

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA– UNISERPRO
– modalidade à distância

Geraldo Leite Filho

VIABILIDADE DA APLICAÇÃO DE UM MODELO DE CARREIRA EM
Y NO SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS -
SERPRO

Porto Alegre

2014

Geraldo Leite Filho

**VIABILIDADE DA APLICAÇÃO DE UM MODELO DE CARREIRA EM
Y NO SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS -
SERPRO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública - UNISERPRO - modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista.

Orientador: Prof. Dr. Silvia G. da Costa

Porto Alegre

2014

Geraldo Leite Filho

**VIABILIDADE DA APLICAÇÃO DE UM MODELO DE CARREIRA EM
Y NO SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS -
SERPRO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública - UNISERPRO – modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista.

Aprovado em Dezembro de 2014.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Cesar Augusto Tejera De Ré

Prof. Dr. Silvia G. da Costa

AGRADECIMENTOS

Ao SERPRO por proporcionar iniciativas como esta, de valorização dos seus empregados.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul pela competência em transformar este desafio em realidade.

“Você pode criar, desenhar e construir o lugar mais maravilhoso da Terra, mas são necessárias pessoas para transformar esse sonho em realidade.” (Walt Disney)

RESUMO

A captação e a manutenção de talentos são assuntos que preocupam os gestores das empresas públicas brasileiras. Para os que não desenvolveram ou não pretendem desenvolver habilidades de liderança, mas possuem habilidades técnicas valorizadas, o modelo de carreira mais adequado seria a Carreira em Y, que possibilita ao profissional optar por seguir o braço técnico ou o gerencial sem prejuízos a sua carreira. Neste estudo foi analisada a viabilidade de implantação de um modelo de carreira que atenda a estas premissas no âmbito do Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), empresa pública vinculada ao Ministério da Fazenda. Esta análise foi realizada por meio de pesquisas bibliográficas, onde se buscou além de um embasamento teórico, obter experiências de outras entidades públicas brasileiras com o tema, por meio de análise documental das normas internas, e também com informações obtidas em uma entrevista realizada com uma empregada do SERPRO que esteve à frente de projetos de revisão das carreiras da empresa durante longos anos. Após as análises, foram identificados aspectos do modelo que não seriam possíveis de se reproduzir no âmbito da administração pública, e similaridades entre a realidade do SERPRO e as propostas de aplicação do modelo de carreira em Y realizadas por outras entidades públicas brasileiras, concluindo que algumas características do modelo poderiam ser implantadas no SERPRO.

Palavras-chave: Manutenção de talentos, Carreira em Y; Carreira em instituições públicas.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Estrutura em Linha.....	14
Figura 2 - Modelo de Estrutura em Rede.....	15
Figura 3 - Modelo de Carreira em Y.....	17

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
2	GESTÃO DE CARREIRA.....	12
2.1	DEFINIÇÃO DE CARREIRA.....	12
2.2	MODELOS DE CARREIRA.....	13
2.2.1	Estruturas em Linha.....	14
2.2.2	Estruturas em Rede.....	15
2.2.3	Estruturas Paralelas.....	16
3	PLANO DE CARREIRA NO SETOR PÚBLICO.....	19
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	22
4.1	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	22
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	23
5.1	PLANO DE AVALIAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS...	23
5.2	REGIMENTO DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS DO SERPRO.....	24
5.3	PLANO DE GESTÃO DE CARREIRAS DO SERPRO.....	25
5.4	BASE COMUM NA QUAL SE DERIVAM OS BRAÇOS TÉCNICO E ADMINISTRATIVO.....	27
5.5	EQUIVALÊNCIA TOTAL ENTRE OS BRAÇOS.....	29
5.6	MOBILIDADE ENTRE OS BRAÇOS.....	29
5.7	ADAPTAÇÕES PROPOSTAS.....	30
5.8	ALTERNATIVAS PARA O SERPRO.....	32
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
	REFERÊNCIAS.....	35
	ANEXO A.....	37
	ANEXO B.....	38
	ANEXO C.....	39
	ANEXO D.....	40

1 INTRODUÇÃO

O Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Fazenda, criada no dia 1º de dezembro de 1964, pela Lei Federal nº. 4.516, posteriormente alterada pela Lei Federal nº. 5.615, de 13 de outubro de 1970, (BRASIL) com o objetivo de modernizar e dar agilidade a setores estratégicos da Administração Pública brasileira. Sua sede está localizada em Brasília e possui regionais em 11 capitais: Belém, Fortaleza, Recife, Salvador, Brasília, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo, Curitiba, Porto Alegre e Florianópolis, além de escritórios de serviços nos demais estados. É considerada atualmente uma das maiores organizações públicas de TI no mundo.

De acordo com o relatório de custo pessoal mensal de Agosto de 2014 (SERPRO, 2014), o SERPRO conta com corpo técnico de mais de 10 mil empregados especializados tanto no segmento de TI, quanto nas demais áreas de suporte ao negócio da empresa. Como empresa prestadora de serviços em Tecnologia da Informação (TI) para o setor público, necessita de um corpo técnico altamente qualificado e motivado para atender às demandas de seus clientes, porém, por ser uma empresa pública, o ingresso de pessoal somente ocorre mediante processo seletivo público, na forma do artigo 37, incisos I e II, da Constituição Federal de 1988. (BRASIL), dificultando a reposição do corpo técnico com rapidez, quando necessário.

Apesar de existirem dois tipos de competências: a técnica e a de liderança, a maioria das empresas entre as quais o SERPRO se inclui vem valorizando em suas carreiras apenas a competência de liderança, principalmente por meio de remuneração diferenciada.

Para mitigar o risco de perda de mão de obra técnica qualificada, é necessária a modernização dos modelos de carreiras, baseando-se nas tendências do mercado. A estruturação de um Plano de Cargos e Salários que beneficie a carreira Y, possibilitando uma progressão para aqueles profissionais técnicos especializados, mas sem perfil gerencial, conforme Mendes (2012) “é uma questão que precisa ser discutida com urgência, sob o risco de o setor público perder esses profissionais para outras instituições ou desmotivá-los”.

No SERPRO, observa-se que quando um empregado se destaca em sua equipe, normalmente ele é indicado a ser o substituto do líder, e colocado na fila para a sucessão na função de gerência. Percebe-se que essa prática, contudo, não garante uma melhor alocação deste empregado, posto que nem sempre o melhor técnico mostra-se o melhor gerente. Muitas vezes, esse procedimento ocasiona prejuízos para a área, que se vê “gerenciada” por um

empregado que está acostumado a executar e que, mesmo submetido a treinamentos gerenciais, não tem perfil para coordenar uma equipe.

Ao ser designado gerente, o empregado recebe uma remuneração extra, chamada Gratificação de Função de Confiança (GFC), que eleva a sua remuneração total, em uma proporção que dificilmente seria alcançada pela gratificação técnica, correndo o risco desse ser um dos maiores elementos motivadores para a aceitação da designação, mesmo que não possua uma grande afinidade com as atividades gerenciais. Esta prática leva ao risco de enfraquecimento das equipes, por um lado, pelo empobrecimento de sua capacidade gerencial e, por outro lado, também de sua capacidade técnica.

Para evitar a ocorrência desta prática, é proposta a adoção do modelo de carreira em Y, que possibilita contemplar a carreira técnica e a gerencial, sem que uma se sobreponha necessariamente à outra, viabilizando que bons técnicos, com alta capacitação, mas sem perfil gerencial, possam ser incentivados a desenvolver trabalhos de grande complexidade, com alta performance, sendo remunerados e valorizados pelo seu desempenho diferenciado, sem, contudo, ter que desenvolver atividades gerenciais, para as quais não possuem perfil apropriado.

Face ao exposto, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa:

É viável a adoção de um modelo de Carreira em Y no SERPRO?

Assim, o presente estudo tem como objetivo geral investigar a viabilidade da aplicação de um modelo de carreira baseado no modelo de carreira em Y no SERPRO.

Os objetivos específicos são:

- Identificar os aspectos legais envolvidos na aplicação de um modelo de Carreira em Y no SERPRO;

- Caso viável, propor um Modelo de Carreira em Y para a sua implantação.

Observa-se que o SERPRO está passando por um movimento de mudança de paradigmas, com a adoção da Metodologia Ágil. Com este movimento, ganharam força os questionamentos acerca da adoção de novos modelos de carreira, como o modelo de carreira em Y. Neste sentido, o resultado desta pesquisa poderá contribuir nos debates reunindo informações relevantes sobre o tema.

Os procedimentos metodológicos utilizados no estudo referem-se à pesquisa bibliográfica realizada em artigos científicos, dissertações, livros e meio eletrônico; e pesquisa

qualitativa, através da análise documental das normas internas e de uma entrevista semi-estruturada com uma empregada do SERPRO, conhecedora das áreas de gestão de pessoas e de consultoria jurídica. As informações coletadas foram analisadas sob a luz da experiência profissional do pesquisador, que atua como gestor de uma equipe de desenvolvimento de software, após ter iniciado sua carreira na área técnica do mesmo setor.

O estudo encontra-se estruturado em cinco capítulos, contando a presente introdução. O capítulo “Gestão de Carreira” discorre sobre os diferentes significados do termo “carreira” e apresenta os modelos de carreira mais encontrados na literatura. O capítulo seguinte, Plano de Carreira no Setor Público, tem como objetivo apresentar conceitos de carreira focado no setor público. No quarto capítulo são demonstrados os procedimentos metodológicos adotados e no quinto capítulo é apresentada a análise dos dados, com base no material pesquisado. Por fim são realizadas as considerações finais do estudo.

2 GESTÃO DE CARREIRA

Neste capítulo serão abordados os conceitos relativos à Gestão de Carreira, ressaltando a necessidade da busca do equilíbrio entre as necessidades da empresa com as necessidades individuais de seus profissionais.

Um dos grandes desafios da gestão de pessoas é conciliar os variados interesses pessoais com os objetivos organizacionais. De acordo com Dutra (1996), na gestão de carreira, combinar as possibilidades de movimentação oferecidas pelas organizações com o planejamento pessoal da vida profissional de seus empregados é algo essencial e difícil de realizar.

Segundo Veloso, Dutra e Nakata (2008), as empresas precisam encontrar formas de estruturar suas carreiras, buscando a motivação e comprometimento de seus empregados considerando não somente a estrutura oferecida pela organização para ascensão profissional, mas também as diversas ambições, que são específicas da faixa etária do trabalhador. Costa e Chiuzi, citados por Costa e Dutra (2011), alertam que há pesquisas indicando que pessoas mais jovens desejam mais desenvolvimento e pessoas mais velhas desejam mais realização.

Ainda de acordo com Costa e Dutra (2011), a capacidade de uma pessoa fazer diferença nos resultados organizacionais, tem estimulado práticas de gestão de pessoas voltadas ao comprometimento das pessoas com os objetivos das organizações.

Em empresas de Tecnologia da Informação (TI), o simples ato do empregado estar fisicamente em seu posto de trabalho não necessariamente indica que ele está se dedicando ao trabalho propriamente dito, pois não é possível controlar o nível de comprometimento de um trabalho essencialmente mental. Esta dedicação somente é alcançada quando o empregado está comprometido com a empresa, por isso, a importância de manter uma relação com a organização que satisfaça os seus interesses de carreira.

A seguir serão explorados os diferentes significados para o termo “carreira”.

2.1 DEFINIÇÃO DE CARREIRA

Segundo Hall (2002), citado por Veloso, Dutra e Nakata (2008), existem quatro percepções diferentes de carreira, utilizadas tanto popularmente, como na ciência comportamental. São elas:

- a) Carreira como avanço: é a visão mais popular do termo, que remete ao pensamento de crescimento vertical na organização, resultado de uma sequência de promoções;
- b) Carreira como profissão: também é uma visão popular, de que certas ocupações representam carreiras e outras não, baseando-se principalmente no status que esta ocupação oferece;
- c) Carreira como a sequência de trabalhos durante a vida: visão mais representativa para os escritores que tratam da ciência comportamental, em que todas as pessoas com histórias de trabalho têm carreiras;
- d) Carreira como a sequência de experiências relativas a funções ao longo da vida: também é uma visão representativa para os escritores que tratam da ciência comportamental, em que a carreira não se limita a apenas funções profissionais.

Por fim, Hall (2002, p. 12) citado por Veloso, Dutra e Nakata (2008) define carreira como “a sequência individualmente percebida de atitudes e comportamentos associada com experiências relacionadas ao trabalho e atividades durante a vida de uma pessoa”

Para London e Stumpf, citados por Dutra (1996), 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. A perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto a perspectiva da organização engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoal. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança de espaços ocupacionais no interior da organização. (LONDON e STUMPF, citados por DUTRA, 1996, p. 66).

Portanto, esta definição de carreira vai além do proposto por Hall, sendo vista como um produto dinâmico da relação entre a pessoa e a empresa, considerando as perspectivas de ambos. A operacionalização desta relação entre pessoa e empresa se dá na forma dos modelos de carreira adotados pela organização.

A seguir serão apresentados alguns modelos de carreira utilizados no mercado.

2.2 MODELOS DE CARREIRA

Os modelos de carreira mais comumente encontrados na literatura são três: estruturas em linha, em rede e paralelas, que serão exploradas a seguir.

2.2.1 Estruturas em Linha

O modelo de estruturas em linha é muito comum de se encontrar nas empresas, pois é mais simples de configurar e administrar. Neste modelo, cada estágio da carreira corresponde a um conjunto específico de responsabilidades e atribuições ou a um grupo de atributos pessoais, e sua evolução se dá em uma única direção, tendo os requisitos de acesso aos estágios definidos no desenho da carreira.

Para Dutra (1996, p.81), a estrutura em linha é aquela em que a “sequência de posições está alinhada em uma única direção, não oferecendo as pessoas outras alternativas”.

A figura 1, a seguir, apresenta o modelo de estrutura em linha, em que o desenvolvimento na carreira ocorre verticalmente na organização. O ingresso na carreira se dá em cargo técnico e o topo é um cargo gerencial.

Figura 1 – Estrutura em Linha



Fonte: DUTRA (1996, p.82).

O modelo de carreira com estruturas em linha possui uma configuração mais simples de administrar, mas apresenta algumas limitações:

- não há opções para outras trajetórias de carreira;
- o topo desse tipo de carreira geralmente é configurado com posições gerenciais, não oferecendo alternativas para os profissionais que preferem a carreira técnica;

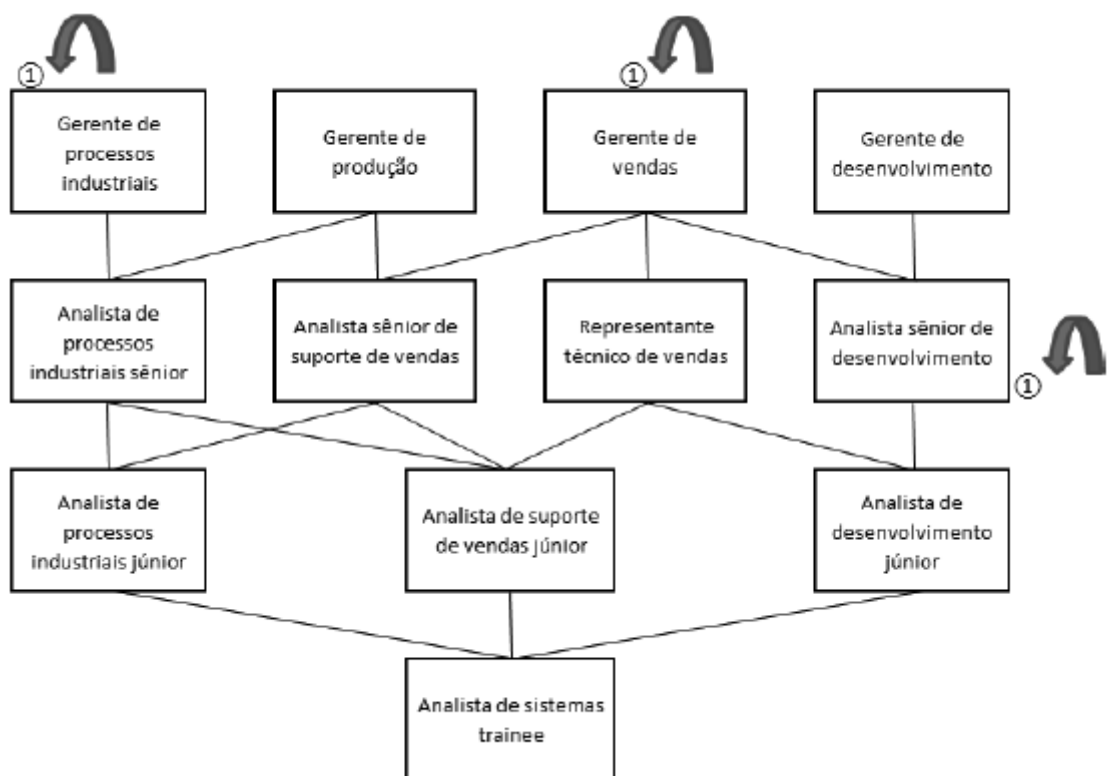
- as estruturas em linha, por estarem muito atreladas a áreas funcionais e possuírem características de pouca flexibilidade, são pouco adequadas a empresas que necessitam de maior mobilidade para realocação de pessoas ou para reconfiguração de suas estruturas organizacionais (DUTRA, 1996, p. 10).

2.2.2 Estruturas em Rede

Enquanto a estrutura em linha estabelece uma única direção para o desenvolvimento, o modelo de estrutura em rede, por sua vez, apresenta várias alternativas para cada posição da empresa.

A figura 2, a seguir, representa um modelo de estrutura em rede. O ingresso se dá em um cargo técnico, podendo se desmembrar em outros cargos no nível imediatamente superior, seguindo ao topo, possibilitando assim ao profissional exercer a opção da escolha, ainda que restrita e pré-definida pela empresa, em direção a cargos gerenciais.

Figura 2 – Modelo de Estrutura em Rede



Fonte: DUTRA (1996, p.84)

Isto permite ao profissional optar pela trajetória que mais lhe agrada, conforme os critérios de acesso estabelecidos. Segundo Dutra (1996), este tipo de estrutura também apresenta as seguintes limitações:

- as escolhas são restritas, a trajetória limitada e os caminhos são pré-estabelecidos pela empresa, conduzindo a posições gerenciais;

- há dificuldade para redefinir a estrutura organizacional, uma vez que modificá-la implica alterações na carreira.

2.2.3 Estruturas Paralelas

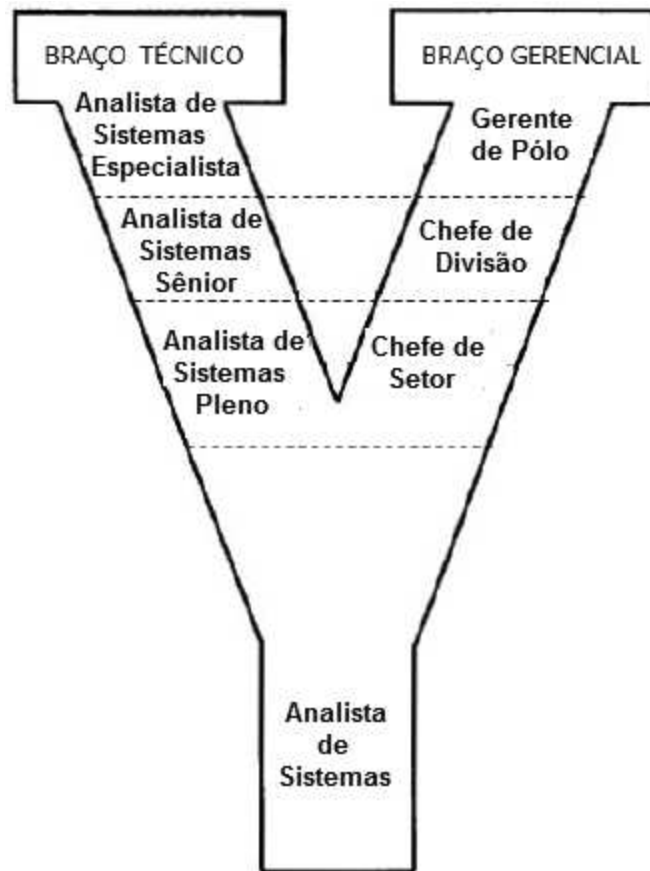
Finalmente, existem as estruturas paralelas, que criam alternativas de carreira não necessariamente relacionadas à estrutura organizacional. Dutra (1996) define carreira paralela como sendo

[...] uma sequência de posições, que uma pessoa pode assumir no interior de uma organização, orientada em duas direções, uma de natureza profissional e outra de natureza gerencial, sendo o acesso aos maiores níveis de remuneração e de reconhecimento oferecidos pela empresa garantido em qualquer uma das direções escolhidas. (DUTRA,1996, p. 86).

Assim, a carreira paralela permite à empresa direcionar o estímulo do desenvolvimento e da ascensão profissional objetivando aperfeiçoamento dos profissionais em função das vocações e expectativas individuais, eliminando riscos de rebaixamento dos níveis de atuação, tanto técnicos como gerenciais, propiciando transição mais tranquila de técnico para gerente, àqueles que assim desejarem, evitando que o profissional seja levado a ocupar posições gerenciais, quando não apresenta aspiração, aptidão e capacitação para executar as atividades inerentes do cargo.

Dentre as formas de carreira paralela destaca-se a carreira em Y, como na figura 3 a seguir, que possui como característica a existência de uma base comum, com característica técnica, que compreenderá o período de início da carreira do profissional na empresa, na qual se deriva um braço técnico e outro gerencial, permitindo assim ao profissional seguir sua carreira no braço ao qual se tenha mais afinidade, sem prejuízos a sua carreira. Este formato em Y, também garante legitimidade àqueles que ocupam posições gerenciais, o que facilita o diálogo e sua aceitação como Gerentes junto àqueles que optaram pelo eixo técnico da carreira.

Figura 3 – Modelo de Carreira em Y



Fonte: Dutra(1996, p.88)

Para o sucesso da implantação da carreira em Y, porém, é preciso que a empresa forneça todas as informações e ajuda necessárias ao processo de escolha da carreira, estabelecendo os critérios de migração da carreira técnica para a gerencial e vice-versa. O braço técnico e o braço gerencial devem conter uma similaridade de níveis de remuneração e benefícios, de forma que não surjam sentimentos de perda em nenhum dos lados.

O modelo de carreira em Y também apresenta algumas limitações, como o exemplo dado por Meisel (1977) citado por Dutra (1992), em que a causa maior de ressentimento aos profissionais do braço técnico é a de esse segmento tornar-se depósito para gerentes que não deram certo na área administrativa, pois acham injusto alguém que tenha se desenvolvido no braço administrativo ser transferido para o braço técnico sem ter realizado trabalhos na área científica ou sem ter como se equiparar, em termos de contribuições técnicas, a seus colegas do braço técnico.

No modelo de carreira em Y, cabe à organização a responsabilidade pela definição de um plano de carreiras, que possibilite o crescimento e ascensão do empregado, porém,

compete ao profissional a decisão sobre qual trajetória de carreira seguir, conciliando seus interesses com os da organização, alcançando assim o comprometimento e, conseqüentemente, melhores resultados.

Podemos perceber, portanto, a dinâmica da relação entre pessoa e empresa nos modelos aqui apresentados, desde um modelo mais rígido, como a estrutura em linha, como um modelo de grande flexibilidade, como o modelo de carreira em Y.

No capítulo a seguir, serão abordados os conceitos de carreira focados no setor público e suas características.

3 PLANO DE CARREIRA NO SETOR PÚBLICO

O Plano de Carreira no Setor Público é um instrumento de gestão que visa ao desenvolvimento pessoal e profissional do servidor público e oferece perspectivas de aumento gradativo da remuneração, proporcionalmente à elevação do grau de complexidade de suas atribuições. De acordo com SERPRO (2010, p.15), o Plano de Carreira “estabelece as políticas de gerenciamento de desempenho, de encarreiramento profissional e de remuneração, de forma a viabilizar a captação e a retenção de profissionais qualificados”.

Portanto, o plano de carreira abrange todas as regras a serem seguidas pela empresa e pelo empregado, para a efetiva gestão da carreira.

Bergue (2001, p.654) considera que:

[...] uma carreira pode ser definida como um conjunto de cargos afins, dispostos em posições ordenadas segundo uma trajetória evolutiva crescente de variação das exigências requeridas para ascensão. [...] os estágios de ascensão podem apresentar um correspondente incremento quantitativo e qualitativo de atribuições.

Dentro deste contexto, carreira é a “sequência de posições ascendentes possíveis de serem ocupadas pelo empregado, dentro de um mesmo cargo, direcionada pelos resultados alcançados, pela aplicação de competências e pela experiência profissional” (SERPRO, 2010, p.18).

Geralmente as carreiras estão estruturadas em classes, que representam o estágio em que o empregado se encontra na carreira, sendo estas organizadas hierarquicamente conforme o nível de complexidade e experiência exigida, e de níveis, que definem as faixas de remuneração salarial.

A estruturação das carreiras no âmbito do setor público possui grandes diferenças em relação ao setor privado, principalmente na limitação legal da investidura dos cargos.

Segundo Bergue (2011, p.603), cargo é definido como “o conjunto de atribuições que podem ser cometidas a uma pessoa, que, no âmbito da administração pública, passa a denominar-se *agente público*”. SERPRO (2010, p.16) complementa a definição de cargo, inserindo o conjunto de “responsabilidades agregadas conforme o nível de complexidade e o grau de escolaridade exigido para o seu desempenho”.

Para Bergue (2001, p. 609), a estrutura de cargos e carreiras no setor público carrega alguns pressupostos que merecem atenção, destacando dois: o pressuposto da especialização e o pressuposto da exclusividade das atribuições. O primeiro defende a ideia de que a estrutura

de cargos deve abranger um grande número de cargos diferentes muito especializados, e que a cada nova atribuição criada, um novo cargo será criado também. O segundo pressuposto diz que as atribuições são exclusivas de determinado cargo, ou seja, a atribuição que pertence a um cargo não pode pertencer a outro, gerando assim uma divisão no trabalho.

Como resultado, a descrição dos cargos, conforme enfatiza Schikmann (2010, p.17), “limita o escopo de atuação dos funcionários, desestimulando a multifuncionalidade e a visão sistêmica, e configura com frequência os desvios de função que são muito comuns nos diversos órgãos públicos em todos os âmbitos”.

O desvio de função é uma característica do setor público causada principalmente pela rigidez imposta pela legislação, que ao contrário da iniciativa privada, limita a progressão funcional, impedindo assim, a ampliação das atividades exercidas pelo empregado. Isto significa que mesmo que o empregado possua todas as competências necessárias para a execução de determinada tarefa, se esta tarefa não estiver contida nas atribuições de seu cargo, ele não poderá realizá-las.

Este fato tem grande impacto na área de Tecnologia da Informação (TI), pois com a evolução da tecnologia, muitas funções que antes faziam todo o sentido de existirem, perderam sua utilidade, como por exemplo, a função de digitador, enquanto outras foram gradativamente fundidas, como as funções de análise e de programação.

Nas carreiras públicas, o ingresso por concurso público só se faz na classe inicial. Em outras palavras, não há possibilidades de concursos públicos para cargos intermediários de carreira. Segundo Vanderley (2009), as carreiras verdadeiras são aquelas cujos integrantes ingressam na classe inicial, através de um único concurso público, e têm a perspectiva de alcançar o topo da estrutura por meio de promoções.

O Supremo Tribunal Federal (STF) entende que a diferença básica entre ascensão e promoção está relacionada ao fato dos cargos pertencerem, ou não, à mesma carreira.

Assim, a ascensão funcional (ou promoção vertical) é a progressão funcional entre cargos de carreiras distintas, portanto pressupõe, necessariamente, a existência de duas carreiras: a carreira de origem e aquela outra para a qual ascende o empregado. É atualmente considerada inconstitucional.

Bergue (2001, p.613) considera que “afastada a possibilidade de ascensão entre cargos via outra que não seja o concurso público, a trajetória profissional do agente público, no que tange ao aspecto remuneratório, está restrita à carreira”.

Já a promoção é a passagem (desenvolvimento funcional) entre classes e níveis da mesma carreira. Uma carreira, no serviço público, pode ter cargos de atribuições diferentes, geralmente mais complexas, à medida que se aproximam as classes finais. Nada impede, também, que a partir de certa classe da carreira, seja exigido, do candidato à promoção, um nível mais alto de escolaridade, um concurso interno, um novo título profissional, um treinamento especial ou o aproveitamento em algum curso.

Portanto o entendimento do STF fez com que a ascensão funcional (promoção vertical) não pudesse mais ser praticada em empresas públicas, isolando o trabalhador dentro da estrutura da sua carreira. A ascensão só pode acontecer por meio de novo concurso público.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando-se os objetivos apresentados, e conforme Vieira (2006, p. 15) que diz: “no campo qualitativo, tende-se a utilizar as técnicas de pesquisa para a análise de fenômenos vinculados à cultura organizacional”, este trabalho se caracteriza como uma pesquisa qualitativa no formato de um estudo de caso, e está embasado em:

Dados primários obtidos por meio de uma entrevista semiestruturada realizada em Outubro/2014 com uma empregada do SERPRO que participou ativamente na elaboração do último plano de carreiras do SERPRO (PGCS), com trabalhos realizados na Superintendência de Pessoas (SUPGP) e atualmente trabalhando na Consultoria Jurídica (COJUR). Esta entrevista foi realizada via telefone, a partir da pergunta norteadora “Existe ou existiu um estudo sobre carreira em Y no SERPRO?” Em seguida, foi construído um diálogo sobre o assunto no âmbito do SERPRO, conforme definição de entrevista semiestruturada feita por Manzini (1990/1991, p. 154) citado por Manzini (2004, p.2), em que a mesma “está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista”.

E dados secundários obtidos no período de Março/2014 a Novembro/2014, por meio de pesquisa documental realizada em relatórios, normativos, comunicados e outros documentos obtidos nos sistemas de informação internos do SERPRO, e pesquisa bibliográfica realizada em artigos científicos, dissertações e livros, por meio de consulta a sítios na rede mundial de computadores.

Os dados trabalhados deram respaldo às considerações finais do pesquisador sobre a viabilidade da implantação de um modelo de carreira em Y no Serviço Federal de Processamento de Dados - SERPRO.

4.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Por se tratar de um estudo dentro da organização na qual o pesquisador trabalha, muito das percepções individuais do pesquisador foram consideradas para a análise dos resultados. Outro fator que deve ser considerado é o citado por Manzini (2004, p.9) em que “pelo fato de a entrevista ser um processo de interação social os dados são de natureza social, e isso precisa ser levado em conta na interpretação dos resultados”.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

No presente capítulo são expostas as interpretações das informações obtidas nas pesquisas bibliográficas relacionadas ao tema Carreira em Y realizada pelo autor, em conjunto com as informações obtidas na análise documental das normas internas e na entrevista realizada com uma empregada do SERPRO.

Na pesquisa bibliográfica sobre o tema, duas linhas de exploração foram seguidas: a primeira buscou um embasamento teórico acerca do tema, com pesquisa em livros e artigos científicos; e a segunda teve o foco na aplicação do modelo de carreira em Y no âmbito de entidades públicas brasileiras, com destaque para a Secretaria do Tesouro Nacional (STN) e o Sistema Estadual de Meio Ambiente do Estado de Minas Gerais (SISEMA).

A entrevista semi-estruturada foi realizada a partir do questionamento sobre carreira em Y no SERPRO, para buscar um melhor entendimento de situações que não possuem registros na empresa, por meio de uma empregada que efetivamente participou de todo o processo de formulação e implantação do plano de carreiras do SERPRO mais recente, o PGCS. Com as informações obtidas nesta entrevista, o pesquisador pôde verificar similaridades entre a realidade do SERPRO e as propostas de aplicação do modelo de carreira em Y realizadas em outras entidades públicas brasileiras.

A seguir, serão abordados os planos de carreira existentes no SERPRO, apresentando o seu histórico e estruturas de carreiras. O SERPRO conta atualmente com três planos de carreira: o Plano de Avaliação e Classificação de Cargos e Salários (PACCS); o II Regimento de Administração de Recursos Humanos do SERPRO (RARH2); e, por fim, o Plano de Gestão de Carreiras do SERPRO (PGCS), sendo este último o modelo utilizado para as novas contratações.

5.1 PLANO DE AVALIAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

O Plano de Avaliação e Classificação de Cargos e Salários (PACCS), elaborado em 1971, é o mais antigo em vigência no SERPRO, contando apenas com poucos empregados sob sua regência, e sua vigência somente se dará enquanto estes empregados permanecerem ativos.

Com a elaboração do PACCS, o SERPRO auto-regulamentou a profissão dos seus trabalhadores, estabelecendo regras para a assunção dos cargos, uma vez que não existia regulamentação da profissão dos trabalhadores em informática.

Neste plano de carreira, era possível a ascensão funcional, ou seja, o ingresso na carreira, mediante o acesso do empregado aprovado em processo seletivo a um cargo de hierarquia superior ao cargo por ele ocupado. Portanto, o ingresso na carreira se dava de duas formas: a primeira via contratação; e a segunda por meio da ascensão funcional.

5.2 REGIMENTO DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS DO SERPRO

Em Maio de 1989, ocorreu a implantação do Regimento de Administração de Recursos Humanos do SERPRO (RARH), com a proposta de modernização do PACCS, cuja migração foi facultada aos empregados.

Com a implantação do RARH, foram estabelecidos os seguintes cargos para os trabalhadores do SERPRO: Analista de informática – exigindo como instrução básica o nível superior; Técnico em informática – exigindo como instrução básica o nível médio; e Auxiliar de informática – exigindo como instrução básica o primeiro grau incompleto.

Em Novembro de 1997, foi adotada a segunda versão deste plano de carreira, batizada de RARH2, extinguindo integralmente a sua primeira versão. A migração dos empregados sob regência do RARH para o RARH2 foi feita de forma automática. Desta forma, o plano de carreira PACCS entrou em extinção.

Em relação às gratificações, o RARH2, previa as seguintes: 1. Gratificação de Função de Confiança (GFC), atribuída aos empregados que assumiam as funções de gerência, assessoramento ou supervisão; 2. Gratificação de Especialização Adicional (GEA), atribuída aos Analistas; 3. Gratificação de Qualificação Adicional (GQA), atribuída aos Técnicos; 4. Gratificação Especial de Assessoramento Técnico, atribuída ao empregado em função dos conhecimentos profissionais legalmente requeridos para o exercício de atividades que não correspondam às atribuições das Especializações ou das Qualificações existentes; 5. Gratificação por Tempo de Serviço, atribuída ao empregado, relativamente a cada 5 (cinco) anos de efetivo exercício na Empresa; e Função Comissionada Técnica (FCT), atribuída aos empregados ocupantes dos cargos de Analista e Técnico que não ocupem função de confiança no Serpro ou em quadro externo e que sejam designados para a execução de tarefas extraordinárias, de natureza técnica.

5.3 PLANO DE GESTÃO DE CARREIRAS DO SERPRO

Em novembro de 2008, foi implantado o Plano de Gestão de Carreiras do SERPRO (PGCS), com o objetivo de estabelecer as políticas de gerenciamento de desempenho, de encareiramento profissional e de remuneração, de forma a viabilizar a captação e a retenção de profissionais qualificados, sendo o único plano vigente para as novas admissões.

Para o quadro de empregados, foi novamente oferecido uma opção de migração para este novo plano de carreira, mantendo desta forma três planos de carreira em vigência na empresa: PACCS, RARH2 e PGCS, e tornando os dois primeiros planos em extinção.

No PGCS, carreira foi definida como sendo a sequência de posições ascendentes possíveis de serem ocupadas pelo empregado, dentro de um mesmo cargo, estruturadas em classes, níveis e degraus salariais (anexos A,B e C). Cada carreira possui três classes, sendo que o acesso se dá na primeira classe, e a movimentação entre classes se dá através de um processo seletivo interno, que ocorre quando necessário e conforme disponibilidade orçamentária. As classes são compostas de níveis, que são escalonados sequencialmente e definem as faixas salariais, subdividindo-se em dois degraus salariais, denominados A e B. Os degraus salariais representam as posições possíveis de serem ocupadas pelo empregado dentro de um nível, correspondendo cada um deles a um determinado salário. A movimentação do empregado nos níveis e degraus é realizada através dos processos de promoção por mérito, cujo deslocamento ocorre de forma vertical na tabela salarial, com a elevação de um ou dois níveis, sendo mantida a letra do degrau salarial ocupado pelo empregado, ou pelo processo de promoção por tempo de serviço, onde o deslocamento ocorre de forma diagonal na tabela salarial, com a elevação de um degrau salarial e a consequente alteração da letra do degrau ocupado pelo empregado (Anexo D). Ambos processos ocorrerão anualmente, em meses subsequentes e de forma alternada, devendo o processo de promoção por mérito ocorrer antes da promoção por tempo de serviço.

O PGCS manteve a auto-regulamentação da profissão dos trabalhadores de informática, definindo cargo como um conjunto de atribuições e de responsabilidades agregadas conforme o nível de complexidade e o grau de escolaridade exigido para o seu desempenho, permitindo que existam diferentes segmentos de atuação profissional em um mesmo cargo e que seus ocupantes possam exercer atribuições diversificadas, com níveis equivalentes de complexidade e escolaridade, respeitadas as exigências legais.

Os seguintes cargos foram formalizados:

a) Analista - composto por um conjunto de atribuições de natureza complexa, que exige formação em nível superior. O cargo de analista possui os seguintes segmentos de atuação: Administração de Serviços de Tecnologia da Informação; Advocacia; Auditoria; Biblioteconomia; Comunicação Social; Desenho Industrial; Desenvolvimento de Sistemas; Engenharia; Engenharia de Segurança do Trabalho; Gestão de Pessoas; Gestão Empresarial; Gestão Financeira; Gestão Logística; Medicina do Trabalho; Negócios em Tecnologia da Informação; Perícia em Cálculo Judicial; Programação Visual; Psicologia Organizacional; Redes; Serviço Social e Suporte Técnico.

b) Técnico - composto por um conjunto de atribuições de complexidade intermediária, que exige escolaridade em nível médio. O cargo de técnico possui os seguintes segmentos de atuação: Enfermagem do Trabalho; Operação de Computador; Operação de Redes; Programação de Computador; Programação e Controle de Serviços de Tecnologia da Informação; Segurança do Trabalho; Suporte Administrativo e Sustentação.

c) Auxiliar – composto por um conjunto de atribuições de natureza simples, que exige escolaridade em nível fundamental. O cargo de auxiliar possui os seguintes segmentos de atuação: Apoio operacional; Artífice; Guarda de Segurança; Motorista; Serviços Gerais e Telefonista.

Em relação às gratificações, o PGCS separou em gratificações profissionais, que são: 1. Gratificação de Especialização Profissional (GEP), atribuída aos ocupantes do cargo de Analista; 2. Gratificação de Qualificação Profissional (GQP), atribuída aos ocupantes do cargo de Técnico; 3. Gratificação de Habilitação Profissional (GHP), atribuída aos ocupantes do cargo de Auxiliar; 4. Gratificação por Tempo de Serviço (GTS), que corresponde ao valor resultante da aplicação do percentual de 5% sobre o salário nominal, a cada cinco anos de efetivo exercício, sendo cumulativo e limitado ao percentual máximo de 35%; e em funções comissionadas, que são: 1. Função de Confiança (GFC), atribuída ao empregado do SERPRO designado para o exercício de função gerencial, de assessoramento ou de supervisão; 2. Função Específica (GFE), atribuída aos empregados designados temporariamente para o desenvolvimento de atividades específicas, necessárias ao alcance dos resultados da Empresa.

Portanto, conforme visto, o SERPRO conta atualmente com três planos de carreira, porém nenhum destes planos prevê uma possibilidade de seguir uma carreira de especialista, com os mesmos benefícios e responsabilidades de um cargo de gestão.

Algumas características do modelo de carreira em Y, da forma como preconiza os autores, possuem uma série de restrições quanto à sua aplicação no âmbito de empresas públicas, exigindo, portanto, algumas adaptações. São apresentadas a seguir, algumas destas características e suas respectivas restrições.

5.4 BASE COMUM NA QUAL SE DERIVAM OS BRAÇOS TÉCNICO E ADMINISTRATIVO

Uma característica primária do modelo de carreira em Y é a existência de uma base comum, com característica técnica, na qual se deriva um braço técnico e outro gerencial, e a possibilidade de progressão nestes braços.

Nos planos de carreira existentes hoje no SERPRO, as carreiras estão segmentadas em braços únicos, e não há ponto de intersecção entre elas. De acordo com Peregrino (2007), o entendimento do STF fez com que a partir de 1991 a ascensão profissional vertical não pudesse mais ser praticada no SERPRO, isolando o trabalhador dentro da estrutura da sua carreira. A ascensão só aconteceria por meio de novo concurso, como é praticado atualmente.

Para a aplicação do modelo de carreira em Y, com uma base comum, uma alternativa seria a adoção do modelo de cargo único.

O modelo de cargo único já foi implantado por outros órgãos do funcionalismo público, como o Banco do Brasil, a Advocacia-Geral da União (AGU) e a Receita do Rio Grande do Sul, pois o STF entendeu que não seria inconstitucional estabelecer um cargo único, uma vez que as atividades são similares.

Não há até o presente momento, qualquer lei federal que venha a regulamentar o exercício da profissão dos trabalhadores em informática. Esta ausência de lei, segundo Lobato (2005, p.8), não impede o exercício da profissão e “traz como consequência que os atores sociais passem a auto-regulamentar o exercício desta atividade”.

O SERPRO, por meio de seus planos de carreira, efetuou a auto-regulamentação da profissão de seus trabalhadores, definindo as atividades a serem desenvolvidas por cada cargo, bem como os requisitos necessários para a sua contratação.

Para Lobato (2005, p.8) esta auto-regulamentação:

[...] estabelecendo as atividades a serem desenvolvidas não pode impedir o exercício da profissão. Assim, quando o mercado a denomina como Analista, Técnico e Auxiliar de informática não podem gerar o impedimento do exercício profissional,

haja vista que, o que a Constituição exige é a qualificação, ou seja, desde que o cidadão esteja devidamente qualificado poderá exercer a atividade profissional, sem qualquer restrição, independentemente da denominação que o mercado conferiu à atividade.

E afirma que:

A existência de uma variedade de profissionais diretamente ligados a área de tecnologia da informação, quais sejam, Bacharel em Sistemas de Informação, em Ciência da Computação, em Informática, Processamento de dados, Analista de Sistemas, Engenharia da Computação, Tecnólogo, com formação superior não impede o exercício da atividade por qualquer cidadão que não tenha a formação superior mencionada. Pelo contrário, além de o cidadão poder exercer atividade de informática cujo único requisito será a qualificação técnica na área de atuação, poderá ter outra formação superior.

Portanto, seria possível a constituição de uma carreira com cargo único para os profissionais de informática, no caso os trabalhadores do SERPRO, e o que hoje são chamados de cargos, passariam a ser funções, pois conforme Lobato (2005, p.20).

A descrição sumária do cargo e a descrição detalhada demonstram claramente a equivalência de conceito dado ao cargo e função, já que é, neste caso, tanto a descrição sumária do cargo, como a descrição detalhada, as atividades a serem desenvolvidas pelo trabalhador, logo, trata-se de função.

Desta forma, agrupando os cargos existentes hoje no SERPRO numa só carreira, denominando-os de funções, seria possível propiciar promoções aos empregados, possibilitando a progressão nos braços técnico ou gerencial.

Mas, se de um lado, defende-se o estabelecimento de planos de carreira, quando estivermos diante de cargos ou de funções que apresentam características absolutamente assemelhadas, por outro lado, existem alguns aspectos negativos de uma carreira com cargo único, como bem relata uma funcionária do Banco do Brasil:

[...] a realização de concurso público para um único cargo, o de escriturário, não valoriza capacidades, habilidades e experiências já conquistadas pelos que acabaram de entrar na instituição. “Você pode cair de paraquedas em uma área que não tem nada a ver com sua atuação profissional. Além disso, o salário inicial é muito baixo. Se houvesse seleção para cargos de nível superior, com remuneração mais vantajosa, tanto o Banco como os funcionários sairiam ganhando. Pova (2010).

Durante o planejamento do PGCS, o modelo de cargo único foi descartado pelo SERPRO, pois poderia não atender as suas necessidades reais de contratação. Como o SERPRO não oferece um volume grande de vagas em seus concursos, poderia acontecer de determinada regional ter a necessidade de contratação de um profissional com determinado perfil, e após a realização do concurso público nenhum candidato com este perfil ter sido aprovado.

5.5 EQUIVALÊNCIA TOTAL ENTRE OS BRAÇOS

Outro aspecto do modelo de carreira em Y que não poderia ser implantado em empresas públicas da forma como preconiza os autores, é a equivalência total entre o braço técnico e o braço gerencial. De acordo com Dutra (1992, p.69), “as posições existentes no braço técnico devem guardar a mesma relação com a política de remuneração e benefícios que guarda o braço administrativo”.

Além da política de remuneração e benefícios, também não encontramos paralelo com as questões de complexidade e responsabilidade das atividades executadas, conforme destaca STN (2009, p.6) “A complexidade e responsabilidade exercidas pelos detentores dos cargos gerenciais hoje na STN não encontram um paralelo nas tarefas desempenhadas pelo braço técnico”.

Outra realidade do âmbito das empresas públicas é a livre nomeação das funções comissionadas, inclusive as funções gerenciais. Esta prática fere o pressuposto da carreira em Y do aumento gradual do nível de complexidade dos trabalhos.

5.6 MOBILIDADE ENTRE OS BRAÇOS

No âmbito da Administração Pública, em razão de algumas características específicas dos cargos públicos, como estabilidade constitucional, irredutibilidade salarial, segurança jurídica e etc., a característica da mobilidade entre o braço técnico e o braço gerencial deve ser adaptada. Dutra (1992, p.72) afirma que “os dois braços da carreira devem apresentar claros critérios de permeabilidade, de tal forma que não sejam criados ressentimentos quando houver troca de profissionais de um braço para outro”.

Ávila et al (2013, p.21) faz o comparativo da realidade da Administração Pública com a iniciativa privada:

Se na iniciativa privada pode ocorrer a movimentação do empregado, quando este não se adapta ao braço que escolheu, na Administração pública tal movimentação entre os braços da carreira é de certa forma complicada. Se na iniciativa privada pode o empregado ser demitido, com ou sem justa causa, na Administração Pública, a perda do cargo público de provimento efetivo ocorre somente por falta grave ou insuficiência de desempenho, mediante processo administrativo disciplinar.

Ainda em relação à escolha de qual braço seguir em sua carreira, STN (2009, p.6) pontua:

Na Administração Pública, não é possível cobrarmos um posicionamento mais perene do servidor quanto ao braço técnico ou o braço gerencial. Na iniciativa privada, existe um momento bem definido onde o funcionário escolhe a trajetória gerencial ou técnica. A característica de livre escolha dos cargos comissionados e a definição eminentemente técnica das atribuições dos cargos prejudica a obrigatoriedade da escolha entre os dois braços.

Portanto, para os casos em que o empregado não se adapte ao braço escolhido, o mesmo não poderia voltar ao ponto da carreira onde ocorreu a escolha, pois não há possibilidade de perda salarial, ou seja, o empregado não poderia ser realocado em um nível salarial inferior, restando assim, a realocação no mesmo nível salarial no outro braço da carreira.

5.7 ADAPTAÇÕES PROPOSTAS

Como já visto, a aplicação do modelo de carreira em Y da forma como é preconizada na literatura, não é viável na administração pública, sendo necessárias algumas adaptações. Os estudos realizados tanto para o Sistema Estadual de Meio Ambiente (SISEMA), do Estado de Minas Gerais, quanto para a STN, apontam para uma solução semelhante à aplicada pelo SERPRO no começo dos anos 1990.

De acordo com Ávila et al (2013, p.22), “a viabilidade da aplicação do modelo de carreira em Y no Sistema Estadual de Meio Ambiente (SISEMA), em Minas, dependerá de ajustes para a adequação às especificidades da Administração Pública”.

Já para STN (2009, p.6) o entendimento foi que “a satisfação da proposta dos servidores pode ser suprida sem a implantação da estrutura carreira em Y. Por meio de uma proposta intermediária, muito mais próxima da realidade do Tesouro Nacional”.

Em ambos os casos, a solução foi encontrada utilizando gratificações comissionadas.

No âmbito do SISEMA:

[...] poderia o modelo de carreira em Y ser instituído, a partir da relativização da flexibilidade, acerca da movimentação de um braço para o outro. Ou seja, a partir da aplicação da remuneração variável diferenciada para o braço gerencial, caso em que o servidor não teria prejuízos na carreira, quando da destituição da função de gestor. (ÁVILA et al, 2013, p.28)

Já para STN (2009, p.4), a solução:

[...] viria na forma da criação de funções comissionadas ou cargos de confiança que seriam oferecidos para os servidores de alto desempenho que realizem tarefas de complexidade e criticidade elevadas. O desempenho e as características das

atividades seriam, na verdade, a justificativa para a recompensa. No entanto, essa função ou cargo seria desvinculado de responsabilidades gerenciais, permitindo que o técnico possa se concentrar apenas na execução das atividades sob sua responsabilidade.

O SERPRO pensou em carreira em Y, com a valorização do profissional técnico, para que o mesmo tivesse uma opção a ser gerente, com a criação da Função Comissionada Técnica (FCT), em 1991. Esta gratificação seria endereçada aos Analistas e Técnicos que tivessem destaque em sua área, ou trabalhasse em projetos prioritários. A intenção com a aplicação da FCT era de existir um pequeno grupo de analistas e de técnicos valorizados.

A FCT possui alguns limites financeiros, não podendo ser maior do que 60% da referência salarial do empregado, e o seu uso é limitado em 9,5% da folha de pagamento da empresa.

Mas em sua aplicação prática, o que ocorreu foi que quase todo empregado passou a receber a gratificação. Este comportamento, de acordo com Barbosa (1996) citado por Assis e Reis Neto (2011, p.605 a 606) é explicado pela síndrome de isonomia e pela busca de uma igualdade substantiva assim descrita:

A noção de igualdade no Brasil é diferente. Barbosa (1996) afirma que o desempenho é entendido mais como resultado do ambiente do que como esforço do indivíduo. A consequência disso é que produções individuais não são comparáveis, pois o produto de cada uma é visto como fruto de condições históricas subjetivas. Para a autora, os brasileiros atribuem um desempenho ruim à falta de oportunidades na vida, não legitimando o mérito enquanto fonte natural de diferenciação social – em uma frase: “no Brasil, desempenho não se avalia, se justifica”. Daí a síndrome da isonomia, as progressões automáticas para todos e o engessamento do serviço público, no qual diferentes categorias funcionais se encontram amarradas umas às outras, de forma que qualquer diferenciação, mesmo que baseada na diferença de funções, é vista como concessão de direitos que devem ser estendidos a todos, o que leva ao famoso efeito cascata. Na sociedade brasileira, o estabelecimento de gradações ou hierarquias é visto como a introdução de uma desigualdade que vai de encontro ao próprio objetivo do sistema. Em um universo como este, a luta pelo reconhecimento do mérito individual é extremamente difícil e polêmica. Especialmente quando essa avaliação tem impactos financeiros, o problema se radicaliza. Mesmo quando há avaliações objetivas sobre diferenciação de desempenhos, no momento de eventuais distribuições financeiras a distribuição acaba sendo igualitária. O argumento é que, normalmente, como o dinheiro disponível é muito pouco, é melhor “dar um pouquinho para cada um, para todos receberem alguma coisa”. Por isso é que ou todos são avaliados positivamente, ou ninguém é avaliado.

Desta forma, a aplicação da remuneração variável no SERPRO se distanciou de seu objetivo, que seria recompensar a execução de tarefas extraordinárias, de natureza técnica

5.8 ALTERNATIVAS PARA O SERPRO

O modelo de carreira em Y visa objetivar o aperfeiçoamento dos profissionais em função das vocações e expectativas individuais. Isto significa que uma característica deste modelo é propiciar uma transição tranquila de técnico para gerente àqueles que assim desejarem, evitando que o profissional seja levado a ocupar posições gerenciais, quando não apresentar aspiração, aptidão e capacitação para executar as atividades inerentes do cargo

As funções gerenciais no SERPRO são atribuídas por meio de livre nomeação, portanto não podem ser alvo de escolha do empregado. Mesmo que haja interesse por parte do empregado, a decisão não cabe a ele, devendo este permanecer em suas atividades técnicas a que foi contratado aguardando um possível convite.

Uma alternativa para minimizar o problema da escolha de empregados sem perfil gerencial seria a criação de um processo de seleção para os cargos gerenciais de primeiro nível (supervisão, chefe de setor e chefe de divisão), aberto a todos os empregados que não ocupem funções gerenciais, respeitando alguns critérios de habilitação, cujo resultado seria considerado em futuras nomeações. Desta maneira, o empregado com qualidades técnicas, porém sem perfil gerencial não poderia se tornar gerente sem antes melhorar suas competências gerenciais.

Os critérios para a habilitação no processo seletivo deverá considerar o tempo de experiência do candidato na empresa, bem como seus resultados em avaliações funcionais, situação funcional, escolaridade, títulos e certificações. Os candidatos habilitados passarão por um processo de eliminação, por meio de aplicação de uma prova objetiva sobre conhecimentos em gestão, e os aprovados ao final do processo poderão ser indicados a assumir um cargo de gestão.

Com isso, espera-se minimizar a questão da assunção de cargos gerenciais por profissionais sem o perfil para tal função.

Em relação à valorização do empregado técnico, as práticas utilizadas hoje no SERPRO demonstram estar em harmonia com as melhores práticas do mercado, com possibilidade de aumento de remuneração por meio de processos de promoção por mérito e por antiguidade. Cabe ressaltar que seria importante reativar os processos de recomposição do quadro de pessoal nas classes de cada cargo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observou-se que o SERPRO, desde a década de 70 tem procurado investir em seus recursos humanos, adaptando-se à dinâmica do processo de inovação tecnológica, de desenvolvimento e modernização organizacional.

Como resultado desta política de gestão de pessoas, a empresa tem procurado seguir as boas práticas adotadas pelo mercado, realizando as adaptações necessárias para a realidade da administração pública.

A estruturação de um plano de carreira que contemple as características do modelo de carreira em Y no setor público é de fato muito complexa por conta das restrições legais a que se submete, em especial a impossibilidade de progressão funcional e a irredutibilidade salarial. Outro fator relevante é a ausência de uma carreira gerencial, sendo os cargos gerenciais preenchidos por meio de livre nomeação.

Este estudo identificou que as soluções propostas por outras entidades públicas brasileiras para a adequação ao modelo de carreira em Y giram em torno de uma política de gratificações tanto para o braço gerencial, como para o braço técnico.

No começo dos anos 1990, o SERPRO procurou viabilizar uma adaptação ao modelo de carreira em Y, valorizando os empregados técnicos, com a implantação da Função Comissionada Técnica, que seria designada aos empregados que estivessem executando alguma tarefa extraordinária, de natureza técnica. Porém, a mesma não serviu a seus propósitos por questões que vão desde a má gestão do recurso até a fatores culturais. Além disto, em razão das normas da empresa, as gratificações técnicas não podem equiparar-se financeiramente com a gratificação de confiança, pois possuem restrições em relação a seus limites de valores.

Com base na pesquisa realizada, conclui-se que não é viável a implantação do modelo de carreira em Y no SERPRO da forma tradicional, tal qual preconizada pela literatura. No entanto, existe a possibilidade da aplicação de alguns procedimentos para implantar algumas características do modelo, principalmente no que diz respeito à possibilidade de escolha ao braço gerencial, efetuando-se ajustes nas normas internas e criando um processo seletivo para funções gerenciais. Cabe destacar também a necessidade de revisão dos procedimentos de recomposição das classes das carreiras visando o benefício dos empregados atuantes em atividades técnicas.

Este assunto merece maiores estudos e debates, principalmente no tocante da operacionalização do modelo que vier a ser proposto, “sob pena de facilmente degenerar para uma caricatura do que deveria ser, tornando-se inúteis investimentos feitos pela empresa e por pessoas” (DUTRA, 1992, p.73).

REFERÊNCIAS

- ASSIS, Luis Otávio Milagres; REIS NETO, Mário Teixeira. Remuneração Variável no Setor Público: investigação das causas do fracasso e implicações para o estado brasileiro. *GESTÃO.Org* – Vol. 9, No. 3 p. 585 - 614, set. / dez. 2011. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/view/455>> Acesso em 17 de novembro de 2013.
- ÁVILA, Ana C. de Oliveira et al. O desafio da carreira em y na Administração Pública: uma proposta para o Sistema Estadual de Meio Ambiente em MG. In: VI Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, 2013. Disponível em: <<http://consadnacional.org.br/wp-content/uploads/2013/05/136-O-DESAFIO-DA-CARREIRA-EM-Y-NA-ADMINISTRA%C3%87%C3%830-P%C3%9ABLICA-UMA-PROPOSTA-PARA-O-SISTEMA-ESTADUAL-DE-MEIO-AMBIENTE-EM-MG.pdf>> Acesso em 31 de março de 2014.
- BARBOSA, Livia. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? In: *Revista do Serviço Público*, 120(3), 58-102. 1996 apud Assis e Reis Neto 2011
- BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de Cargos e Carreiras*. In: BERGUE, Sandro Trescastro. *Modelos de Gestão em Organizações Públicas: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional*. Caxias do Sul, RS: Educs, 2011.
- BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.
- COSTA, Luciano V.; DUTRA, Joel S. Avaliação da Carreira no Mundo Contemporâneo: Proposta de um Modelo de Três Dimensões. In: *ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas*. São Paulo, V. 01, n.01 Mai/Jun/Jul/Ago 2011.
- DUTRA, Joel Souza. *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo, Atlas, 1996.
- DUTRA, Joel Souza. Carreiras Paralelas: uma proposta de revisão da administração de carreiras. *Revista de Administração*, São Paulo, V.27, n.4, p. 65-73, out./dez. 1992. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=2704065.pdf>> Acesso em 31 de março de 2014.
- KILIMNIK, Zélia Miranda. *Transformações e transições nas carreiras: estudos nacionais e internacionais sobre o tema*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.
- LOBATO, Marthius Sávio Cavalcante. *Parecer - Plano de Cargo Único do Serpro*. Brasília, 2005. Disponível no endereço eletrônico <http://www.fenadados.org.br/public/arquivos/1239735550_ParecerpcudoSerpro.pdf>. Acesso em 31 de março de 2014.
- MANZINI, E. J. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. In: *SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS*, 2,

2004, Bauru. A pesquisa qualitativa em debate. Anais... Bauru: USC, 2004. CD-ROOM. ISBN:85-98623-01-6. 10p.

MENDES, Martha. Gestão Pública à beira de um apagão de talentos. In: DINÂMICA PÚBLICA, 2012. Disponível no endereço eletrônico <<http://www.dinamicapublica.com.br/Revista/?p=450>>. Acesso em 31 de março de 2014.

OLIVEIRA, Rosilene de. O plano de gestão de carreiras como o primeiro passo para uma política de gestão por competências: o caso SERPRO./ Rosilene de Oliveira. Brasília, 2008.

PEREGRINO, Fernanda. Cargo Único garantirá remuneração equivalente à qualificação do trabalhador. Disponível no endereço eletrônico <<http://fernandaperegrino.blogspot.com.br/2007/10/cargo-nico-garantir-remuneracao.html>>. Acesso em 31 de março de 2014.

POVOA, Ariane. 10 Anos de Funcionalismo no BB. In: Jornal Ação, 2010. Disponível no endereço eletrônico <<http://www.anabb.org.br/mostraPagina.asp?codPagina=38022&codServico=470>>. Acesso em 07 de Outubro de 2014.

SCHIKMANN Rosane. Gestão Estratégica de Pessoas: Bases para a concepção do curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: CAMÕES, M. E. S; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público/organizado. Brasília: ENAP, 2010.

SECRETARIA DO TESOUREIRO NACIONAL (STN). Grupo de Trabalho de Reestruturação de Carreira - RELATÓRIO FINAL, 2009, Brasília.

SERPRO, Serviço Federal de Processamento de Dados. Custo Pessoal Mensal. Disponível no endereço eletrônico <<https://www.serpro.gov.br/conteudo-oserpro/aceso-a-informacao/servidores/custo-pessoal-mensal>>. 2014. Acesso em 19 de Setembro de 2014.

SERPRO, Serviço Federal de Processamento de Dados. Plano de Gestão de Carreiras do SERPRO. Disponível no endereço eletrônico <<http://serpronet.serpro/diversos/pagina-do-empregado/gestao-de-carreira/pgcs>>. 2010. Acesso em 31 de março de 2014.

VANDERLEY, Luciano. O Conceito, adotado pelo STF, de carreira, ascensão, promoção e cargo único. 2009. Disponível no endereço eletrônico <<http://www.fenajufe.org.br/XV-Plenaria/Teses/TeseFenajufeConceitoCarreiraSTF.doc>>. Acesso em 11 de Setembro de 2014.

VELOSO, E.F.R.; DUTRA, J.S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E PESQUISA - EnANPAD, 2008, Rio de Janeiro.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (Orgs.). Pesquisa qualitativa em Administração. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. Cap. 1, p. 13-28.

Anexo A

Quadro 1 - Estruturação da carreira de Analista

NÍVEL	CLASSE I					
	A	B				
101	A	B				
102	A	B				
103	A	B				
104	A	B				
105	A	B				
106	A	B				
107	A	B				
108	A	B				
109	A	B				
110	A	B				
111	A	B				
112	A	B				
113	A	B				
114	A	B				
115	A	B				
116	A	B				
117						
118						
119						
120						
121						
122						

Fonte: SERPRO (2010, p.27)

Anexo B

Quadro 2 - Estruturação da carreira de Técnico

NÍVEL	CLASSE I		CLASSE II		CLASSE III	
	A	B				
201	A	B				
202	A	B				
203	A	B				
204	A	B	A	B		
205	A	B	A	B		
206	A	B	A	B		
207	A	B	A	B	A	B
208	A	B	A	B	A	B
209	A	B	A	B	A	B
210	A	B	A	B	A	B
211	A	B	A	B	A	B
212	A	B	A	B	A	B
213	A	B	A	B	A	B
214	A	B	A	B	A	B
215	A	B	A	B	A	B
216	A	B	A	B	A	B
217	A	B	A	B	A	B
218	A	B	A	B	A	B
219			A	B	A	B
220			A	B	A	B
221			A	B	A	B
222					A	B
223					A	B
224					A	B

Fonte: SERPRO (2010, p.28)

Anexo C

Quadro 3 - Estruturação da carreira de Auxiliar

NÍVEL	CLASSE I		CLASSE II		CLASSE III	
	A	B				
301	A	B				
302	A	B				
303	A	B				
304	A	B	A	B		
305	A	B	A	B		
306	A	B	A	B	A	B
307	A	B	A	B	A	B
308	A	B	A	B	A	B
309	A	B	A	B	A	B
310	A	B	A	B	A	B
311	A	B	A	B	A	B
312	A	B	A	B	A	B
313	A	B	A	B	A	B
314	A	B	A	B	A	B
315	A	B	A	B	A	B
316	A	B	A	B	A	B
317	A	B	A	B	A	B
318	A	B	A	B	A	B
319	A	B	A	B	A	B
320	A	B	A	B	A	B
321	A	B	A	B	A	B
322	A	B	A	B	A	B
323			A	B	A	B
324			A	B	A	B
325			A	B	A	B
326					A	B
327					A	B
328					A	B

Fonte: SERPRO (2010, p.29)

Anexo D

Quadro 4 - Esquema de Promoção



Fonte: SERPRO (2010, p.38)