida, maior autonomia gerencial, orçamentária e financeira.

caso do INMETRO, as alterações da Lei pelas leis 11490/07, 11538/07, 11784/08, 11907/09 e 12269/10.

Reforça-se que este plano de carreiras está formatado para os servidores cujo vínculo jurídico é pela Lei 8112/1990. Portanto, eventuais servidores ou empregados regidos pela Consolidação das Leis Trabalhistas não estão amparados por este plano de carreira.

4.2.2 Cargos e Carreiras do INMETRO

Conforme artigo 50 da Lei 11.355/06, o plano de carreira do INMETRO contempla os seguintes cargos e carreiras:

I - cargo isolado de provimento efetivo de **Especialista em Metrologia e Qualidade Sênior**, estruturado em Classe única, com atribuições de alto nível de complexidade voltadas às atividades especializadas de pesquisa, planejamento, coordenação, fiscalização, assistência técnica e execução de projetos em metrologia e qualidade e a outras atividades relacionadas com a metrologia legal, científica e industrial, qualidade, regulamentação, acreditação, superação de barreiras técnicas, avaliação da conformidade e informação tecnológica; (Exigência mínima de Doutorado para ingresso).

II - Carreira de **Pesquisa e Desenvolvimento em Metrologia e Qualidade**, estruturada nas Classes C, B e A, composta de **cargos de nível superior de Pesquisador-Tecnologista em Metrologia e Qualidade**, com atribuições voltadas às atividades especializadas de pesquisa, planejamento, coordenação, fiscalização, assistência técnica e execução de projetos em metrologia e qualidade e a outras atividades relacionadas com a metrologia legal, científica e industrial, qualidade, regulamentação, acreditação, superação de barreiras técnicas, avaliação da conformidade e informação tecnológica;

III - Carreira de **Suporte Técnico à Metrologia e Qualidade**, estruturada nas Classes C, B e A, composta de **cargos de nível intermediário de Técnico em Metrologia e Qualidade**, com atribuições voltadas ao suporte e ao apoio técnico especializado às atividades de metrologia legal, científica e industrial, qualidade, regulamentação, acreditação, superação de barreiras técnicas, avaliação da conformidade e informação tecnológica;

IV - Carreira de **Gestão em Metrologia e Qualidade**, estruturada nas Classes C, B e A, composta de **cargos de nível superior de Analista Executivo em Metrologia e Qualidade**, com atribuições voltadas para o exercício de atividades administrativas e logísticas relativas ao exercício das competências institucionais e legais a cargo do INMETRO;

V - Carreira de **Suporte à Gestão em Metrologia e Qualidade**, estruturada nas Classes C, B e A, composta de **cargos de nível intermediário de Assistente Executivo em Metrologia e Qualidade**, com atribuições voltadas para o exercício de atividades administrativas e logísticas de nível intermediário, relativas ao exercício das competências institucionais e legais a cargo do INMETRO; e

VI - Carreira de **Apoio Operacional à Gestão em Metrologia e Qualidade**, estruturada nas Classes B e A, composta de **cargos de nível auxiliar de Auxiliar Executivo em Metrologia e Qualidade**, com atribuições voltadas para o exercício de atividades administrativas e logísticas de nível auxiliar relativas ao exercício das competências institucionais e legais a cargo do INMETRO.

4.2.3 Investidura / Nomeação para o cargo

A investidura, de caráter originário, ou seja, a primeira nomeação ao cargo será sempre no padrão inicial da classe inicial das carreiras, demonstrando assim a necessidade dos servidores percorrerem todos os degraus do plano ora estabelecido. Em outras palavras, é como se estivesse selecionando profissionais '*juniors*' ao invés de '*seniors*', o que merece certa reflexão das implicações positivas e/ou negativas de tal determinação, mas que reflexão não é pertinente para o momento.

No caso do **cargo isolado de especialista**, o concurso para ingresso será de provas e títulos com defesa pública de memorial, exigência mínima de Doutorado, experiência em atividades relevantes comprovadas, durante pelo menos 10 (dez) anos após a obtenção do título, na área de atuação estabelecida para o concurso.

Os cargos de Pesquisador-Tecnologistas e Analistas Executivos, a exigência para ingresso de nível superior; os cargos de Técnico em Metrologia e Assistente Executivo devem

possuir formação em nível médio ou equivalente; e os cargos da carreira de Apoio à Gestão com nível fundamental.

4.2.4 Promoção e Progressão funcional

Entre todos os cargos, o de Especialista em Metrologia e Qualidade Sênior, não está organizado em carreira, tendo classe única. Já os demais cargos, todos organizados em carreira, possuem 3 classes, denominados “C”, ”B”, “A”, a exceção do de Apoio Operacional à Gestão em Metrologia e Qualidade que possui 2 classes, “B” e “A”.

No caso das carreiras organizadas em 3 classes, a classe “C” e “B” estão divididas em 6 padrões, onde os servidores migram ano-a-ano conforme aprovação em desempenho, através de progressões, do padrão I até o Padrão VI. A classe “A”, por sua vez, está dividida em 3 padrões, de I a III. A carreira de Apoio Operacional à Gestão em Metrologia e Qualidade, dividida em 2 classes, “B” e “A”, contém 6 padrões cada um, começando do I a VI.

No caso do **cargo isolado de especialista**, não há promoção e nem progressão, por não haver carreira e, via de consequência, classes e padrões a serem trilhados ao longo da vida profissional.

Os critérios de progressão na carreira são regulamentados através da Norma Interna Geral do INMETRO, número 63, de junho de 2008. Atualmente, de acordo com intranet do INMETRO²⁰, está em análise a alteração da presente norma, contemplando também critérios de promoção. A norma vigente, que ainda se refere a cargos da ciência e tecnologia, que antes eram submetidos os cargos do atual plano de carreira, traz algumas definições a cerca de expressões utilizadas no plano, sendo:

Progressão: trata-se da passagem do servidor, na respectiva carreira, de um padrão para o outro imediatamente superior, dentro da mesma classe; do último padrão de uma classe para o inicial da classe imediatamente superior.

Classe: Posição do servidor no cargo da carreira de Ciênica e Tecnologia (C&T), em função do nível de capacitação e do tempo de serviço.

²⁰http://intranet.INMETRO.gov.br/sidoq/lista_pesquisa_documento.asp?seq_tipo_documento=2&cod_uo_numeracao=00422&num_documento=063&palavra_chave=&Submit2=buscar acessado em 10/08/2010 às 10:14h.

Padrão: Posição do servidor na escala de vencimento da classe do cargo da carreira de C&T (atualmente carreira do INMETRO, conforme lei 11.355), em função do tempo de serviço. A cada interstício de 12 meses trabalhados, em uma determinada classe, o servidor, atendendo aos pré-requisitos da lei, faz jus à progressão funcional, em consequência do seu desempenho.

Avaliação de Desempenho Individual: Visa aferir o desempenho do servidor no exercício das atribuições do cargo ou função, com foco na contribuição individual para o alcance dos objetivos organizacionais.

Cargo: É o conjunto de atribuições, atividades e responsabilidades previsto na estrutura organizacional do INMETRO cometido a um servidor enquadrado no Plano de Carreiras de Ciência e Tecnologia (atualmente carreira do INMETRO, conforme lei 11.355).

Entre outras coisas, a norma manifesta de que a progressão na carreira diz respeito exclusivamente ao desempenho do servidor, através de avaliação de desempenho individual, em que se verifica – por meio da chefia imediata – critérios como respeito, agilidade, simplicidade, assiduidade, pontualidade, formalismo e disciplina, espírito de equipe e dedicação. Considerar-se-á aprovado o servidor que obtiver nota mínima de 7 (sete) pontos, tendo um interstício mínimo de 12 (doze) meses para a devida progressão.

4.2.5 Pré-requisitos de acesso em classes

A - Cargos de Pesquisador-Tecnologista e de Analistas Executivos

Para Classe B

Ter realizado, durante pelo menos 6 (seis) anos, atividades relevantes em sua área de atuação; ou ter realizado, durante pelo menos 5 (cinco) anos, atividades relevantes em sua área de atuação e possuir especialização em sua área de atuação; ou ter o título de Mestre e ter realizado, durante o período de pelo menos 4 (quatro) anos, atividades relevantes em sua área de atuação; ou ter o título de Doutor e ter realizado, durante o período de pelo menos 3 (três) anos, atividades relevantes em sua área de atuação.

Para Classe A

Ter realizado, durante pelo menos 12 (doze) anos, atividades relevantes em sua área de atuação; ou ter realizado, durante pelo menos 10 (dez) anos, atividades relevantes em sua área de atuação e possuir especialização em sua área de atuação; ou ter o título de Mestre e ter realizado, durante o período de pelo menos 8 (oito) anos, atividades relevantes em sua área de atuação; ou ter o título de Doutor e ter realizado, durante o período de pelo menos 6 (seis) anos, atividades relevantes em sua área de atuação;

Para os cargos de Pesquisadores-Tecnologistas, para as classes B e A, são ainda exigidos que tenham contribuições realizadas na sua área de atuação, como por exemplo, por periódicos de circulação internacional, por patentes, por normas, por protótipos, por contratos de transferência de tecnologia, por laudos, ou por pareceres técnicos, ou pelo exercício de atividades de apoio à direção, coordenação, organização, planejamento, controle e avaliação de projetos, em todos os casos, em quantidade e qualidade relevantes, a ser regulamentado pelo Comitê regulatório.

B - Cargos de Técnico em Metrologia de Assistente Executivo

Nas Classes A e B ter, pelo menos, 6 (seis) anos de experiência na execução de tarefas inerentes à Classe imediatamente anterior e possuir certificação em eventos de capacitação, a ser regulado pelo Comitê regulatório.

4.2.6. Comitê regulatório e Comissão de Carreiras

A lei não adentra nas questões atinentes ao desenvolvimento e desempenho do servidor na carreira, delegando a um **Comitê** (CPCI²¹) formado pelo presidente do INMETRO, representantes do Ministério do Planejamento e do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, da comunidade científica, da área empresarial ligada a metrologia, normalização e qualidade, e servidor escolhido entre uma lista tríplice feita por seus pares, que se reunirão – pelo menos – uma vez por ano. Além disso, menciona a Lei sobre a criação de **Comissão de**

²¹ Comitê do Plano de Carreiras e Cargos do INMETRO - CPCI

Carreiras do INMETRO, por seu presidente, para acompanhar a implementação e desempenho, e também propor alterações.

4.2.7 Pós-Graduação

Os servidores beneficiados pelos afastamentos para realização de cursos de pós-graduação previstos no plano anual de capacitação do INMETRO terão que permanecer em exercício na entidade, após o retorno, por, no mínimo, um período igual ao do afastamento. Não acontecendo sua permanência ou sua reprovação no curso que gerou seu afastamento, deverá ressarcir o INMETRO.

4.2.8 Dos vencimentos

Cargos de nível superior

Sua remuneração total advém de três elementos:

- a) Vencimento básico (VB);
- b) Gratificação pela Qualidade do Desempenho no INMETRO (GQDI); e
- c) Retribuição por Titulação (RT).

a) O **vencimento básico** representa para o cargo de especialista algo em torno de 34% de sua remuneração total, ao passo que para os pesquisadores-tecnologistas e analistas executivos, próximo de 40% para aqueles que não percebem Retribuição por Titulação (RT), 39% para quem tiver especialização, 37% quando têm mestrados e 34% para aqueles que perceberem RT por Doutorado.

b) Já a **gratificação pela qualidade do desempenho no INMETRO**, representa próximo de 53% para o cargo de especialista, ao passo que para os pesquisadores-tecnologistas e analistas executivos que não recebem Retribuição por Titulação a gratificação represente próximo de 60%, sendo 58% para quem tiver especialização, 56% quando têm mestrados e 51% para aqueles que perceberem RT por Doutorado.

c) A **Retribuição por Titulação (RT)** representa 12% para o cargo de especialista, 2,6% para os cargos de pesquisadores-tecnologistas e analistas executivos com especialização, 6,5% para quem tiver mestrado e 15% para doutorado.

Cargos de nível intermediário e auxiliar

Sua remuneração total advém de três elementos:

- a) Vencimento básico (VB);
- b) Gratificação pela Qualidade do Desempenho no INMETRO (GQDI); e
- c) Gratificação de Qualificação (GQ).

a) O **vencimento básico** representa para os cargo de Técnico em Metrologia e Assistente Executivo algo em torno de 62% de sua remuneração total, para aqueles que não percebem Retribuição por Titulação (RT) e 58% para aqueles que tiverem a gratificação de qualificação (GQ). Já para o cargo de auxiliar, o vencimento básico representa próximo de 51% quando sem gratificação de qualificação e 53% com a gratificação.

b) Já a **gratificação pela qualidade do desempenho no INMETRO**, representa próximo de 36% para o cargo de Técnico em Metrologia e Assistente Executivo que não recebem Gratificação por Qualificação (GQ) e 38% para os que recebem. Para o cargo de auxiliar, a gratificação pela qualidade do desempenho no INMETRO representa próximo de 44% quando sem gratificação de qualificação e 47% com a referida gratificação.

c) A **Gratificação por Qualificação (GQ)** representa 5,8% da remuneração total dos cargos de Técnico em Metrologia e Assistente Executivo, quando do seu recebimento e, no caso do cargo de auxiliar, 5%.

4.2.9 Gratificação pela qualidade do desempenho no INMETRO - GQDI

Perceberá a referida gratificação os servidores ocupantes dos cargos de nível superior, intermediário e auxiliar do Plano de Carreiras e Cargos do INMETRO, em função do alcance

das metas de desempenho individual e do alcance das metas de desempenho institucional do órgão.

Segundo a Lei 11.355/2006 “a avaliação de desempenho individual visa a aferir o desempenho do servidor no órgão ou entidade de lotação, no exercício das atribuições do cargo ou função, com vistas no alcance das metas de desempenho institucional”. Já “a avaliação de desempenho institucional visa a aferir o alcance das metas organizacionais, podendo considerar projetos e atividades prioritárias e condições especiais de trabalho, além de outras características específicas”.

A avaliação de desempenho individual é realizada, pelo menos uma vez ao ano, conduzida por comitês especialmente constituídos pelo Presidente do INMETRO, com a participação da chefia imediata, ouvida a Comissão de Carreiras do INMETRO - CCI, sendo a maioria de seus membros pessoas externas ao Instituto, com atuação destacada na área de Metrologia, Normalização e Qualidade ou Gestão e Planejamento.

Atualmente, a avaliação individual é gerenciada pelo Sistema de Avaliação de Desempenho do INMETRO – SIADI, em ciclos anuais, onde cada servidor deve preencher seu plano de trabalho individual, que outrora fora negociado com a chefia imediata, a própria chefia se manifesta no sistema, comitê avalia a pertinência e relevância do plano, enfim, pelo mesmo sistema se dá o relatório de prestação de contas, a avaliação, o *feed back* entre comitê, chefia e servidor.

Já as metas referentes à avaliação de desempenho institucional serão fixadas anualmente em ato do Presidente do INMETRO o que, nos últimos anos, tem sido através dos resultados acordados no Contrato de Gestão que o INMETRO estabelece anualmente com o Ministério do Planejamento, na condição de Autarquia em Regime Especial intitulada de Agência Executiva.

A gratificação é paga na proporção de 100 pontos, tendo cada ponto um valor em reais atribuído a cada padrão e classe de cada carreira. Deste total de 100 pontos, 60 pontos dizem respeito a avaliação individual de cada servidor, feita mediante plano de trabalho a ser alimentado no SIADI. Dos 40 pontos restantes, dizem respeito ao desempenho institucional acordado em Contrato de Gestão com o Ministério do Planejamento.

4.2.10 Retribuição por Titulação e Gratificação de Qualificação

No caso específico da retribuição por titulação, são oferecidos aos cargos de nível superior, cujo servidores sejam detentores de títulos de doutorado, mestrado ou com certificado de conclusão de curso de aperfeiçoamento ou especialização, todos credenciados pelo Conselho Federal de Educação – CFE e que tenham compatibilidade com as atividades do INMETRO.

Já os cargos de nível intermediário e auxiliar, por ocasião de cumprimento de requisitos técnico-funcionais, acadêmicos e organizacionais necessários ao desempenho das atividades de níveis intermediário e auxiliar de desenvolvimento tecnológico, gestão, planejamento e infra-estrutura, quando em efetivo exercício do cargo, farão jus a gratificação de qualificação. Devem também, possuírem carga mínima de capacitação, sendo 360 horas para cargos de nível intermediário e 180 horas para nível auxiliar, compatíveis com as atividades do INMETRO.

4.2.11 Plano de Desenvolvimento e Capacitação dos servidores do INMETRO

A lei 11.355, de 19 de outubro de 2006, delega ao Comitê do Plano de Carreiras do INMETRO – CPCI, a partir das diretrizes dispostas em regimento interno, plano de desenvolvimento e capacitação dos servidores do INMETRO.

Porém, em entrevista com servidor da área de recursos humanos no INMETRO, a informação de que o plano de desenvolvimento e capacitação não está consolidado. Existe, sim, algumas boas práticas como o Programa de Desenvolvimento Gerencial destinado a gestores do INMETRO, O Programa “INMETRO depois do Amanhã”, destinado aos novos servidores, aprovados no concurso realizado em 2007, e o Mestrado Profissional em Metrologia, que já está na sua segunda versão, além de outros eventos realizados pontualmente.

4.3 Entrevista com servidores

Existem algumas formas de se obter informações sobre determinado assunto, entre elas através de dados primários que advém direto das partes envolvidas, mediante

questionário, observação, entrevista, grupos de foco, ou de dados secundários por meio de levantamento documental, bibliográfico.

Para uma análise mais acurada do plano de carreira do INMETRO, optou-se – como demonstrado nas informações referente à metodologia do trabalho, em utilizar das diversas fontes. Neste sentido, conforme um dos objetivos específicos do trabalho, foi feita análise documental de toda a lei e regimentos internos inerentes ao plano de carreira do INMETRO.

No caso de outros dois objetivos específicos, que dizem respeito à opinião dos servidores e de gestores sobre o plano de carreira do INMETRO e suas implicações, optou-se por entrevista em profundidade, de caráter exploratório, sem relevância estatística, mas apenas como forma de ampliar informações sobre o assunto, reconhecendo que não reflete – necessariamente – o entendimento dos servidores como um todo.

Assim, nove foram os servidores convidados a responder, através de roteiro, por telefone, 10 pontos importantes, ao qual se passa – com análise – aos resultados. Lembra-se que na parte das análises optou-se por não estabelecer a crítica em relação ao conteúdo dos depoimentos, deixando para as propostas de melhorias, nas considerações finais, a apreciação quanto ao mérito a partir consistência com a teoria estudada e a legislação que disciplina o plano de carreira do INMETRO.

4.3.1 O atual plano e a falta de uma maior integração entre aspectos importantes da gestão de pessoas

Em linha geral, o plano de carreira do INMETRO é visto por todos os servidores entrevistados como um bom plano e não muito mais do que isso. Tais afirmativas fundamentam-se especialmente no fato de o **plano não estar totalmente integrado** com os aspectos que lhes são correlatos, especialmente: desenvolvimento, competências e objetivos organizacionais. Desempenho e remuneração guardam uma maior correlação com o plano.

Apesar da carência em sua integração, é bem destacado a evolução do atual plano em relação ao plano anterior da carreira de Ciência e Tecnologia, considerado obsoleto e desmotivador, segundo alguns dos servidores entrevistados e mais antigos na casa. Como

também o atual plano ter recebido a crítica de que se trata mais de um plano de cargos e salários com alguns critérios de ascensão.

4.3.2 Carreira específica x carreira generalista e a atuação dos servidores

Há um comentário no sentido de que a carreira do INMETRO, dita por um servidor da área administrativa e pertencente à carreira de Gestão em Metrologia e Qualidade, é uma carreira ampla, onde o servidor pode ir para tudo que é ‘lado’ e acaba tendo seu conhecimento muito pulverizado. Fato diferente, segundo o servidor, é a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental do Ministério do Planejamento, em que há toda uma formação, treinamento que dá especialização ao servidor, criando as trilhas de desenvolvimento, o que no INMETRO seria algo muito difuso.

Segundo outro servidor, nos casos do cargo isolado de especialista e carreiras de pesquisa e desenvolvimento, cujos servidores atuam na divisão de metrologia científica e industrial, a linha de atuação e desenvolvimento é bem mais específica e direcionada. Entretanto, mesmo pertencendo às carreiras de especialista e pesquisa e desenvolvimento, mas em divisões administrativas ou de metrologia legal, os servidores acabam realizando atividades mais administrativas e genéricas, o que dá uma certa flexibilidade, mas também provoca insatisfações e frustrações quanto as expectativas criadas ao ser ingressado no INMETRO, em analogia a formação de cada servidor.

4.3.3 Estímulo ao desenvolvimento

Alguns servidores colocam da importância do plano quando exige, para efeitos de promoção na carreira, a necessidade de horas de capacitação ou titulação, fazendo com que os servidores tenham que, proativamente, buscar treinamentos – ora por conta da instituição ora por conta própria. A crítica, neste ponto, fica por conta de que não está devidamente claro o plano de desenvolvimento contínuo dos servidores por conta da organização. Muito embora o elogio a atividades como o Programa de Desenvolvimento Gerencial, o Programa “INMETRO Depois do Amanhã” e o Mestrado profissional em Metrologia, que são

iniciativas pontuais e que possam ser ampliadas e abrangidas por uma gama maior de servidores e pertencendo a um calendário anual.

Outro ponto a se destacar diz respeito ao fato de não ter regulamentado critérios para levantamento de necessidades de treinamento, seja por conta das avaliações de desempenho para progressão, ou pela avaliação dos planos de trabalhos individuais.

4.3.4 Correlação entre o plano de carreira e desempenho individual e organizacional

Este ponto merece uma atenção especial. A lei que cria o plano de carreira do INMETRO, suas tabelas, critérios de progressão e ascensão (promoção), também cria a avaliação de desempenho, como algo pertencente – portanto ao plano.

Entretanto, todos os servidores entrevistados afirmam enfaticamente que não vislumbram nenhuma relação do Plano de Trabalho Individual, objeto de avaliação de desempenho para efeitos de Gratificação – leia-se remuneração – com o plano de carreira. Alegam que atender excepcionalmente ao desempenho esperado pelo plano individual de cada servidor, por exemplo, não vincula diretamente a nenhum avanço ou promoção, ou distinção a outro servidor que tenha sido mediano em suas avaliações. Tampouco, dá garantia de que pode receber oportunidades de chefia, tratamento diferenciado pelo mérito, treinamentos, entre outros, como algo previsto no plano de carreira. Se ocorrer tais benefícios, será muito mais pela relação de servidor e chefia.

Também, é fato que o Plano de Trabalho Individual, como instrumento para avaliação do desempenho do servidor e, que contribui para os objetivos organizacionais, pode ser analisado de duas formas:

- 1) todos servidores submetidos às carreiras do INMETRO ou o cargo isolado de especialista devem, em negociação com sua chefia, realizar um planejamento de objetivos e atividades a serem desenvolvidas por um ciclo (próximo de 12 meses) o que cria uma cultura de negociação, planejamento, desenvolvimento e avaliação.

- 2) por outro lado, os resultados do Plano de Trabalho Individual, através dos relatórios apresentados, não ficam muito claro se atingem ou não, se são aproveitados ou não

(no caso de estudos e propostas), se contribuem efetivamente ou não com os objetivos organizacionais, contratos de gestão e missão do INMETRO, de forma eficaz, direta e devidamente acompanhada e mensurada através de indicadores de desempenho.

4.3.5 Falta de correlação entre plano de carreira x espaço ocupacional e complexidade do trabalho

Os servidores entrevistados declararam não vislumbrar correlação entre evolução nas tabelas da carreira do INMETRO com mudança do espaço ocupacional e complexidade/incremento de atribuições/competências.

Na administração pública e especificamente no caso do INMETRO, evoluir na carreira significa incrementar financeiramente os vencimentos do trabalhador e não, necessariamente – a partir do plano – haverá incremento no trabalho e sua complexidade. Se ocorrer, será dentro de uma relação do servidor com sua chefia.

Esta é uma situação comum na administração pública, seja por conta da inexistência de concurso interno (pela sua ilegalidade), ou por falta de mapeamento das atribuições/competências que permite associar classes/níveis do plano com agregação de novas atribuições/competências ao cargo.

4.3.6 Plano de carreira e sua correlação com a remuneração

Destaca-se que com a existência do atual plano, ainda que não se tenha a revisão geral e anual prevista na constituição, que manteria o poder de compra do trabalhador, pela perda inflacionária, se teria um acréscimo remuneratório por conta das progressões. Fato que, quando da inexistência de plano de carreira com a revisão abaixo da inflação, a consequência natural e direta seria a degradação dos vencimentos dos servidores. Foi neste sentido que alguns servidores manifestaram um fator positivo do plano de carreira. Muito embora saiba que o incremento não teria este fim, mas sim, pelo mérito a um trabalho e um ganho remuneratório real.

Fala-se também que a grande parcela da remuneração total é variável e atrelada ao plano de trabalho individual e institucional, o que faz com que o vencimento básico represente

menos. E, assim, o argumento da reversão, ou seja, passar a gratificação ter um impacto menor em relação à remuneração total, o que – segundo alguns – não colocaria tanta pressão junto aos chefes imediatos em avaliar – com afincamento e justiça – seus colaboradores, na medida em que o impacto da gratificação – embora relevante – não representaria um prejuízo desproporcional e muito impactante na composição remuneratória do servidor.

Ainda, com relação à gratificação mencionada, apenas parte (próximo de 50%) compõe a contribuição para aposentadoria, muito embora o desconto de 11% para previdência própria é sobre toda remuneração. Com a diminuição proporcional da gratificação com a remuneração total, implicaria em um prejuízo menor para o servidor na sua aposentadoria, algo que afeta – quase que de imediato - grande parte dos servidores.

4.3.7 Plano de Carreira e Avaliação

Como informado anteriormente, os entrevistados não vislumbram relação entre o Plano de Trabalho Individual – PTI e plano de carreira. O PTI é feito para ciclos de 12 meses, com metas e indicadores, vinculados a processos organizacionais ou objetivos estratégicos, onde seus resultados têm uma relação com a remuneração prevista no plano de carreira, mas não com sua evolução.

Já o plano de carreira, no aspecto evolução, ocorre por meio de progressões anuais e promoção a partir de certo período de tempo e requisitos de capacitação e/ou titulação, dispondo – no caso da progressão anual – de Normas Internas Geral do INMETRO NIG-DPLAD²² de número 34 a 38, que são regulamentadas pela NIG-DPLAD-063.

Concretamente, a avaliação funcional no INMETRO tem forte foco no aspecto do mérito para efeitos remuneratórios e sua expectativa de contribuir, é claro, para os resultados institucionais. Já a avaliação para progressão na carreira é mais rápida e simples. Ambas não se vinculam, isto é, a nota/resultados de uma não contribui ou soma para a nota/resultados de outra.

²² Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento

No mais, a avaliação realizada no Sistema de Avaliação do Desempenho do INMETRO – SIADI, é tida como um bom canal de alimentação dos planos individuais, com seu respectivo lançamento, acompanhamento e divulgação dos relatórios, tudo por meio da internet. Entretanto, apresenta algumas deficiências: 1) não permite acompanhamento de planos de colegas, planos com objetivos similares; 2) não tem interligação – e também nada prevê – com relação ao ‘estoque’ de resultados/contribuição dos planos já encerrados, que permitissem acompanhar tal evolução.

4.4 Entrevistas com os gestores

Foram entrevistados três gestores, que têm muitos servidores sobre sua coordenação, o que pressupõe conhecimento sobre os assuntos abordados.

Os gestores entendem que o atual plano de carreira foi um ganho para a instituição, quando comparado a carreira a que se pertencia, da Ciência e Tecnologia. Não só pelos fatores remuneratórios, que sofreram mudanças positivas, mas também por conta da nova dinâmica de promoção, desempenho e resultados.

O plano de carreira, que conta com gratificação associada a resultados pactuados, dentro de uma avaliação que envolve chefia e comitê formado por pessoas do próprio INMETRO e de outras entidades públicas e privadas, é visto como um diferencial, dando maior legitimidade ao processo de avaliação de forma isenta, transparente e organizada.

Concordam os gestores que o plano não contempla o incremento de novas competências quando da promoção em classe, justamente por não ter sido desenvolvido ainda o diagnóstico das competências, algo que merecerá atenção por sua complexidade e o impacto que pode trazer, tanto positiva quanto negativa, caso não seja bem realizado.

Quanto à vinculação dos planos de trabalho e a própria carreira dos servidores ao alinhamento com os objetivos organizacionais do INMETRO, todos concordam que o plano foi muito positivo nesta relação. Afinal, a modelagem que pressupõe planos de trabalhos de cada servidor, que vincula tal trabalho a objetivos estratégicos ou processos organizacionais, sendo avaliado por comitê para analisar sua relevância e pertinência, leva – como via de consequência – aos objetivos propostos pela instituição.

Questionados de que forma se mensura a correspondência entre os resultados dos planos de trabalho e os objetivos organizacionais, chegou-se a conclusão de que esta relação não é quantificada, sendo um ponto importante para melhoria. Neste aspecto, retomando o que fora dito por todos os servidores entrevistados, os mesmos ratificam a informação de que não vislumbram ou conhecem qualquer instrumento que mesure a contribuição dos resultados dos seus planos de trabalho, de forma efetiva, aos objetivos do INMETRO, senão aquela vinculação inicial a um objetivo estratégico ou processo organizacional, no momento de registrar o plano no SIADI.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho objetivou analisar o plano de carreira do INMETRO a partir de três diferentes fontes: os servidores, os gestores e os conceitos sobre o assunto. Diante disso, após realizar um resgate de como se evoluiu o processo de negociação coletiva, de esclarecer os principais aspectos previstos na legislação que criou e alterou o plano de carreira do INMETRO, entrevistar servidores e gestores, passou-se a análise dos dados coletados.

Com base nos dados, constatou-se que o plano como um todo tem pontos interessantes e vantajosos para os servidores, ao contemplar – por exemplo – promoção em classes, progressões anuais, estímulo ao desenvolvimento e remuneração vinculado ao mérito profissional. Por outro lado, são apresentadas propostas de melhoria que são fundamentadas a partir do levantamento exploratório junto a servidores do INMETRO, das referências teóricas sobre o tema, da lei que instituiu o plano de carreira do INMETRO, e da experiência do autor com o assunto. Ressalta-se que nem todas as colocações feitas pelos servidores são contempladas na proposta, ou por serem tão relevantes dentro do contexto maior ou por não encontrarem respaldo junto a teoria administrativa levantada.

5.1 Propostas de melhoria

- Desenvolvimento de trajetória de competências a partir do perfil dos cargos e carreira, estabelecendo diretrizes para espaços ocupacionais de trabalho e complexidade, conforme evolução na carreira;
- Integração dos instrumentos e resultados do desempenho observado para efeitos de progressão funcional com o plano de trabalho individual;
- Reserva de percentual mínimo de Cargos em Comissão (DAS), a serem preenchidos por servidores, a partir de critérios;
- Criação de um centro de Educação Corporativa, de caráter permanente, para desenvolvimento das competências essenciais, organizacionais, gerenciais e individuais dos servidores e da organização;
- Desenvolvimento de sistema, ou sua disponibilização, que permita melhor comunicação, e publicação dos planos de trabalho já desenvolvidos e em andamento, demonstrando sua contribuição para consecução dos objetivos institucionais;
- Desenvolvimento de módulo de negociação/planejamento dos planos de trabalho individuais a partir de uma agenda estratégica para equipe de trabalho e chefia imediata;

5.1.1 Desenvolvimento de trajetória de competências a partir do perfil dos cargos e carreira, estabelecendo diretrizes para espaços ocupacionais de trabalho e complexidade, conforme evolução na carreira.

De acordo com London e Stumph (1982, p.4) *apud* Dutra (1996) carreira profissional são conjunto de sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa que, da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas devem se conciliar, dentro de um processo de ajuste, desenvolvimento e mudança.

Entretanto, esta relação entre perspectivas do servidor versus perspectivas da organização, a partir do plano de carreira do INMETRO, parece um tanto quanto desconectada, senão vejamos:

- o servidor evolui na carreira, mediante progressões anuais pautadas no desempenho e avaliadas pelo chefe imediato e também mediante promoção em classes, cuja exigência de titulação ou capacitação, associado a um tempo mínimo na classe anterior.
- Entretanto, esta evolução é em muito atrelada a aspectos remuneratórios e não há, explicitamente, uma garantia ou condição para evolução pela complexidade do cargo, ou novas atribuições aumentando o seu espaço ocupacional, enfim, a pessoa poderá, na legislação atual que regula o plano, progredir uma dezena de vezes, ultrapassar duas ou mais classes e, no entanto, não ter deixado de realizar as mesmas, e tão somente, tarefas que já desempenha desde sua primeira classe e progressão;
- Tal condição destoa do entendimento de London e Stumph (1982) *apud* Dutra (1996) que reforçam a idéia de que a carreira sirva para o desenvolvimento profissional do trabalhador, agrutinando novas atividades e outras até mais complexas, na medida em que vai progredindo, com o tempo ou com o mérito, pela experiência ou pela capacitação, ou com ambas;

- Neste sentido, como proposta, se reforça a necessidade de um diagnóstico preciso das competências críticas do INMETRO, sejam elas diferenciais, essenciais, organizacionais, gerenciais ou individuais, destacadas por Gramigna (2007), como forma de subsidiar e alinhar no mapeamento das competências dos cargos, seu espaço ocupacional e complexidade, conforme evolução em classe, prevista no plano de carreira.
- O que se sugere não é migrar de cargo para cargo, pois a constituição veda tal iniciativa, mas para cada classe em que o servidor seja promovido, dentro da carreira, possa somar novas demandas, atribuições, desafios e responsabilidades, como forma de retribuição à organização pela remuneração incrementada ou como fator motivacional e desafiador ao servidor;

5.1.2 Integração dos instrumentos e resultados do desempenho observado para efeitos de progressão funcional com o plano de trabalho individual.

O plano de carreira do INMETRO estabelece o Plano de Trabalho Individual para cada servidor, como forma de remuneração, por mérito, mediante Gratificação por Qualidade no Desempenho no INMETRO – GQDI. Por outro lado, para efeitos de progressão na carreira, que diretamente se relaciona a aumento remuneratório, a existência de um formulário²³ que mede novamente, sob a percepção da chefia, o merecimento – ou não – de tal progressão.

Enquanto os resultados forem compatíveis, não se vislumbrará problemas. Ocorre que a possibilidade, ainda que pequena, do servidor apresentar desempenho contrário entre seu plano de trabalho e nota atribuída da chefia na progressão, existirá e, com isso, problemas e uma falta de coerência.

Para melhor entendimento da situação, apresenta-se dois contextos exemplificativos: 1) Plano de Trabalho Individual que tenha recebido nota superior a 4 (que representa 100% da gratificação, com o status de plano concluído de acordo com o negociado) e progressão no mesmo período do ciclo do plano de trabalho, com nota da chefia abaixo de 7 e, portanto, sem fazer jus a progressão e aumento remuneratório correspondente; 2) Plano de Trabalho abaixo

²³ Normas Internas Geral do INMETRO. NIG-DPLAD de 34 a 38, regulamentado pela NIG-DPLAD-063.

com nota inferior a 3, o que representaria Plano de Trabalho com menos de 50% dos objetivos e atividades realizados, com nota 10 de progressão (100% de desempenho). Eis a controvérsia?

Ainda, para que não seja devidamente caracterizado como um problema a tal falta de correlação entre plano de trabalho individual e progressão na carreira, faz-se necessário refletir sobre os critérios de avaliação de cada instrumento.

Plano de Trabalho Individual

É avaliado a partir da negociação entre servidor e chefia imediata, com parecer do comitê que atribui nota ao plano²⁴. O servidor deve elaborar de 3 a 5 objetivos correlacionados aos processos organizacionais ou objetivos estratégicos do INMETRO. Cada objetivo deve conter atividades e indicadores. Ao final de um ciclo, o servidor deve apresentar relatório explicando os resultados alcançados e não alcançados, de onde será feita sua avaliação. Todo o procedimento através da intranet com o Sistema de Avaliação de Desempenho do INMETRO – SIADI. Estes objetivos representam 80% da pontuação equivalente aos 60% da avaliação individual, sendo 20% relativo a atitude pessoal do servidor no cargo junto à instituição. A atitude pessoal é mensurada a partir das seguintes variáveis: *respeito, pontualidade, agilidade, formalismo e disciplina, simplicidade, dedicação e espírito de equipe, e assiduidade.*

Progressão funcional

Já a progressão na carreira exige nota 7 em 10 para poder migrar para o padrão subsequente ou do último padrão de uma classe para o primeiro padrão da classe seguinte, atendido requisitos de titulação e capacitação. Entre os critérios de avaliação do desempenho aponta-se: *respeito, pontualidade, agilidade, formalismo e disciplina, simplicidade, espírito de equipe e dedicação, e assiduidade.*

Análise

²⁴ Nota pela relevância do plano que, se for atribuído de 8 a 10, é aceito como adequado e terá pontuação integral na avaliação individual; ou, se for atribuído nota pelo comitê menor do que 8 e maior que 6, é dado como se for suficiente e poderá repactuar, ou concorrer apenas para 90% da pontuação integral. Se for insuficiente (nota menor que 6), terá que repactuar com a chefia necessariamente.

O que se percebe, claramente, é que o plano de trabalho individual envolve critérios que vão além dos apontados na progressão. Enquanto no plano individual, 80% da avaliação diz respeito ao atingimento de objetivos negociados, e apenas 20% de atitude pessoal; na progressão, a avaliação diz respeito a critérios exatamente iguais a atitude pessoal do plano de trabalho.

É possível, neste sentido, que o contexto 1 ou 2, apontado acima, onde o plano de trabalho e a progressão tenham direcionamento opostos e isto não represente incoerência. Ou seja, um plano de trabalho pode receber 100% da pontuação em avaliação ao passo que na progressão não se atingiu nota 7 e, aparentemente, não ter incoerência. Simplesmente por que, daqui a pouco, o servidor entre todos os seus objetivos atendeu além das expectativas e, só com isso, mesmo com prejuízo na atitude pessoal, seria suficiente para receber nota superior a 4 (adequado e 100% da pontuação para efeitos remuneratórios). E, como a atitude pessoal do plano abrange os critérios iguais na progressão, a tendência é que este servidor não atingisse a nota 7. Por outro lado, pode parecer incoerente alguém atender todos os objetivos com excelência e pecar quanto ao respeito aos colegas e superiores, pontualidade, assiduidade, simplicidade e demais critérios da progressão.

O que se conclui, com isso, é que há uma redundância entre avaliação de atitude pessoal no plano de trabalho e progressão funcional por ser avaliado pela mesma chefia, pelos mesmos critérios. E, se mantendo assim, que haja algum regramento que impeça que uma nota em um possa destoar de outro, apesar de momentos diferentes (alguns meses) entre um e outro.

A sugestão que se apresenta é utilizar a atitude pessoal avaliada no plano de trabalho institucional para fator de progressão, já que obedecem aos mesmos critérios. E, melhor ainda, é utilizar o próprio plano de trabalho, como um todo, para tal. De forma mais audaciosa ainda, o mesmo plano de trabalho deveria servir, também, para avaliação do estágio probatório dos servidores em processo de estabilidade.

Em defesa contrária, poder-se-ia contra-argumentar alegando que se trata de objetivos diferentes e, com isso, deveriam se pautar por instrumentos diferentes. Entretanto, o desempenho, a carreira, o esforço e o comportamento são do mesmo servidor, logo a fonte que abastece os instrumentos de avaliação não deveria ser diferente quando os critérios

adotados são os mesmos. Nada mais seria do que uma redundância e uma disfunção burocrática.

Observa-se, ainda, que na inexistência de ciclo do plano de trabalho individual, faça valer o formulário atualmente utilizado para a progressão.

5.1.3 Reserva de percentual mínimo de Cargos em Comissão (DAS), a serem preenchidos por servidores, a partir de critérios.

É verdade que cargos comissionados, segundo artigo 37 da constituição federal, são de livre nomeação e exoneração da autoridade competente e, portanto, podem ser preenchidos conforme oportunidade e conveniência da mesma. Como também é verdade que as funções de confiança devam ser ocupadas exclusivamente por servidores de cargos efetivos, bem como lei deve estipular os casos, condições e percentuais mínimos dos cargos em comissão a serem preenchidos por servidores de carreira.

Neste sentido, o que se propõe é que o INMETRO possibilite – como prática em sua gestão da carreira – que percentual de seus cargos de Direção e Assessoria Superior - DAS, possam ser ofertados a servidores em destaque, objetivamente mensurado pelos critérios da carreira, para períodos predeterminados e sob certas condições, como por exemplo em lista tríplice²⁵ e, com isso, ao mesmo tempo em que incentiva a carreira do servidor, dá a autoridade máxima o poder de escolha entre os três servidores que melhor se destacaram.

É nesta linha que estruturas de carreiras, como destaca Dutra (1996), em formato em “Y” que tem como premissa o desenvolvimento do profissional em direção a especialização ou, no caso concreto, com chances de ocupar postos de direção superior, a partir de critérios, méritos e desenvolvimento na carreira.

Sabe-se que a autoridade competente já oferta muitos de seus DAS's a servidores de carreira da instituição, porém – como já dito – consoante sua conveniência e oportunidade. O plano de carreira do INMETRO é um tanto quanto omissivo quando o assunto é a trajetória de desenvolvimento possível para os servidores, não definindo trajetória de competências, perfil, aumento do espaço ocupacional e da complexidade do trabalho. Com isso, todos os caminhos

²⁵ Caso dos reitores de universidades federais e alguns membros da magistratura.

são possíveis, seja da especialidade, da generalidade (encargos de chefia) ou múltipla. Por mais que se saiba que os planos de carreira atuais dão certa flexibilidade aos trabalhadores para que os mesmos busquem caminhos que melhor satisfaçam suas ambições, a própria instituição também deve se preocupar em designar possibilidades de trajetórias vinculadas as suas competências essenciais. Até então, não se verifica tal vinculação.

5.1.4 Criação de um centro de Educação Corporativa, de caráter permanente, para desenvolvimento das competências essenciais, organizacionais, gerenciais e individuais dos servidores e da organização.

Antes mesmo de entrar no assunto ora objeto de análise, há que se fazer algumas observações quanto as peculiaridades do INMETRO, em virtude de alguns fatores, a saber:

- 1) É a única entidade da administração indireta que possui contrato de gestão com a administração direta e, com isso, ganha status de agência executiva e de algumas prerrogativas adicionais. Entre estas, maior autonomia gerencial, financeira e orçamentária.
- 2) Têm, de forma vinculada a gratificação dos servidores²⁶, os resultados pactuados no Contrato de Gestão junto ao MPOG, o que obriga a instituição e seus servidores a trabalhar pautados em resultados;
- 3) Possui planejamento estratégico definido, aprovado pelas diretorias, tendo sido concebido dentro de um processo participativo entre as áreas, que desdobraram missão, visão, valores, objetivos estratégicos, processos estratégicos, iniciativas estratégicas, indicadores, responsáveis por processos, enfim, uma modelagem atualizada do planejamento estratégico, enquanto ferramenta de gestão;
- 4) Em 2010, o INMETRO ganhou Prêmio Ouro no Prêmio Nacional de Gestão Pública²⁷ “que é uma das ações estratégicas do Programa Nacional da Gestão Pública

²⁶ Gratificação institucional, sendo 40 % do total possível que o servidor pode fazer jus, dependendo dos resultados da avaliação institucional, a partir do contrato de gestão.

²⁷ Prêmio Nacional da Gestão Pública, promovido pelo Ministério do Planejamento e Gestão, já alguns anos, dentro de uma metodologia adaptada a realidade da administração pública, mas que encontra base na estrutura do Programa Nacional de Qualidade, e que é disseminado – na administração pública – através do GESPÚBLICA - <http://www.gespublica.gov.br/>.

e Desburocratização que tem como finalidade destacar, reconhecer e premiar as organizações públicas que comprovem alto desempenho institucional com qualidade em gestão. Criado em 1998, tem por base o Modelo de Excelência em Gestão Pública, alinhado com o "estado da arte" da gestão contemporânea” (GESPÚBLICA, 2010).

- 5) É um órgão técnico, que tem em sua missão “prover confiança à sociedade brasileira nas medições e nos produtos, através da metrologia e da avaliação da conformidade, promovendo a harmonização das relações de consumo, a inovação e a competitividade do País”. Para que isso seja possível, pretende realizar sua missão pela qualidade de seus serviços, por sua excelência técnica e de gestão, de acordo com o descrito em sua visão de futuro²⁸

No desenvolver das entrevistas com servidores do INMETRO, sendo que alguns são da área que envolvem o plano de carreira, a citar os Recursos Humanos da instituição, obteve-se informações importantes sobre alguns assuntos como, por exemplo, a Educação Corporativa.

No tocante a Educação Corporativa, o que se pode afirmar é que o INMETRO não dispõe de uma política materializada sobre o assunto, estando o mesmo em análise e definições. Em contato com o setor de recursos humanos, foi informado dos estudos que ocorrem em duas frentes: gestão por competências e educação corporativa. Quanto à primeira já foi reunido um grupo de profissionais do próprio INMETRO, com formação ou área de atuação vinculado ao assunto em um *work shop*, no final de 2009, que contou com profissional da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, para discutir o assunto gestão de competências e modelagens. Já com relação ao segundo, o setor responsável informa que irá proceder com *benchmarking*, especialmente em entidades com perfil próximo ao do INMETRO, para melhorar a concepção do que deve ser proposto para a organização.

²⁸ Visão de Futuro do INMETRO: “Órgão de Estado reconhecido como fundamental ao desenvolvimento socio-econômico do país, em função da relevância e da qualidade de seus serviços, por sua excelência técnica, científica e de gestão pelo apoio à inovação tecnológica, com amplo reconhecimento internacional.” http://www.INMETRO.gov.br/gestao/planejamento_2007.asp . Acessado em 25/10/2010.

Conforme já retratado anteriormente, o INMETRO possui políticas pontuais de capacitação, atualização e reciclagem, cuja iniciativa em grande parte é dos gestores de área e outras do RH da instituição. Mas não se pode, com isso, relacionar a qualquer modelagem que se confunda aos propósitos, por exemplo, de uma educação corporativa que, conforme destaca Eboli (2010, p.142), “a educação corporativa tem como ponto central o conceito de competência estratégica. A viabilização do sistema requer o mapeamento das competências críticas do negócio, realidade mais presente em empresas de grande porte”.

Assim, ao relacionar as ações do INMETRO e ao que se refere como educação corporativa, verificamos que o INMETRO carece de um mapeamento de suas competências críticas como ponto de partida para a construção de uma proposta de Educação Corporativa e sua execução.

Apesar de reconhecer que o planejamento estratégico tem de forma bem detalhada todos os fatores críticos para seu sucesso organizacional, bem como os principais processos e iniciativas estratégicas, faz-se necessário vinculá-los dentro da lógica de mapeamento de competências, para assim viabilizar um plano de desenvolvimento humano atrelado ao planejamento estratégico e contribuir para o cumprimento da missão institucional.

De acordo com Gramigna (2007), para se realizar um processo de gestão por competências, e por via de consequência, pensar em desenvolvimento profissional atrelado aos objetivos estratégicos da organização, pode seguir algumas etapas, a saber:

1. Sensibilização;
2. Definição de perfis (competências essenciais e básicas);
3. Avaliação de potenciais e formação de banco de talentos;
4. Capacitação;
5. Gestão do desempenho (avaliar resultados)

A proposta, neste sentido, é que haja convencimento e apoio da alta cúpula do INMETRO para a necessidade de se mapear as competências do órgão, associadas aos seus objetivos, processos, cargos e carreiras e, a partir do mapeamento, o desenvolvimento de uma política de desenvolvimento profissional dentro da lógica de educação corporativa, tal qual apresentada no quadro teórico do presente trabalho.

5.1.5 Desenvolvimento de sistema, ou sua disponibilização, que permita melhor comunicação, e publicação dos planos de trabalho já desenvolvidos e em andamento, demonstrando sua contribuição para consecução dos objetivos institucionais.

Um dos apontamentos destacados pela maioria dos entrevistados é de que a partir do prestação de contas de seus relatórios com o cumprimento – ou não – dos planos de trabalho pactuados, nada mais sabem senão as notas atribuídas ao mesmo. Isto é, não vislumbram de que forma seu plano de trabalho se integra ao cumprimento dos objetivos organizacionais do INMETRO. Destaca-se, por oportuno, que o Sistema de Avaliação do desempenho Individual – SIADI exige que se vinculem cada objetivo do plano de trabalho individual a um objetivo estratégico ou processo organizacional, o que demonstra certa correlação.

Ocorre que não há – ou pelo menos não é de conhecimento dos entrevistados – um local na intranet da instituição – que demonstre todos os planos, por objetivo estratégico, ou processo organizacional, e de que forma se vincula ou cumpre com os objetivos institucionais. Assim, acreditam em uma lacuna que não deixa claro até onde o somatório dos planos de trabalho está devidamente alinhado aos objetivos do INMETRO, sejam os apontados no Planejamento Estratégico, sejam as metas do Contrato de Gestão.

A proposta é que, assim como se desenhou um sistema funcional e importante de avaliação individual de desempenho, possa ampliá-lo para desenvolver um portal em que o SIADI seja a origem dos dados e o sistema a ser desenvolvido seja a resultante dos planos, mas com vinculação aos objetivos institucionais, garantindo melhor compreensão da importância de cada servidor para o todo, pela publicação, transparência e disseminação das informações.

5.1.6 Desenvolvimento de módulo de negociação/planejamento dos planos de trabalho individuais a partir de uma agenda estratégica para equipe de trabalho e chefia imediata.

A proposta aqui diz respeito ao fato dos servidores poderem saber as intenções de seus colegas em fazer determinado trabalho, que atenda algum objetivo estratégico ou

processo organizacional, e que a partir destas informações possam articular para desenvolvimento de planos de trabalho em equipe.

É como se fosse um portal/fórum de intenções, para que as pessoas pudessem, dentro de uma lógica colaborativa, mesmo em ambientes físicos distantes, interagirem e chegarem aos seus planos de trabalho pela construção coletiva.

Hoje, o trabalho é individual e toda sua construção se dá pela iniciativa do servidor, o que não deixa de ser interessante, mas que – por outro lado – não estimula o trabalho em equipe e a troca de experiências. Eventualmente, conforme entrevista com outros servidores, alguns objetivos do plano de trabalho conta com a participação de outro servidor. Mas nunca se sabe se o mesmo trabalho, ou correlato, está sendo desenvolvido por outra pessoa, justamente pela inexistência deste portal/fórum.

Este portal/fórum poderia – dois meses antes da apresentação dos planos para o novo ciclo, mediante a intervenção de tutores/moderadores, em cada área de interesse (objetivos estratégicos, processos organizacionais, por exemplo), provocar os servidores para reflexão e trocas que ajudassem nas idéias e na elaboração de seus planos de trabalho, individual ou compartilhado.

Sugere-se, também, que o próprio INMETRO possa oferecer linhas de estudo/pesquisa/trabalho que deseja que os servidores possam desenvolver, oferecendo – sem tornar rígido – uma espécie de ‘carta’ de intenções, associadas – é claro – ao seu planejamento estratégico e contrato de gestão.

Outro fato importante, mas talvez mais em nível de chefe imediato/gestor de área, é criar um método de trabalho em que o gestor reúne todos os servidores que o subordinam para definição dos objetivos do setor. Talvez até ocorra em vários dos departamentos, mas poderia ser algo mais sistemático e institucional, para dar – novamente – o caráter de equipe e não apenas individual.

Por final:

Seria importante que o INMETRO criasse um grupo de trabalho que pudesse fazer esta reflexão a cerca do atual plano, analisando cada ponto, ratificando, declinando ou até

ampliando as propostas ofertadas no presente trabalho; que se possa entrevistar, de forma quantitativa e com os rigores da estatística, os servidores do INMETRO a cerca do atual plano de carreira e suas variáveis; que a Asmetro-SN, entidade sindical que representa os servidores do INMETRO, pudesse se engajar a cerca das propostas feitas e, juntamente com o grupo constituído pelo INMETRO, consolidarem uma série de modificações que melhorassem o atual plano, atendendo de forma mais integrada os interesses todos dos servidores como desenvolvimento, desempenho e remuneração e também dos interesses da organização; que as modificações, uma vez entendidas como oportunas, fossem objeto de negociação coletiva junto a Mesa Nacional Permanente de Negociação e, de alguma maneira, servisse de *benchmarking* a muitas outras carreiras.

Conforme expõe Dutra (1996), ao citar estudo onde autores identificaram doze empresas consideradas portadoras das experiências mais avançadas e consolidadas em Administração de Carreiras, observou-se que planos de carreiras são necessidades que uma organização que luta por qualidade, excelência e desempenho, deve possuir e não como benevolência ao interesse do trabalhador; que é necessário alinhar capacidades, interesses e aspirações dos empregados com os objetivos organizacionais; estimular e permitir processos de autodesenvolvimento dos empregados; aumentar a capacidade de atração e retenção de empregados²⁹; obter um melhor balanceamento entre as expectativas da empresa e dos empregados; oferecer alternativas diferenciadas de carreira e desenvolvimento para os empregados, rever parâmetros para a gestão de recursos humanos.

Se o INMETRO, ou qualquer outro órgão da administração pública, dentro dos limites impostos pela constituição ou do caráter diferenciado da gestão pública em detrimento da iniciativa privada, conseguir estabelecer um plano de carreira que seja integrado, abrangente, alinhado, desafiador, que desenvolva servidor e organização, que associe desempenho, ascensão e resultados, estará trilhando o caminho desejado para a máquina pública: da excelência organizacional e todas suas repercussões positivas ao interesse da sociedade.

E, com isso, pautaria uma Mesa de Negociação Permanente não apenas para reivindicar melhorias remuneratórias, o que seria legítimo, mas traz no bojo da negociação ganhos importantes para todas as partes.

²⁹ No caso específico, de servidores estatutários

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANASTASIA, Antônio Augusto Junho et al. **Reforma do Estado e negociação coletiva. A negociação coletiva na administração pública brasileira.** Rio de Janeiro: Forense, 2002.

BECKER, Brian E. **Gestão Estratégica de pessoas com “Scorecard”: interligando pessoas, estratégia e performance.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BOOG, Gustavo G; Magdalena T. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: gestão e estratégias.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

BORGES-ANDRADE, Jairo E. et AL. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho.** Porto Alegre: Ed. Artmed, 2006.

BRASIL. Lei Federal nº 5.966, de 11 de dezembro de 1973. **Institui o Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial, e dá outras providências.** <http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/109452/lei-5966-73>. Acessado em setembro de 2010.

BRASIL. Lei 11.355 de 19 de outubro de 2006. **Dispõe sobre criação de várias carreiras de entidades públicas federais.** http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/Lei/L11355.htm. Acessado em setembro de 2010.

BRASIL. Lei Complementar 101 de 04 de maio de 2000. **Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.** http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp101.htm. Acessado em setembro de 2010.

BUCCI, M. P. Dallari; Fonseca, V. S. Lira da. **Negociação Coletiva do Trabalho no Setor Público.** Organização Pan-Americana de Saúde.
http://www.opas.org.br/rh/publicacoes/textos.../pgtsus_neg1.pdf. acessado em 22/10/2010.

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CONZATTI, Ricardo Ferri. Dissertação de Mestrado em Administração. **Pesquisa de Satisfação como fonte de informação para o controle da gestão pública: o caso de Eldorado do Sul.** Porto Alegre: UFRGS, 2003.

DIAS, Ronaldo. **As carreiras no serviço público federal brasileiro: breve retrospecto e perspectivas.** Ipea, Abril de 2010.

DUTRA, Joel Souza; Fleury, Maria Tereza; Ruas, Roberto. **Competências: conceitos, métodos e experiências.** São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas** / Joel Souza Dutra. – São Paulo: Atlas, 1996.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa**. Você S/A. São Paulo. Edição. 148, de outubro de 2010.

FERREIRA, D. Paiva; RIBEIRO, I. Profeta; ALVES, C. Moura. **Negociação coletiva do trabalho no serviço público brasileiro**. Apresentado ao XIII Congresso Internacional Del CLAD sobre La Reforma Del Estado y de La Administracion Pública, Buenos Aires, Argentina, 4-7 de novembro de 2008.

GESPÚBLICA. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização**. Decreto Federal 5.378 de 23 de fevereiro de 2005. 2010. www.gestpublica.gov.br

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LOPES, Fernando Dias. Especialização em Negociação Coletiva. Modalidade a Distância. **Apostila Negociação Coletiva 2**. Escola de Administração-UFRGS. Porto Alegre, 2009.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: Edição Compacta**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MESA NACIONAL PERMANENTE DE NEGOCIAÇÃO - MNNP. **Regimento Interno**. Brasília, 2010. http://www.servidor.gov.br/mnnp/arq_down/reg_inst_mnnp.pdf acessado em 28/10/2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Teoria Geral de Administração: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

PEREIRA, L. C., & SPINK, K. (Orgs.) **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 4. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

PLANO DIRETOR DE REFORMA DO APARELHO DO ESTADO. Ministério da Administração e Reforma do Estado – MARE. Brasília. 1995.

ROBBINS, Steven P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SOUZA, Vera Lúcia de. *et al.* **Gestão de desempenho**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005.

SOUZA, Maria Zélia de Almeida *et al.* **Cargo, carreiras e remuneração**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

APÊNDICE

Roteiro para entrevista direcionada ao servidor

1. Percepção geral sobre o plano de carreira
2. Negociação na elaboração de Plano de Trabalho
3. Plano de Carreira e Desempenho
4. Plano de Carreira e Desenvolvimento
5. Plano de Carreira e Espaço ocupacional e Complexidade do trabalho
6. Plano de Carreira e Remuneração
7. Plano de Carreira e correlação com objetivos organizacionais
8. Plano de Carreira e vinculação entre desempenho, desenvolvimento, remuneração, objetivos organizacionais
9. Plano de Carreira e Avaliação
10. Vantagens do Plano de Carreira
11. Desvantagens do Plano de Carreira

Roteiro para entrevista com representantes do sindicato

1. Percepção geral sobre o plano de carreira
2. Negociação para formatação do atual plano
3. Demandas para futuras negociações com INMETRO/Ministério
4. Relação entre entidade e INMETRO/Ministério
5. Vantagens do Plano de Carreira
6. Desvantagens do Plano de Carreira

Roteiro para entrevista com gestores

- 1 Percepção geral sobre o plano de carreira
- 2 Negociação na elaboração dos planos de trabalho
- 3 Plano de Carreira e Desempenho
- 4 Plano de Carreira e Desenvolvimento
- 5 Plano de Carreira e Espaço ocupacional e Complexidade do trabalho
- 6 Plano de Carreira e Remuneração
- 7 Plano de Carreira e correlação com objetivos organizacionais
- 8 Plano de Carreira e vinculação entre desempenho, desenvolvimento, remuneração, objetivos organizacionais
- 9 Plano de Carreira e Avaliação
- 10 Vantagens do Plano de Carreira
- 11 Desvantagens do Plano de Carreira