

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Fabiano Ramos dos Santos

ANÁLISE DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS DO GRUPO CEEE

Porto Alegre
2009

Fabiano Ramos dos Santos

ANÁLISE DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS DO GRUPO CEEE

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Clezio Saldanha dos Santos

Porto Alegre
2009

Fabiano Ramos dos Santos

ANÁLISE DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS DO GRUPO CEEE

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof.

Orientador – Prof. Dr. Clezio Saldanha dos Santos - UFRGS

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho às duas mulheres mais importantes da minha vida, minha mãe Nair e minha avó Petrolina, cuja lembrança, e exemplo de amor, luta e honestidade me acompanham em todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço do fundo do coração, ao meu pai e minha irmã, por todo apoio e amor, que constituíram a base familiar fundamental para conclusão deste curso.

A minha namorada Andrea, pelo carinho, compreensão e ajuda durante toda a execução deste trabalho.

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul e a Escola de Administração, pelo ensino acadêmico de excelência e por toda experiência de vida proporcionada.

Ao meu orientador Clezio Saldanha dos Santos, por todos os ensinamentos que possibilitaram o desenvolvimento deste trabalho.

A todos os colegas da CEEE, que contribuíram para a construção deste estudo, em especial ao Rômulo Dal Fiume.

RESUMO

Este trabalho consiste de estudo sobre o Plano de Cargos e Salários, implantado no Grupo CEEE, a partir de 2006. O estudo apresenta a estrutura do PCS, que consiste de estrutura ocupacional, estrutura salarial e sistema de promoções, bem como sua dinâmica, baseada no Plano de Desenvolvimento Profissional. Além disso, descreve os instrumentos de recursos humanos que dão sustentação ao Plano: Avaliação de Desempenho, Plano Diretor de Treinamento e Desenvolvimento e Dimensionamento Quanti-qualitativo de Pessoal. As análises basearam-se na comparação entre o novo e o antigo Plano de Cargos e Salários, evidenciando as melhorias implantadas; avaliação dos resultados da promoção ocorrida em 2009 e na pesquisa de satisfação realizada com os empregados do Grupo CEEE. A pesquisa buscou identificar fatores como a avaliação da divulgação, conhecimento da dinâmica, perspectiva de carreira e a importância do PCS.

Palavras-chave: gestão de pessoas em organizações públicas; plano de cargos e salários.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Mapa da distribuição de energia elétrica no RS.....	22
Gráfico 1 – Número de empregados desligados	23
Quadro 1 – Etapas para implantação do plano de cargos e salários	31
Figura 2 – Conceitos de carreira	33
Quadro 2 – Vertentes da avaliação de desempenho	35
Quadro 3 – Composição do questionário de pesquisa.....	41
Figura 3 – Organograma da Divisão de Recursos Humanos	45
Quadro 4 – Famílias de Cargos	47
Figura 4 – Curva de desenvolvimento profissional.....	49
Quadro 5 – Graduação da experiência gerencial	53
Quadro 6 – Graduação da experiência no cargo.....	53
Quadro 7 – Graduação do nível de instrução.....	54
Quadro 8 – Graduação do tempo de empresa.....	55
Quadro 9 – Graduação do treinamento específico.....	55
Quadro 10 – Ponderação dos fatores de desenvolvimento por carreiras.....	56
Figura 5 – Planilha para definição do quantitativo de pessoal.....	58
Figura 6 – Planilha para definição do qualitativo de pessoal.....	60
Quadro 11 - Comparação dos Cargos Administrativos - Antigo e Novo PCS	66
Quadro 12 - Comparação dos Cargos Operacionais - Antigo e Novo PCS	67
Gráfico 2 – Comparação entre as promoções recebidas	72
Gráfico 3 – Comparação dos níveis antes e após a promoção de 2009	75
Gráfico 4 – Sexo dos respondentes	77
Gráfico 5 – Faixa etária	77
Gráfico 6 - Escolaridade.....	78
Gráfico 7 – Carreira.....	79
Gráfico 8 – Tempo de Empresa	80
Gráfico 9 – Empregados que exercem chefia	81
Gráfico 10 – Conhecimento da existência do PCS.....	81
Gráfico 11 – Forma de conhecimento	82
Gráfico 12 – Avaliação da divulgação	83
Gráfico 13 – Conhecimento da dinâmica	83

Gráfico 14 – Satisfação com fatores de desenvolvimento.....	85
Gráfico 15 – Contribuição para carreira	87
Gráfico 16 – Importância da avaliação de desempenho	87
Gráfico 17 – Atendimento das expectativas de desenvolvimento profissional	88
Gráfico 18 – Importância para gestão de pessoas	89
Gráfico 19 – Avaliação geral	89
Quadro 13 – Vantagens e desvantagens do método de escala gráfica	98

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Empregados por carreiras	48
Tabela 2 – Quantidade de empregados promovidos em 2009.....	72
Tabela 3 - Desenvolvimento através dos fatores estabelecidos.....	73
Tabela 4 – Composição dos níveis de desenvolvimento antes da promoção	74
Tabela 5 – Composição dos níveis de desenvolvimento após a promoção	74
Tabela 6 – Cargo dos respondentes	79
Tabela 7 – Respondentes que receberam promoção em 2009.....	84
Tabela 8 – Avaliação geral x carreira	90
Tabela 9 – Avaliação geral x tempo de Empresa	91
Tabela 10 – Expectativas de desenvolvimento x carreira	91
Tabela 11 – Avaliação de desempenho x chefia.....	92
Tabela 12 – Satisfação com fatores de desenvolvimento x carreira	92
Tabela 13 – Satisfação com fatores de desenvolvimento x tempo de Empresa	93

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	12
1.1.	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	12
1.1.1.	Histórico	12
1.1.2.	Missão e Visão.....	14
1.1.3.	Estrutura organizacional	14
1.1.4.	Áreas de atuação.....	17
1.1.4.1.	Geração e Transmissão	17
1.1.4.2.	Distribuição.....	18
1.2.	AMBIENTE	19
1.2.1.	Setor Elétrico Nacional	19
1.2.2.	O Setor Elétrico no Estado	21
1.3.	APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA	22
1.4.	OBJETIVOS	26
1.4.1.	Geral	26
1.4.2.	Específicos	26
2.	REVISÃO DA LITERATURA	27
2.1.	GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	27
2.2.	PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS.....	30
2.3.	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	34
2.4.	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	36
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	38
3.1.	DELINEAMENTO DA PESQUISA	38
3.2.	DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO	39
3.3.	PLANO DE AMOSTRAGEM	39
3.4.	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	40
3.5.	TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	42
4.	ANÁLISES	44
4.1.	DESCRIÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS	44
4.1.1.	Área de Recursos Humanos.....	44
4.1.2.	O Plano de Cargos e Salários da CEEE.....	46
4.1.2.1.	Estrutura e dinâmica do PCS	47
4.1.2.1.1.	<i>Estrutura ocupacional.....</i>	<i>47</i>

4.1.2.1.2. Estrutura salarial.....	48
4.1.2.1.3. Sistema de promoções.....	50
4.1.2.2. Plano de Desenvolvimento Profissional	52
4.1.2.3. Dimensionamento Quanti-qualitativo de Pessoal	57
4.1.2.4. Avaliação de Desempenho.....	61
4.1.2.5. Plano Diretor de Treinamento e Desenvolvimento	63
4.2. ANÁLISES.....	65
4.2.1. Plano de Cargos Anterior X Novo Plano de Cargos.....	65
4.2.2. Resultados da promoção ocorrida em 2009	71
4.2.3. A satisfação dos empregados do Grupo CEEE com o PCS	76
4.2.3.1. Análises univariadas.....	76
4.2.3.1.1. Perfil da amostra	76
4.2.3.1.2. Satisfação com o PCS.....	81
4.2.3.2. Análises bivariadas.....	90
5. CONCLUSÕES, SUGESTÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
5.1. CONCLUSÕES	94
5.2. SUGESTÕES	97
5.3. CONSIDERAÇÕES FINAIS	101
REFERÊNCIAS.....	102
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	104
ANEXO A – ORGANOGRAMA DA CEEE-GT	108
ANEXO B – ORGANOGRAMA DA CEEE-D.....	109
ANEXO C – ÁREA DE CONCESSÃO DA GERAÇÃO	110
ANEXO D – ÁREA DE CONCESSÃO DA TRANSMISSÃO	111
ANEXO E – ÁREA DE CONCESSÃO DA DISTRIBUIÇÃO	112
ANEXO F – ESTRUTURA INSTITUCIONAL DO SETOR ELÉTRICO.....	113
ANEXO G – EXEMPLO DE DESCRIÇÃO DE CARGO.....	114
ANEXO H – RELAÇÃO DE CARGOS E FUNÇÕES.....	116
ANEXO I – MATRIZ SALARIAL	118
ANEXO J – EXTRATO DE PONTUAÇÃO DO EMPREGADO.....	119
ANEXO K – FORMULÁRIO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	121

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho analisa o Plano de Cargos e Salários (PCS), implantado no Grupo CEEE, a partir de 2006, considerando os elementos que compõe sua estrutura e os programas de recursos humanos que sustentam o seu funcionamento: Avaliação de Desempenho, Plano Diretor de Treinamento e Desenvolvimento e Dimensionamento Quanti-qualitativo de Pessoal. Por se tratar a organização foco do estudo de ente da Administração Estadual, a pesquisa bibliográfica realizada, que fundamenta a análise, considera aspectos da gestão de pessoas em organizações públicas, além dos conceitos ligados aos programas de recursos humanos analisados. As análises comparam o novo e o antigo PCS do Grupo CEEE, avaliam a promoção ocorrida no ano de 2009 e apresentam os resultados de pesquisa realizada com os empregados, considerando as variáveis estudadas e os seus cruzamentos.

Este capítulo introdutório está dividido em quatro partes, onde são realizadas a caracterização da organização, caracterização do ambiente, apresentação da situação problema e apresentação dos objetivos.

1.1. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A caracterização da organização consiste do histórico, missão e visão, estrutura organizacional e suas áreas de atuação.

1.1.1. Histórico

A história do Grupo CEEE pode ser dividida em cinco momentos marcantes, desde sua fundação até os dias atuais.

A fundação ocorreu em 1º de fevereiro de 1943, como Comissão Estadual de Energia Elétrica, que tinha a finalidade de prever e sistematizar, em plano geral para

todo o Estado do Rio Grande do Sul, o aproveitamento dos potenciais hidráulicos e carboníferos para a produção de energia, além de integrar esforços para eletrificação dos municípios rio-grandenses.

O segundo período histórico ocorre a partir de 1952, quando a Comissão foi convertida em Autarquia, devido ao seu crescimento, adquirindo assim maior importância. É neste período, na gestão do então governador Leonel Brizola, que ocorre a encampação da Companhia de Energia Elétrica Rio Grandense (CEERG), empresa de capital americano, que supria basicamente o município de Porto Alegre.

A década de 60 foi marcada por mudanças profundas no setor elétrico nacional, que passou a ser considerado bem público e promotor do desenvolvimento. É neste período que são criados o Ministério de Minas e Energia e a Eletrobrás e tem início a terceira fase da CEEE, em dezembro de 1963, quando é transformada em Sociedade de Economia Mista, passando a denominar-se Companhia Estadual de Energia Elétrica. A missão da nova empresa era projetar, construir e explorar sistemas de produção, transmissão e distribuição de energia elétrica no Rio Grande do Sul.

Os anos 90 são marcados por nova transformação no setor elétrico nacional, através do processo de privatização, que atingiu diversas empresas estatais. A Companhia neste período é dividida em seis empresas: duas geradoras de energia elétrica: uma hídrica e outra térmica; uma transmissora; e três distribuidoras, que atendiam as regiões norte-nordeste, centro-oeste e sul-sudeste. No ano de 1997, a empresa de geração térmica, passou ao controle do Governo Federal e as empresas distribuidoras Norte-Nordeste e Centro-Oeste foram leiloadas, passando ao controle do capital privado, passando a denominar-se respectivamente: Rio Grande Energia S/A e AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia S/A. Ao final do processo, mantiveram-se na CEEE, sob o controle do governo estadual, a geração hídrica, a transmissão e a distribuição de energia para a região sul-sudeste do Estado.

A partir de 2004, o Governo Federal dá início à outra reestruturação no setor elétrico. Para atender as novas regras definidas, que exigiam a segregação das atividades de distribuição de energia elétrica das demais, em setembro de 2006 a Companhia passa por uma alteração societária, que dá origem a três empresas: uma controladora (*holding*), denominada Companhia Estadual de Energia Elétrica Participações (CEEE-Par) e duas controladas: Companhia Estadual de Geração e

Transmissão de Energia Elétrica (CEEE-GT) e Companhia Estadual de Distribuição de Energia Elétrica (CEEE-D).

1.1.2. Missão e Visão

O Grupo CEEE tem hoje como missão, após várias décadas marcadas por transformações no setor: "atuar nos mercados de Geração, Transmissão e Distribuição de energia elétrica com qualidade, segurança, rentabilidade, responsabilidade social e ambiental, satisfazendo às necessidades dos clientes, acionistas, colaboradores e parceiros, contribuindo para o desenvolvimento da sociedade."

Sua visão é: "ser reconhecido nacionalmente pela excelência dos seus serviços".

1.1.3. Estrutura organizacional

Conforme citado, o Grupo CEEE é composto atualmente por três empresas, sociedades de economia mista, regidas pela Lei das Sociedades Anônimas. O Grupo faz parte da administração indireta do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, estando subordinado à Secretaria de Infra-estrutura e Logística (SEINFRA) e conta atualmente com cerca de quatro mil e cem empregados. Nos capítulos 4 e 5 do trabalho, ao se mencionar: CEEE, Empresa, Organização ou Companhia, entenda-se como Grupo CEEE. Isto se justifica pelo fato de existir um acordo de cooperação entre as duas Empresas, que permite o trabalho em conjunto nas suas áreas-meio, onde se encontra Divisão de Recursos Humanos, responsável pela administração do Plano de Cargos e Salários, objeto deste estudo.

A estrutura diretiva das empresas é composta de: Assembléia Geral, Conselho Fiscal, Conselho de Consumidores (CEEE-D), Conselho de Administração, Diretor-Presidente e seis Diretores, responsáveis pelas áreas de Planejamento e

Projetos Especiais, Financeira, Administrativa, Geração, Transmissão e Distribuição. Os anexos A e B apresentam os organogramas da CEEE-D e CEEE-GT.

Abaixo são apresentadas as atribuições desses órgãos:

- a) Assembléia Geral: tomar as contas dos administradores, examinar, discutir e votar as demonstrações financeiras, bem como deliberar sobre a destinação do lucro líquido do exercício e a distribuição de dividendos. Eleger e destituir os membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal. Compete, também, à Assembléia Geral fixar a remuneração dos membros do Conselho de Administração, da Diretoria e do Conselho Fiscal;
- b) Conselho Fiscal: fiscalizar e controlar os atos da Diretoria, exercer o competente julgamento e emitir o respectivo parecer;
- c) Conselho de Consumidores: orientar, analisar e avaliar as questões ligadas ao fornecimento, tarifas e adequacidade dos serviços de energia elétrica prestados ao consumidor final;
- d) Conselho de Administração: fixar a orientação geral dos negócios da Companhia, e eleger e destituir os Diretores, fixando-lhes as atribuições, fiscalizar a gestão dos Diretores e manifestar-se sobre o relatório de administração e as contas da Diretoria;
- e) Diretor-Presidente: exercer a administração geral em conformidade com as Resoluções da Diretoria, e a representação da Empresa. Coordenar os trabalhos da Diretoria e dirigir e supervisionar o planejamento geral, acompanhar a programação executiva e a avaliação final dos resultados;
- f) Diretoria de Planejamento e Projetos Especiais: coordenar o processo de Planejamento Estratégico e o Plano de Gestão das empresas do Grupo CEEE;

- g) Diretoria Financeira: gerenciar e disciplinar a movimentação de recursos monetários, realizar a análise e o controle orçamentário, bem como controlar e analisar simulações de caixa considerando diferentes cenários financeiros em negócios já existentes e em novos projetos. Coordenar estudos necessários à captação de recursos, bem como para aumento do capital social da Empresa. Gerenciar e disciplinar o controle patrimonial, a escrituração contábil e fiscal das contas da Empresa, bem como elaborar as demonstrações contábeis. Gerenciar e disciplinar o controle centralizado das receitas dos seguimentos de Geração, Transmissão, Distribuição, Comercialização e outros, contemplando tanto as ordinárias como as extraordinárias e aquelas provenientes da área jurídica;
- h) Diretoria Administrativa: executar a política de pessoal da Companhia, desenvolvendo atividades referentes ao recrutamento, seleção, administração, treinamento de pessoal, segurança do trabalho, saúde ocupacional e qualidade de vida no trabalho. Administrar os serviços de apoio logístico da Companhia, tais como: projetos e manutenção civil e de sistemas auxiliares, administração de prédios e refeitórios, vigilância, recepção, limpeza, etc. É responsável, também, pela gestão do controle patrimonial e de leilão de sucatas e materiais inservíveis, pela gestão do uso das telefônicas celular e fixa da CEEE e pela gestão do controle da frota de veículos.
- i) Diretoria de Geração: coordenar o planejamento, o acompanhamento e o gerenciamento da operação e manutenção das unidades de geração hidrelétrica da Companhia.
- j) Diretoria de Transmissão: transportar energia elétrica, expandindo, operando e mantencionando o sistema de transmissão, atendendo às necessidades dos clientes, com qualidade, competitividade e produtividade, em consonância com as políticas e regulamentações do setor elétrico. Projetar, especificar, instalar, remanejar, mantencionar, supervisionar e operar todos os equipamentos que fazem parte do sistema de telecomunicações da Empresa.

- k) Diretoria de Distribuição: planejar e estudar novos sistemas de distribuição, normalizar projetos, materiais e equipamentos e efetuar a avaliação geral da qualidade do fornecimento de energia e da eficiência dos serviços de distribuição. Executar a política de comercialização de energia, estudando, orientando, fiscalizando, estabelecendo normas e procedimentos e implantando sistemas e programas envolvendo as atividades relativas ao faturamento e arrecadação, medição e utilização de energia. Administrar as atividades de suprimentos de materiais da Empresa. Manter, através da Ouvidoria, um canal de comunicação com o público externo, visando à apuração e solução de divergências, prestação de informações, atendimento de reclamações, recebimento de críticas, elogios e sugestões, com o objetivo de buscar o aprimoramento contínuo dos serviços prestados pela Empresa.

1.1.4. Áreas de atuação

Atuando nos ramos de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica, o Grupo CEEE tem como principais acionistas o Governo do Estado do Rio Grande do Sul e a Eletrobrás. O Governo do Estado detém a integralidade das ações da controladora (CEEE-Par) e 67,05% das ações das empresas controladas (CEEE-GT e CEEE-D), enquanto a Eletrobrás detém 32,23% das ações da CEEE-D e CEEE-GT. O restante das ações das controladas pertence a participantes minoritários.

1.1.4.1. Geração e Transmissão

A Companhia Estadual de Geração e Transmissão de Energia Elétrica (CEEE GT) é a concessionária responsável pelos ramos de geração hídrica e transmissão de energia elétrica no Estado do Rio Grande do Sul.

Na área de geração, a Empresa é responsável por cerca de 75% da geração de energia hidrelétrica no Estado. O sistema de geração da CEEE-GT é composto por 15 usinas próprias, divididas entre os sistemas Salto e Jacuí e por pequenas centrais hidrelétricas localizadas no norte do estado. Além disso, o Grupo CEEE possui diversas parceiras público/privadas em empreendimentos que estão elevando a capacidade instalada no Rio Grande do Sul. A energia produzida pelas usinas destina-se ao suprimento do Sistema Integrado Nacional (SIN), com os clientes situados em empresas de Distribuição e Consumidores Livres do mercado, representando cerca de 30% da demanda hoje exigida pelo Rio Grande do Sul. A figura no anexo C ilustra a área de atuação do Grupo CEEE no segmento de geração de energia elétrica.

No segmento de transmissão, a Empresa é responsável pela maioria das instalações que compõem a Rede Básica de Transmissão do Estado, viabilizando o transporte e suprimento de energia às concessionárias de distribuição que atuam no RS: CEEE-D, AES Sul, RGE, concessionárias municipais, cooperativas de eletrificação rural e também a potenciais consumidores livres e produtores independentes. O sistema é composto por 59 subestações e mais de seis mil quilômetros de linhas de transmissão. A figura no anexo D ilustra a área de atuação do Grupo CEEE no segmento de transmissão de energia elétrica.

1.1.4.2. Distribuição

A Companhia Estadual de Distribuição de Energia Elétrica (CEEE-D) é a concessionária responsável pelos ramos de distribuição e comercialização de energia elétrica do Grupo. Sua área de concessão compreende as regiões: Metropolitana de Porto Alegre, Litoral e a Campanha Gaúcha, totalizando 72 municípios, que correspondem a aproximadamente 26% do território do Estado e 32% do consumo de energia elétrica. A figura no anexo E ilustra a área de concessão da CEEE Distribuição.

A Empresa possui 1,41 milhões de unidades consumidoras, beneficiando cerca de quatro milhões de pessoas no Estado. Na área de atendimento ao público, a CEEE-D possui 29 agências comerciais distribuídas nas principais cidades da sua

área de concessão, além de três centrais de recuperação de crédito, localizadas nas cidades de Porto Alegre, Osório e Pelotas e uma central de teleatendimento (24 horas), localizada em Porto Alegre.

O Sistema de Distribuição de Energia Elétrica conta com cerca de 65 mil quilômetros de redes de distribuição, 52 subestações e atendeu uma demanda no ano de 2008 de 8.728 GWh.

1.2. AMBIENTE

Para facilitar a caracterização do ambiente em que a organização está inserida, foi realizada a divisão no âmbito nacional e estadual.

1.2.1. Setor Elétrico Nacional

Conforme pode-se observar pelo contexto histórico da CEEE, o setor elétrico brasileiro, passou nos últimos anos, por dois grandes momentos de alteração de cunho estrutural e institucional. A primeira reestruturação foi estabelecida no bojo da reforma do papel do Estado, iniciada em meados da década de 90, possibilitada pela Constituição de 1988. Através dela, o setor migrou de uma configuração centrada no monopólio estatal como provedor dos serviços e único investidor para um modelo de mercado, com a participação de múltiplos agentes e investimentos partilhados com o capital privado. Esta possibilidade sustentou também a execução da privatização de ativos de serviços de energia elétrica sob controle estadual e federal, onde se inserem as empresas de distribuição de energia elétrica. A privatização das empresas teve início com a Lei n.º 9.427, de dezembro de 1996, que instituiu a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) e determinou também que a exploração dos potenciais hidráulicos fosse concedida por meio de concorrência ou leilão.

A segunda ocorreu em 2004, com a introdução do Novo Modelo do Setor Elétrico, que teve como objetivos principais: garantir a segurança no suprimento;

promover a modicidade tarifária; e promover a inserção social, em particular pelos programas de universalização (como o Luz para Todos). Sua implantação marcou a retomada da responsabilidade do planejamento do setor de energia elétrica pelo Estado. A reforma exigiu a cisão das companhias em geradoras, transmissoras e distribuidoras. As atividades de distribuição e transmissão continuaram totalmente regulamentadas, mas a produção das geradoras passou a ser negociada no mercado livre (ambiente no qual as partes compradora e vendedora acertam entre si as condições através de contratos bilaterais).

No quadro atual, representado no anexo F, consolidado pelas leis 10.847 e 10.848, de 15 de março de 2004, compete às seguintes atribuições aos diferentes agentes institucionais do Setor:

- a) Poder Executivo: formulação de políticas e diretrizes para o setor elétrico, subsidiadas pelo Conselho Nacional de Políticas Energéticas (CNPE), formado por ministros de Estado, sob coordenação do Ministro de Estado de Minas e Energia;
- b) Poder Concedente: exercido também pelo Poder Executivo, os atos de outorga de direito de exploração dos serviços de energia elétrica;
- c) Regulador (Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL): a normatização das políticas e diretrizes estabelecidas e a fiscalização dos serviços prestados;
- d) Operador Nacional do Sistema (ONS): a coordenação e a supervisão da operação centralizada do sistema interligado;
- e) Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE), sucedânea do Mercado Atacadista de Energia (MAE): o exercício da comercialização de energia elétrica;
- f) Empresa de Planejamento Energético (EPE): realização dos estudos necessários ao planejamento da expansão do sistema elétrico, de

responsabilidade do Poder Executivo, conduzido pelo Ministério de Minas e Energia (MME); e

- g) Agentes Setoriais (geradores, transmissores, distribuidores e comercializadores): prestação dos serviços de energia elétrica aos consumidores finais.

Conforme visto, é no contexto dos agentes setoriais que o Grupo CEEE está inserido, possuindo a concessão e prestando os serviços de geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica no âmbito do Estado do Rio Grande do Sul, através das suas duas empresas controladas: CEEE Distribuição e CEEE Geração e Transmissão.

1.2.2. O Setor Elétrico no Estado

No cenário elétrico do RS, como já mencionado, o Grupo CEEE é responsável por cerca de 75% da geração de energia hídrica. Após a privatização parcial ocorrida em 1997, a geração termelétrica passou a ser de responsabilidade do Governo Federal, através da Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica (CGTEE), subsidiária do Grupo Eletrobrás. Na área da transmissão é a única empresa concessionária destes serviços. Já na área de distribuição e comercialização de energia elétrica o Grupo CEEE é responsável pelo atendimento da região sul-sudeste do RS e divide a concessão estadual com duas grandes empresas de capital privado: Rio Grande Energia (RGE), distribuidora que atende a região norte-nordeste e AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia, distribuidora da região centro-oeste. Alguns municípios, no entanto, contam com serviços prestados por cooperativas de eletrificação e pequenas concessionárias independentes, correspondendo a 5,73% do mercado.

A Figura 1 ilustra como é composta a área de atuação das empresas distribuidoras.

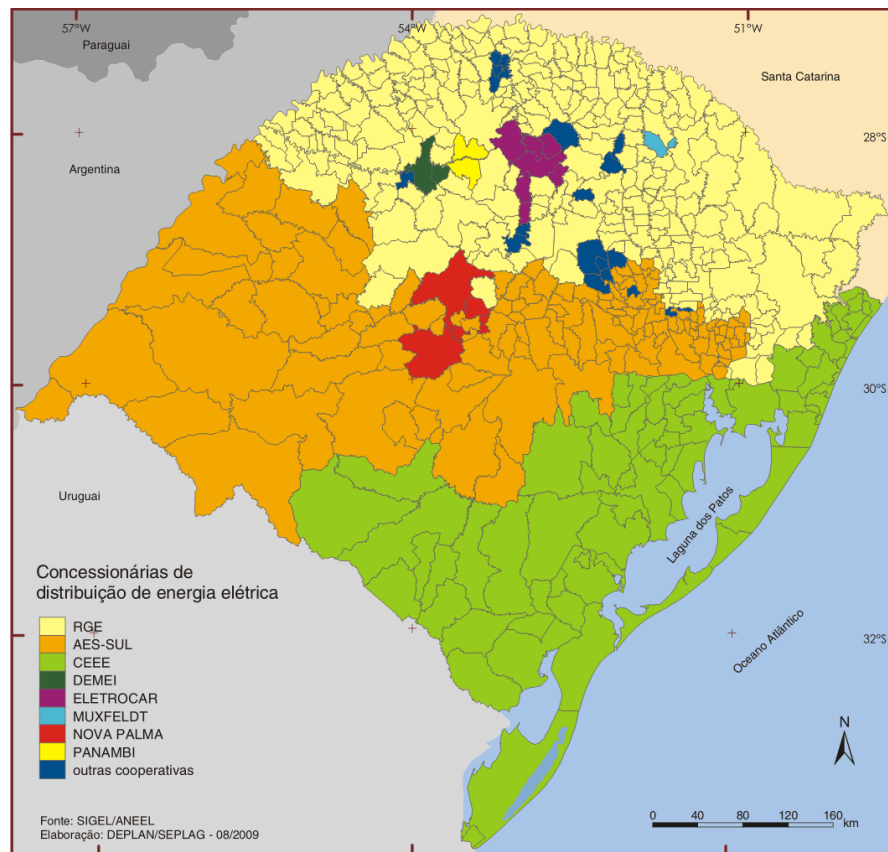


Figura 1 – Mapa da distribuição de energia elétrica no RS

Fonte: SEPLAG – Disponível em: www.scp.rs.gov.br – Acessado em: 29 nov. 2009

Dentro da estrutura da administração pública estadual, as empresas que compõem o Grupo CEEE estão subordinadas a Secretaria de Infra-estrutura e Logística (SEINFRA), que é a responsável pelas áreas de energia, estradas, portos e hidrovias, tendo como subordinados também: a SULGÁS, Companhia Riograndense de Mineração (CRM), Departamento Autônomo de Estradas de Rodagem (DAER), Superintendência de Portos e Hidrovias (SPH) e o Porto de Rio Grande.

1.3. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA

Esse cenário de muitas alterações no setor elétrico nacional provocou grandes impactos na CEEE. A privatização parcial da Empresa, ocorrida em 97, ocasionou a perda abrupta de muitos profissionais, que aderiram ao Programa de

Desligamento Voluntário (PDV) ou ficaram na parte leiloadada da Empresa. Posteriormente, a implantação do Novo Modelo do Setor Elétrico, que culminou com a divisão da Companhia, passou a exigir das empresas do setor melhores resultados e maior eficácia na prestação dos serviços públicos de energia elétrica, incluindo a adoção de um modelo de referência administrativa por parte da ANEEL.

Dentro deste contexto, a Empresa diagnosticava uma necessidade de alteração na sua política de recursos humanos, já que sentia a necessidade de manter e contar com profissionais cada vez mais qualificados, com o objetivo de atender as novas demandas do setor.

A CEEE realizou diversos concursos públicos, para suprir as carências surgidas após a privatização. Entretanto um problema se configurava: o aumento a cada ano do número de empregados que solicitavam desligamento. O gráfico 1 apresenta a evolução do número de empregados que solicitaram desligamento da Empresa, nos três anos anteriores a aprovação do novo PCS, distribuídos entre as carreiras existentes:

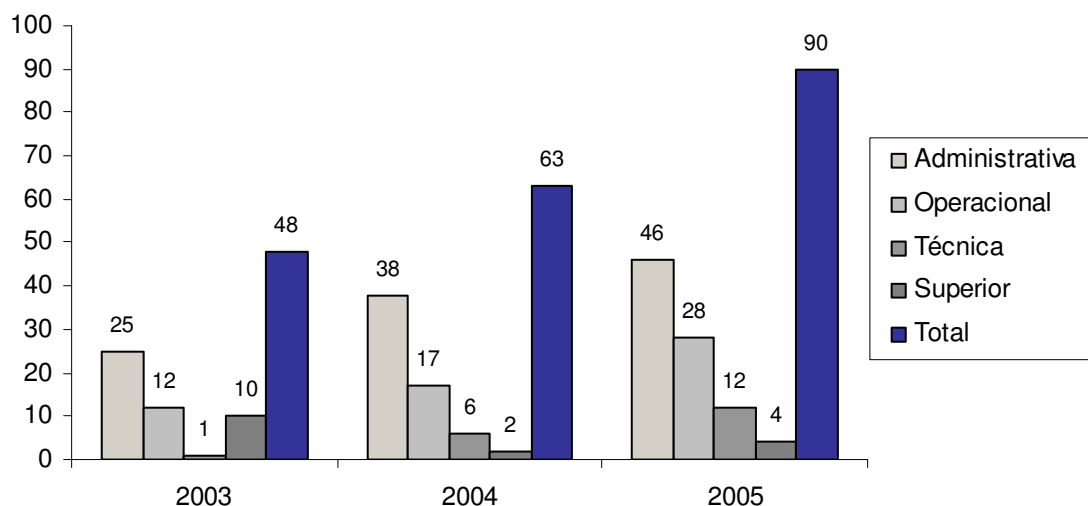


Gráfico 1 – Número de empregados desligados

Fonte: Base de dados CEEE

Como o número de empregados também aumentou no período, pode-se realizar o cálculo do índice de desligamentos, considerando a divisão do total de desligados pelo total de empregados. Através deste levantamento também percebe-

se um aumento no período, de 1,82% em 2003, para 2,07% em 2004 e 2,71% em 2005.

Geralmente os empregados com melhor capacitação é que acabavam saindo, com a perspectiva de melhores salários e maior valorização do seu desenvolvimento profissional em outros órgãos públicos.

Além deste fato, e possivelmente como uma de suas principais causas, o Quadro de Cargos e Salários da Companhia implantado em 1995, se mostrava bastante defasado, já que não havia sofrido nenhuma revisão desde então, apresentando uma dinâmica salarial pouco adequada. O Quadro previa apenas evolução horizontal dos empregados na matriz salarial, intercalando promoções anuais de dois graus, por antiguidade e merecimento. Como agravante, a promoção por merecimento não vinha ocorrendo, de forma bienal, como previa a dinâmica, por não haver nenhum instrumento estabelecido para avaliação do mérito. Algumas dessas promoções foram recuperadas através da inclusão em cláusulas de Acordo Coletivo, onde todos os empregados eram considerados aptos a recebê-las.

A partir desse cenário identificou-se a necessidade de desenvolver uma política de valorização dos recursos humanos, contemplando um sistema de cargos e salários que apresentasse uma dinâmica salarial mais adequada ao mercado e um maior reconhecimento da capacitação dos empregados, possibilitando assim a retenção de talentos na Empresa. Este sistema de cargos e salários deveria estar aliado a um instrumento de avaliação de desempenho, que por sua vez resultasse numa política de treinamento e desenvolvimento, baseada nas competências individuais, nos cargos e funções e na área de atuação dos empregados.

Segundo Nascimento e Carvalho (2006, p. 167):

Os colaboradores de grande potencial, normalmente, permanecem na empresa por perceberem a possibilidade de progresso profissional dentro da instituição dependente diretamente de seu próprio desempenho, principalmente, quando a organização proporciona cursos de treinamento e desenvolvimento de acordo com os interesses imediatos do profissional e as necessidades imediatas da empresa.

Para solucionar este problema, a Diretoria da então Companhia Estadual de Energia Elétrica, aprovou, em outubro de 2005, a criação de um Grupo de Trabalho, formado por representantes de todas as áreas da Empresa, com o objetivo de promover estudos para a implantação de um novo Plano de Cargos e Salários. O Grupo contou com o apoio de uma consultoria externa, oriunda da Fundação COGE

(Fundação Comitê de Gestão Empresarial, criada pelas empresas integrantes do setor elétrico brasileiro).

Após estudos, o novo Plano de Cargos e Salários da CEEE foi aprovado em junho de 2006, passando a ter vigência a partir do mês seguinte.

Como uma das mais importantes ferramentas de gestão de recursos humanos, o novo PCS têm como objetivo permitir que os empregados possam vislumbrar uma carreira na Empresa, reconhecendo e recompensando o seu desenvolvimento profissional, de forma transparente e equânime, possibilitando desta forma a retenção dos talentos. Além disso, como resultado dessa política adotada, o Grupo CEEE espera um comprometimento ainda maior dos seus empregados com a missão da Organização e os seus objetivos.

Após três anos da aprovação do PCS, este já passou por três rodadas de promoções: a primeira em 2007, por merecimento e desenvolvimento, limitada a evolução de no máximo cinco graus na matriz salarial; a segunda em 2008, por antiguidade; e a terceira por merecimento e desenvolvimento, em setembro passado, desta vez permitindo a evolução potencial dos empregados habilitados.

Diante destes fatos, este se mostrou um excelente momento para realização de uma análise sobre o novo Plano de Cargos e Salários do Grupo CEEE, com relação a sua dinâmica salarial e de desenvolvimento dos recursos humanos da Empresa, além dos instrumentos que o sustentam: Avaliação de Desempenho, Plano Diretor de Treinamento e Desenvolvimento e o Dimensionamento Quanti-qualitativo de Pessoal. Os aspectos analisados levaram em conta também as vantagens inseridas em relação ao antigo Plano de Cargos e Salários e a evolução dos empregados com relação aos fatores de desenvolvimento profissional estabelecidos, que resultaram na promoção ocorrida em 2009. Apresentou-se também, uma ótima oportunidade para verificar qual é o nível de satisfação daqueles que são o alvo do novo PCS: os empregados do Grupo CEEE.

1.4. OBJETIVOS

Esta seção apresenta os objetivos deste estudo. Primeiramente o objetivo geral e após a sua divisão em objetivos específicos.

1.4.1. Geral

Analisar o Plano de Cargos e Salários implantado no Grupo CEEE a partir de 2006.

1.4.2. Específicos

Os objetivos específicos do trabalho constituem-se em:

- a) analisar as melhorias implantadas através do novo PCS em relação ao antigo Plano de Cargos e Salários existente na Empresa;
- b) analisar os resultados da promoção ocorrida em setembro de 2009;
- c) verificar a satisfação dos empregados do Grupo CEEE com o novo Plano de Cargos e Salários.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo tem como objetivo apresentar os conceitos levantados através da pesquisa bibliográfica, relacionados ao objetivo deste trabalho e que serviram de subsídio as análises realizadas. Conforme Roesch (2009, p. 105), a revisão da literatura permite entre outros propósitos levantar soluções alternativas para tratar de uma problemática.

2.1. GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

A gestão dos recursos humanos ou gestão de pessoas nas organizações públicas está inserida dentro do contexto da reforma do papel do Estado, ocorrida na década de 90, que mudou a forma de administração nestes órgãos, de um modelo considerado ultrapassado para um modelo focado na gestão por resultados.

Um conceito formal para gestão de pessoas em organizações públicas dentro deste novo contexto pode ser encontrado em BERGUE (2005, p. 18), como sendo:

O esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.

As pessoas ou recursos humanos na administração pública costumam ser denominados de agentes públicos. Medauar (2008, p. 260), define agentes públicos como sendo:

Todos aqueles que mantêm vínculo de trabalho com os entes estatais, de qualquer poder. A partir da Constituição de 1988, tende-se a utilizar a expressão “servidores públicos” com essa amplitude.

Por sua vez, os agentes públicos podem ser divididos segundo BERGUE (2005, p. 20) em:

- a) agentes políticos: componentes do governo em seus primeiros escalões (presidente, governadores, prefeitos e seus imediatos: ministros e secretários);
- b) servidores públicos: pessoas prestadoras de serviço ao ente-estatal, com quem mantém um vínculo laboral. Os servidores públicos podem ser divididos em servidores estatutários (regulados por estatuto); empregados públicos (regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho) e servidores temporários (agentes admitidos por prazo determinado, previsto no art. 37, IX da CF);
- c) particulares com colaboração com o poder público: pessoas que prestam serviços ao Estado, sem vínculo empregatício, com ou sem remuneração.

A partir da definição dos agentes públicos, faz-se necessário definir o conceito de cargos e empregos públicos. Segundo Mello (2005, p. 235), cargos públicos são:

As mais simples e indivisíveis unidades de competência a serem expressas por um agente, previstos em número certo, com denominação própria, retribuídas por pessoas jurídicas de direito público e criadas por lei [...].

A diferença entre cargos e empregos públicos ocorre através da natureza do vínculo jurídico, que se dá através de Estatuto ou CLT, respectivamente. Cabe ressaltar também, que os empregos públicos não precisam ser criados por lei.

A forma de investidura dos agentes nos cargos e empregos públicos está determinada na Constituição Federal, no seu artigo 37, inciso II:

A investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo, ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração.

A gestão de recursos humanos nos órgãos públicos terá como uma de suas funções realizar o desenho dos cargos e empregos públicos. Desenhar um cargo ou emprego público, segundo Bergue (2000, p.152), consiste de uma série de etapas:

- a) denominação dos cargos: em consonância com sua natureza e particularidades;
- b) definição das esferas de competência: através da descrição das atribuições que o compõe e passíveis de serem cometidas a seu ocupantes;
- c) definição das exigências básicas de escolaridade ou habilitação específica, e
- d) definição da remuneração dos cargos.

Os cargos e empregos públicos por sua vez podem ser distribuídos em classes e carreiras. Conforme Meirelles (1996, p. 241), classes correspondem ao:

Agrupamento de cargos da mesma profissão, e com idênticas atribuições, responsabilidades e vencimentos. As classes constituem os degraus de acesso na carreira.

Conforme o mesmo autor a carreira se constitui, portanto como:

O agrupamento de classes da mesma profissão ou atividade, escalonadas segundo a hierarquia do serviço, para acesso privativo dos titulares dos cargos que a integram. O conjunto de carreiras e de cargos isolados constitui o quadro permanente de serviço dos diversos Poderes e órgãos da Administração Pública.

Segundo Bergue (2000, p.31) a distribuição dos cargos em carreiras visa, sobretudo, a proporcionar a possibilidade de promoção e valorização dos seus ocupantes.

Através da pesquisa, percebe-se que a literatura em geral na área de administração de cargos e salários diferencia plano de cargos e salários de planos de carreira, já que o segundo pode ser considerado uma evolução em relação ao primeiro e prevê o crescimento dos empregados através dos diversos cargos existentes na organização.

Como o dispositivo constitucional de 1988, não possibilita a evolução dos servidores públicos através da troca de cargos, sem a realização de concurso público, a pesquisa restringiu-se ao estudo do plano de cargos e salários.

2.2. PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Através da leitura de Pontes (2005, p. 31) pode-se compreender a importância do plano de cargos e salários para uma empresa:

Para que possa existir ambiente motivador no seio da organização, pessoas integradas e produtivas, são necessários plano adequados de Gestão de Recursos Humanos. O plano básico é, sem dúvida, o de cargos e salários, porque sem ele dificilmente os demais planos de desenvolvimento funcionam. Após a organização de cargos e salários, devem ser implantados outros planos importantes para a gestão de pessoas, como carreiras, remuneração variável, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e potencial, planejamento de recursos humanos.

Nascimento e Carvalho (2006, p. 164) ressaltam a importância do plano de cargos e salários estar integrado ao demais programas de RH:

O plano de classificação de cargos e salários deve prover estruturas de cargos profissionais e estar integrado aos demais programas de Recursos Humanos, como recrutamento, seleção, treinamento, e avaliação de desempenho, para proporcionar ao colaborador, desenvolvimento profissional e melhor integração na empresa [...].

Para a implantação de um plano deste tipo é necessário o cumprimento de diversas etapas, levando em consideração que assim como qualquer outro plano de recursos humanos, este não deve ser implantado sem a colaboração das gerências, já que estes é que terão que conviver com as políticas e regras definidas.

Através do quadro 1 é possível identificar as diversas etapas a serem cumpridas para implantação de um plano de cargos e salários, bem como, as diversas fases necessárias em cada etapa:

Quadro 1 – Etapas para implantação do plano de cargos e salários

Etapas	Fases Importantes
Planejamento e Divulgação do plano	Elaboração do plano Discussão do plano com as gerências Aprovação do plano Divulgação do plano aos colaboradores
Análise dos cargos	Coleta de dados Descrição dos cargos Especificação dos cargos Titulação dos cargos Classificação dos cargos conforme os grupos ocupacionais Catálogo de cargos
Avaliação dos cargos	Escolha de cargos-chave Formação do Comitê de avaliação Escolha do método de avaliação Avaliação dos cargos-chave Avaliação dos demais cargos
Pesquisa salarial	Escolha dos cargos Escolha das empresas Elaboração do manual de coleta de dados Coleta de dados Tabulação de dados Análise de resultados Relato às empresas participantes
Estrutura salarial	Cálculo da curva básica Determinação do número de graus Cálculo das amplitudes dos graus Análise de sobreposição dos graus
Política salarial	Salário de admissão Promoção horizontal e vertical Reavaliação dos cargos Reajustes salariais Nível hierárquico das aprovações
Política de remuneração	Definição de adicionais salariais Definição do pacotes de benefícios Composição da remuneração (salário+benefícios)
Carreiras profissionais	Sucessão de cargos Divulgação das carreiras aos colaboradores Definição do planejamento de recursos humanos Programa de desempenho Programa de treinamento e desenvolvimento
Participação nos lucros ou resultados	Definição da estrutura do programa

Fonte: Pontes (2005, p. 36)

Resumindo a implantação de um plano de cargos e salários deve iniciar com a definição dos objetivos. Conforme Pontes (2005, p. 38) basicamente os objetivos devem ser:

- a) atender a premissa do equilíbrio interno e externo;

- b) servir como instrumento das oportunidades de trabalho e desenvolvimento na empresa;
- c) tornar clara a política de salários;
- d) servir como base de um plano de carreiras e de outros subsistemas de recursos humanos, como treinamento e desenvolvimento, planejamento, recrutamento e seleção; e
- e) provocar nas pessoas motivação e estímulo para melhorar suas qualificações profissionais.

Após a definição dos objetivos deve ser definido o número de planos salariais, que depende do número de grupos ocupacionais, como: operacionais, administrativos, técnicos e gerenciais. Após segue-se o processo de estabelecer as metodologias, as etapas do projeto e o tempo de execução, bem como os custos. A partir daí o projeto deve ser discutido com as gerências, para depois ser aprovado pela direção da empresa e finalmente ser divulgado aos colaboradores.

Outro aspecto importante, segundo PONTES (2005, p. 303), diz respeito à definição de critérios para promoção horizontal e vertical, fundamental para que o plano de cargos e salários se efetive.

Promoção horizontal na definição do autor consiste:

Na passagem do colaborador para uma classe superior de salário no mesmo cargo e grau decorrente de destacado desempenho de suas tarefas e aumento da experiência. Em geral, a promoção horizontal obedece ao prazo mínimo de um ano entre um aumento e outro.

A promoção vertical por sua vez, caracteriza-se pela:

Passagem do colaborador de um cargo para outro, classificado em grau superior. Em geral a promoção vertical obedece ao prazo mínimo de seis meses de permanência do funcionário no cargo inicial.

Dentro da gestão de pessoas nas organizações públicas esta estrutura de promoções precisa ser desenvolvida de forma diferente. Conforme Bergue (2005, p. 216):

A estruturação de carreiras constitui um dos esforços mais complexos no âmbito da gestão de pessoas no setor público. Isso porque sabidamente as possibilidades para a definição de mecanismos de ascensão nessa esfera diferem sensivelmente daquelas inerentes ao setor privado.

A diferença referida pelo autor consiste na impossibilidade de ascensão dos servidores através dos cargos, já que a Constituição Federal estabelece o requisito do concurso público para investimento nestes.

O que propõe Bergue no caso do setor público é uma variação no conceito de progressão na carreira pública, através da adoção de uma carreira com trajetória em diagonal, conforme figura 2. Através deste conceito, que atende os princípios constitucionais, a evolução ocorre dentro do próprio cargo e combina os conceitos de carreira e de cargos amplos, através de um avanço na definição das classes.

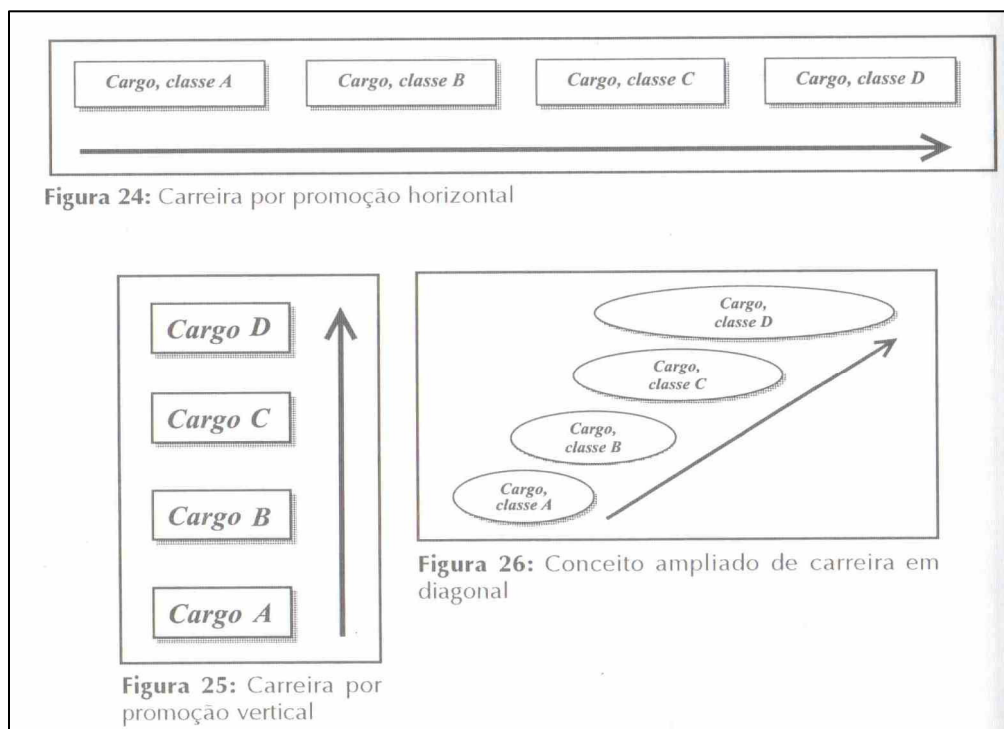


Figura 2 – Conceitos de carreira

Fonte: Bergue (2005, p. 220)

Conforme Bergue (2005, p. 220) representa na figura 26, as dimensões crescentes das elipses representam correspondente movimento de transformação das esferas de competência de cargo em carreira.

Estas transformações incorporam o estabelecimento de critérios para ascensão que ofereçam ao servidor desafios pessoais e profissionais, devidamente

associados a uma correspondente curva de remuneração. Estes critérios devem estar ligados ao conceito de eficiência funcional, que por sua vez está associada ao desempenho do servidor no exercício do cargo. A mensuração deste desempenho precisa ser devidamente evidenciada mediante processo de avaliação formal.

Segundo Bergue (2005, p. 221) estes critérios devem estar normatizados, devendo abranger os seguintes aspectos:

- a) critérios de ascensão nas carreiras;
- b) conjunto de exigências para cada nível da carreira;
- c) nível de remuneração de cada classe na carreira;
- d) critérios e procedimentos para enquadramento; e
- e) política institucional de formação e desenvolvimento de competências valorizadas pela organização.

2.3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Conforme visto, o desenvolvimento de uma avaliação de desempenho é uma das necessidades para o correto funcionamento de um plano de cargos e salários e uma tendência no novo modelo de gestão de pessoas na administração pública.

Segundo Pontes (2005, p. 321) a avaliação de desempenho é:

Um programa que visa acompanhar o comportamento da pessoa na execução do trabalho ou objetivo acertado. Quando o foco é por objetivos, constitui-se em uma das ferramentas mais poderosas da gestão de pessoas, para assegurar o cumprimento das metas estratégicas.

Por sua vez, Nassif (2006, p. 290) estabelece duas vertentes para este tipo de programa, a primeira técnico/operacional (foco no indivíduo) e a segunda desenvolvimento/aprendizagem (foco no processo).

O quadro 2 apresenta uma comparação entre as duas vertentes.

Quadro 2 – Vertentes da avaliação de desempenho

	Vertente	Finalidade	Método	Avaliadores
AValiação	Técnico/ Operacional	Comparar pessoas	<i>Checklist</i> Escala gráfica Escolha forçada Avaliação por resultados Incidentes críticos Misto Auto-avaliação*	Vertical/Unilateral O Supervisor avalia seus subordinados
	Desenvolvimento/ Aprendizagem	Desenvolver pessoas	360 graus Auto-avaliação*	Circular/Grupo Avaliação entre os pares, inclusive da própria pessoa
A auto-avaliação pode ser aplicada na vertente T/O, assim como na avaliação centrada no desenvolvimento/aprendizagem.				

Fonte: Nassif (2006, p.291)

A vertente técnico/operacional é mais tradicional e ainda muito utilizada pelas empresas. Segundo Nassif (2006, p. 293), pela abordagem técnico/operacional:

[...] A avaliação focaliza a pessoa no cargo e, assim, estima-se o seu desempenho. Por outro lado, não se desvincula o desempenho da competência individual, definida por DUTRA¹ como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a pessoa exercer seu trabalho. É a possibilidade de transformar o repertório de conhecimentos, habilidades e atitudes em ações concretas que vai a afetar a organização. ¹(DUTRA, J. S. **Competências – conceitos e instrumentos**. São Paulo: Atlas, 2004)

Entretanto, segundo a autora, os métodos tradicionais que apenas comparam pessoas já não respondem às exigências vigentes e muitas empresas que já viveram o modelo tradicional utilizam atualmente a avaliação de desempenho centrada no desenvolvimento/aprendizagem, que fornece maiores oportunidades de crescimento para as pessoas no contexto da organização.

O método utilizado por esta vertente consiste de avaliação de desempenho centrada no grupo, ou seja, avaliação 360 graus. Esta avaliação também é conhecida como avaliação de *feedback*, pois busca caracterizar a potencialidade de cada pessoa com base na opinião do grupo.

Uma das grandes vantagens deste tipo de avaliação segundo Nassif (2006, p. 305) está no fato de que:

A avaliação de desempenho 360 graus tem sido considerada um método mais democrático. Quando é realizada por várias pessoas, evita a centralização de poder e favorece pontos de vista diversificados.

Entretanto, a mesma autora, destaca a importância de manter as metas alinhadas aos objetivos, estabelecer claramente os critérios e utilizar adequadamente o instrumento de avaliação.

2.4. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Dentro da gestão de pessoas na administração pública, assim como na privada, as questões relativas ao treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos são consideradas de grande importância. A moderna gestão de pessoas dentro dos órgãos públicos precisa estar voltada para a constante melhoria da qualificação dos agentes, visando melhores resultados no fornecimento de bens e serviço públicos.

Identifica-se através de Bergue (2005, p. 294) a diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas. Para o autor, treinamento pode ser definido como:

Atividade tipicamente de curto ou curtíssimo prazo, orientada para a preparação do agente, com vistas a desempenhar suas atribuições pertencentes à esfera de competência ou órbita de influência do cargo. O treinamento, em síntese restrita, constitui a forma de adaptação do indivíduo às transformações que são operadas em seu cargo. [...]

O conceito de desenvolvimento profissional vai mais além e caracteriza-se pelo:

Esforço de potencialização da formação profissional, ou seja, a ampliação da capacidade profissional com escopo qualificado. Essa dimensão da educação profissional destina-se a preparar o agente para transcender os limites de atuação do seu cargo, envolvendo funções de natureza mais complexa, tais como as diretivas, as de assessoramento superior, ou as de coordenação qualificada. Trata-se, portanto, de empreendimento cuja maturação se processa em um horizonte temporal de médio prazo, conduzindo, em geral, na forma de cursos de especialização, mestrado ou doutorado relacionados ao segmento de atividade.

As etapas necessárias ao processo de treinamento e desenvolvimento são definidas por Marcondes (2006, p. 261) como:

- a) levantamento de necessidades: deve levar em conta o planejamento estratégico da empresa e as metas definidas para as pessoas a serem objeto de treinamento;
- b) planejamento e programação: contemplam os planos, os programas, os prazos, os responsáveis, os recursos e necessariamente, os seus custos;
- c) execução: colocar em prática tudo o que foi definido anteriormente no planejamento e na programação; e
- d) avaliação dos resultados: confrontação entre os resultados esperados do treinamento e o aproveitamento pelos participantes.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho e encontra-se dividido em: delineamento da pesquisa; definição da população-alvo; plano de amostragem; técnicas de coleta de dados e técnicas de análises de dados.

3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para realização deste estudo foi utilizada uma combinação de métodos exploratórios (qualitativos) e descritivos (quantitativos). Conforme Roesch (2009, p. 126) é comum a utilização da combinação dos dois métodos em trabalhos científicos.

As técnicas de pesquisa qualitativa foram utilizadas para entender e descrever o Plano de Cargos e Salários da CEEE e com relação ao objetivo específico de verificar as melhorias implantadas pelo novo PCS, em relação ao antigo Plano de Cargos e Salários da Empresa.

Por sua vez o método quantitativo foi utilizado para atingimento dos objetivos de avaliar a promoção ocorrida na Empresa em 2009 e também medir a satisfação dos empregados do Grupo CEEE com o novo PCS. Dentro do método quantitativo utilizou-se a forma de pesquisa descritiva.

Segundo Roesch (2009, p. 130), deve se optar pela pesquisa descritiva quando se pretende obter informações sobre determinada população: por exemplo, contar quantos, ou em que proporção seus membros têm certa opinião ou característica, ou com que frequência certos eventos estão associados entre si.

3.2. DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO

A definição da população-alvo se faz necessária, com relação ao objetivo específico de medir a satisfação dos empregados com o PCS. Definiu-se a população-alvo deste estudo como sendo composta por todos os 4.133 empregados existentes na Companhia, no momento de realização do trabalho.

3.3. PLANO DE AMOSTRAGEM

Por se tratar de uma população-alvo de tamanho considerável, haveria grande dificuldade e pouco tempo para aplicação da pesquisa com todos os indivíduos. Fez-se necessário, portanto, a definição de uma amostra mínima.

Conforme Gil (2008, p.97), quando a população pesquisada não supera 100.000 elementos, deve-se usar a fórmula de cálculo de amostras para populações finitas, descrita abaixo:

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N-1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

Onde:

n = Tamanho da amostra;

σ^2 = Nível de confiança escolhido, expresso em número de desvios-padrão;

p = Percentagem com o qual o fenômeno se verifica;

q = Percentagem complementar;

N = Tamanho da população;

e^2 = Erro máximo permitido.

Estabeleceu-se que o nível de confiança adotado seria de 95,5%, expresso por 2 desvios-padrão e o erro máximo permitido como sendo de 5%. Considerou-se

ainda a hipótese de pesquisa de que 50% dos empregados seriam favoráveis ao PCS. Desta maneira, aplicando-se a fórmula anterior, o tamanho mínimo da amostra deveria ser de 365 elementos, conforme cálculo abaixo:

$$n = \frac{(2)^2 \times (0,5) \times (0,5) \times 4133}{(0,05)^2 \times 4132 + (2)^2 \times (0,5) \times (0,5)} = 364,78$$

Para aplicação da pesquisa buscou-se atingir a representatividade da amostra, com relação ao percentual de empregados existentes em cada uma das quatro carreiras: administrativa, operacional, técnica e superior. Para isto, buscou-se divulgar a pesquisa em departamentos que apresentassem representatividade de todas as carreiras.

3.4. TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Com relação à parte qualitativa do trabalho, onde foi realizada a descrição do Plano de Cargos e Salários e a sua comparação com o antigo plano, utilizou-se como fonte de dados documentos fornecidos pela organização. Segundo Forster (1994, apud Roesch, 2009, p. 166):

[...] Documentos têm um valor em si mesmo – representam sistemas e estruturas da organização. Sua análise permite o entendimento de situações; permite conceituar a organização com base em uma visão de dentro, em contraste com métodos que se propõem testar hipóteses e partem de uma visão de fora, em que o pesquisador se distancia da realidade pesquisada e utiliza instrumentos estruturados em conceitos externos (teóricos).

Na dimensão quantitativa do estudo foram utilizados dois tipos de técnicas de coletas de dados, conforme os objetivos propostos.

Para análise dos resultados da promoção ocorrida em 2009, utilizou-se a técnica denominada por Roesch (2009, p. 148) de índices e relatórios escritos, que consistem segundo a autora, de dados “secundários” (não produzidos pelo

pesquisador), utilizados para descrever os antecedentes da problemática ou ilustrar o problema da pesquisa. Neste caso, foram utilizados tabelas e gráficos existentes que permitiram analisar a promoção ocorrida na Empresa no ano de 2009.

Já, com relação ao objetivo de medir a satisfação dos empregados com o Plano, utilizou-se a técnica de construção de um questionário. Segundo Roesch (2009, p. 142) este é o instrumento mais utilizado, em pesquisas de grande escala, como as que se propõem levantar a opinião política da população ou a preferência do consumidor.

Segundo Gil (2008, p. 120):

Construir um questionário consiste basicamente em traduzir objetivos da pesquisa em questões específicas. As respostas a essas questões é que irão proporcionar os dados requeridos para descrever as características da população pesquisada ou testar as hipóteses que foram construídas durante o planejamento da pesquisa.

Para desenvolvimento do questionário foi utilizado o programa Sphinx Léxica, disponível nos laboratórios de informática da Escola de Administração. O instrumento foi composto por 20 questões, divididas em três blocos: dados pessoais, dados profissionais e avaliação do Plano de Cargos e Salários. O quadro 3 apresenta a composição dos blocos, através das variáveis e do tipo de questão escolhida (segundo definição do programa *Sphinx*):

Quadro 3 – Composição do questionário de pesquisa

Variável	Tipo de Questão
Dados Pessoais	
Sexo	Fechada Única
Faixa Etária	Fechada Única
Escolaridade	Fechada Única
Dados Profissionais	
Cargo	Fechada Única
Carreira	Fechada Única
Tempo de Empresa	Fechada Única
Cidade	Texto
Chefia	Fechada Única
Avaliação do PCS	
Conhecimento da existência	Fechada Única
Forma de conhecimento	Fechada Única
Avaliação da divulgação	Fechada Escalar
Conhecimento da dinâmica	Fechada Escalar
Recebeu promoção em 2009	Fechada Única
Satisfação com fatores de desenvolvimento	Fechada Escalar
Fator inadequado	Texto

Variável	Tipo de Questão
Contribuição com a carreira	Fechada Escalar
Importância da avaliação de desempenho	Fechada Escalar
Atendimento das expectativas de desenvolvimento	Fechada Escalar
Importância para gestão de pessoas	Fechada Escalar
Avaliação geral	Fechada Escalar

Fonte: autor

Depois de concluído, o questionário foi publicado em um servidor, que permitiu o acesso dos participantes através da internet. A divulgação aos setores escolhidos foi realizada através de contato direto com as chefias e por meio de correio eletrônico e contou também com apoio de representantes setoriais de recursos humanos das diversas áreas da Empresa. O questionário elaborado encontra-se no apêndice A.

O questionário permaneceu disponível na internet no período de 05 a 19 de outubro, totalizando um número de 327 respostas. Entretanto, como foi percebido através do controle de respostas, uma baixa participação dos empregados operacionais, fato já esperado devido a pouca disponibilidade de acesso destes ao correio eletrônico corporativo e a internet, optou-se também pela coleta de respostas através de questionários impressos. A partir de visitas a setores da Empresa, onde a força de trabalho se caracterizava basicamente por eletricitistas, realizadas nos dias 09, 14 e 26 de outubro, foi ampliada a participação deste grupo na pesquisa, com a obtenção de mais 69 respondentes. Desta forma, finalizou-se esta etapa, com uma amostra de 396 respondentes, número superior ao mínimo necessário.

3.5. TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

Para análise dos dados com relação à pesquisa realizada, foi utilizado também o programa Sphinx. A técnica baseou-se em análises univariadas, que segundo Roesch (2009, p. 150) consiste da análise das freqüências de cada questão pesquisada e em análises bivariadas, que segundo a mesma autora inclui tabulações cruzadas e a possibilidade de calcular diferentes medidas de associação entre as variáveis. Nas análises univariadas das questões escalares são apresentados a média e o desvio-padrão dos resultados, enquanto nas análises

bivariadas é apresentada a relação de dependência, calculada através do teste qui-quadrado. Segundo Downing e Clark (2006, p. 202) aplica-se o teste qui-quadrado para testar se dois fatores são ou não independentes.

Com relação à análise da promoção ocorrida em 2009, foi realizada a interpretação de gráficos e tabelas fornecidos pela Empresa.

Para avaliação das melhorias implantadas pelo novo PCS, foi realizada a interpretação e a comparação de documentos, também fornecidos pela Organização.

4. ANÁLISES

Este capítulo é composto de duas partes. Primeiramente são apresentados os dados coletados que permitem descrever o funcionamento do Plano de Cargos e Salários (PCS) do Grupo CEEE. Na segunda parte são realizadas as análises e apresentados os resultados da pesquisa de satisfação, realizada com os empregados do Grupo CEEE.

4.1. DESCRIÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Esta seção tem como objetivo descrever os dados coletados com relação ao funcionamento do Plano de Cargos e Salários da CEEE. Para coleta de dados foram utilizados documentos fornecidos pela Empresa. Inicialmente, se faz necessária uma breve apresentação da área de Recursos Humanos.

4.1.1. Área de Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos na CEEE está dividida atualmente entre dois setores: a Divisão de Recursos Humanos (DRH), o Centro Técnico de Aperfeiçoamento e Formação (CETAF) e a Divisão de Saúde e Segurança Ocupacional (DSSO).

A Divisão de Recursos Humanos tem como atribuições: recrutamento, seleção, admissão, demissão, administração salarial, folha de pagamento, cadastro, fornecimento de informações e documentos ao público interno e externo e de planejamento dos recursos humanos da Empresa. Ao CETAF cabe a atribuição básica de coordenar e controlar os processos referentes ao programa de treinamento e desenvolvimento dos empregados. Cabe ressaltar que o CETAF, possui uma área própria onde são desenvolvidas a maioria das atividades de treinamento da CEEE. Compete a Divisão de Saúde e Segurança Ocupacional

coordenar a execução dos processos e atividades referentes à segurança do trabalho, saúde ocupacional, assistência ao acidentado do trabalho e qualidade de vida no trabalho.

Dentro da estrutura organizacional da Divisão de Recursos Humanos, é de responsabilidade do Departamento de Planejamento e Desenvolvimento a gestão do Plano de Cargos e Salários do Grupo CEEE.

A Figura 3 apresenta o organograma da Divisão de Recursos Humanos:

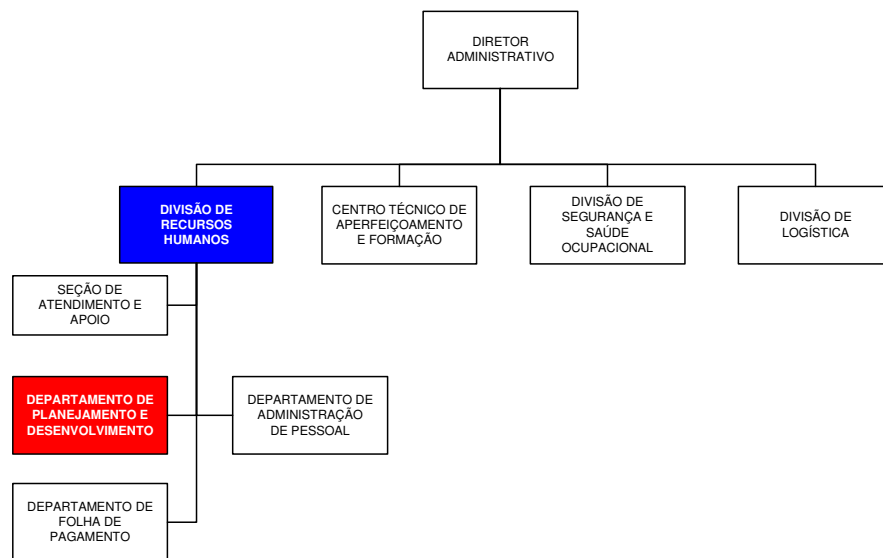


Figura 3 – Organograma da Divisão de Recursos Humanos

Fonte: Manual de Organização do Grupo CEEE – adaptado pelo autor

A DRH tem como missão: “atuar com qualidade para atender as necessidades dos clientes, agindo como facilitador nos processos de gestão de pessoas, implementando políticas de RH alinhadas às estratégias e aos valores da CEEE”.

A Divisão conta atualmente com 32 empregados, sendo nove Administradores e 23 Assistentes Administrativos. Deste total, cinco Administradores e um Assistente Administrativo compõem a força de trabalho do Departamento de Planejamento e Desenvolvimento.

4.1.2. O Plano de Cargos e Salários da CEEE

Conforme apresentado na formulação do problema, devido à identificação de algumas necessidades, como: possibilitar o crescimento profissional dos empregados, contar com instrumentos para avaliação de desempenho individual, adequar funções existentes no Quadro de Pessoal e incluir novas tecnologias nas atribuições dos cargos existentes, a CEEE iniciou em 2005, através da criação de um grupo de trabalho, constituído por empregados de todas as áreas da Empresa, estudos para implantação de um novo Plano de Cargos e Salários.

Após a conclusão deste estudo, que contou com a participação de uma consultoria externa, o novo Plano foi aprovado pela Diretoria da Empresa em junho de 2006, após ter sido homologado pela Superintendência Regional do Trabalho.

Com a implantação deste novo Plano de Cargos, o Grupo CEEE buscou por em prática uma ferramenta de recursos humanos capaz de reconhecer, não só a eficácia, como a capacitação de seus empregados, fazendo-os vislumbrar uma carreira na Empresa de forma transparente e equânime, esperando, em contrapartida, o comprometimento de todos com a sua missão e objetivos. Não se pode deixar de mencionar que a CEEE buscava evitar também, um problema reconhecido: a saída constante de empregados, aprovados em outros concursos públicos, geralmente com pouco tempo de Empresa e com boa qualificação, ou seja, empregados que teriam a perspectiva de contribuir muito com a Organização.

Como instrumento de gestão de recursos humanos, o Plano de Cargos e Salários da CEEE está estruturado com base em outros três programas: Avaliação de Desempenho; Plano Diretor de Treinamento e Desenvolvimento; e Dimensionamento Quanti-qualitativo de Pessoal.

Nas seções seguintes é apresentado o PCS, bem como descritas as três ferramentas de RH que servem de base para a dinâmica do Plano.

4.1.2.1. Estrutura e dinâmica do PCS

Esta seção descreve a estrutura e a dinâmica do Plano de Cargos e Salários da CEEE e foi realizada através da análise de documentos fornecidos pela Empresa.

A partir dos dados coletados foi possível verificar que a estrutura do PCS da CEEE é composta por três sistemas principais: estrutura ocupacional, estrutura salarial e o sistema de promoções.

4.1.2.1.1. Estrutura ocupacional

Através da estrutura ocupacional os cargos existentes na Empresa foram divididos em quatro famílias ocupacionais (carreiras), levando em consideração a divisão dos processos de trabalho, a natureza das atividades de cada cargo e a formação mínima exigida para investidura nos mesmos. O quadro 4 apresenta as quatro famílias ocupacionais existentes na Empresa:

Quadro 4 – Famílias de Cargos

Família Ocupacional	Atividades	Formação Exigida
Administrativa	Administrativas	Sem formação especializada, ensino médio
Operacional	Técnico-operacionais	Sem formação especializada, ensino fundamental
Técnica de Nível Médio	Técnicas especializadas	Ensino médio-técnico específico
Nível Superior	Especializadas	Superior específico

Fonte: CEEE - Regulamento do PCS – adaptado pelo autor

Conforme estabelece a Constituição Federal, artigo 37, II e por se tratar a CEEE de Sociedade de Economia Mista, pertencente à Administração Indireta do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, a investidura de empregados nos cargos só pode ocorrer através de aprovação em concurso público, salvo para cargos em comissão.

A tabela 1 apresenta o número de empregados por família ocupacional (carreira) e o percentual das carreiras em relação ao total de empregados, existentes atualmente:

Tabela 1 – Empregados por carreiras

Carreira	Empregados	Percentual
Administrativa	1154	28%
Operacional	1697	41%
Técnica de nível médio	749	18%
Superior	533	13%
Total	4133	100%

Fonte: Base de dados CEEE

Os cargos das carreiras administrativa e operacional possuem subdivisão em funções, que são subconjuntos de atividades específicas vinculadas ao cargo, sendo possível a troca de função de empregados, por não se constituir em investidura em novo cargo. Cada um dos cargos possui sua descrição, codificação, especificação e pré-requisitos para investidura, detalhados em Manual específico. O anexo G traz como exemplo a descrição do cargo de Administrador

As alterações nos cargos e funções, em relação ao Plano anterior são apresentadas em quadro comparativo, na seção de análise dos dados. A relação de todos os cargos e funções existentes atualmente na Empresa encontra-se no Anexo H.

No momento de aprovação do novo PCS, alguns cargos que já não eram mais contemplados pelo mercado de trabalho ou não interessavam ao negócio da CEEE foram colocados em extinção, não podendo haver mais admissões para os mesmos.

4.1.2.1.2. Estrutura salarial

A Estrutura Salarial consiste do conjunto de salários nominais praticados na CEEE, sendo representada graficamente pela matriz salarial. Para cada família de cargos existe uma matriz salarial específica. O anexo I apresenta um exemplo de matriz salarial (carreira de nível superior).

A matriz salarial de cada carreira está dividida em faixas e graus salariais. As faixas salariais são o conjunto de salários nominais atribuídos para cada um dos níveis de desenvolvimento profissional, enquanto o grau salarial consiste dos salários específicos que integram a faixa salarial de cada nível de desenvolvimento. Os graus salariais ainda estão subdivididos em três subgraus: A, B e C, para facilitar a representação na matriz salarial.

O nível de desenvolvimento profissional corresponde à capacidade potencial que cada empregado possui para desempenhar com sucesso as atribuições vinculadas ao seu cargo e é determinada na Empresa por um conjunto de fatores: tempo de empresa, experiência no cargo, experiência gerencial, treinamento específico e nível de instrução. O novo Plano de Cargos e Salários classificou os empregados em três níveis de desenvolvimento profissional: júnior, pleno e sênior. Os critérios estabelecidos para avaliação do desenvolvimento profissional dos empregados são descritos na seção seguinte.

Para definição dos valores salariais, com base nos fatores de desenvolvimento profissional foi estabelecida uma curva para cada família de cargos. A cada grau salarial (valor nominal) de um determinado cargo, corresponde um intervalo de pontuação, calculado de acordo com a sistemática da curva de desenvolvimento profissional.

A figura 4 mostra um exemplo de curva de desenvolvimento profissional, representando os três níveis.

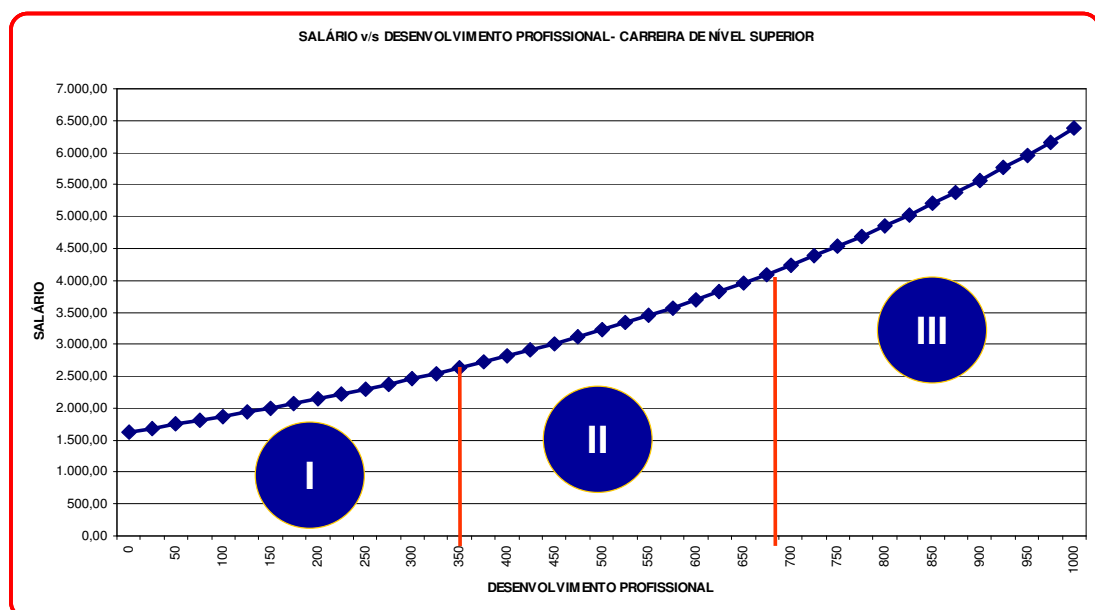


Figura 4 – Curva de desenvolvimento profissional

Fonte: Base de dados CEEE

Conforme definido no Regulamento do PCS, a proporcionalidade de valores que compõem a estrutura salarial, que define a razão entre os níveis, bem como os limites máximos e mínimos de cada faixa salarial, poderá sofrer ajustes de acordo com as necessidades identificadas.

No momento do início de implantação do Plano de Cargos, em junho de 2006, todos os empregados foram enquadrados nas respectivas matrizes salariais, no grau que correspondia ao salário igual ou imediatamente superior ao que recebiam naquele momento, independentemente da faixa salarial. É importante ressaltar, que os analistas que desenvolveram o PCS entendiam que tecnicamente seria aconselhável o enquadramento dos empregados no grau e faixa salarial correspondente a sua pontuação, de acordo com o nível de desenvolvimento profissional que possuíam a época. Entretanto, por considerar a repercussão financeira elevada, a Diretoria da Empresa, decidiu não adotar tal recomendação.

A partir deste momento, todos os empregados admitidos na Empresa, passaram a ser enquadrados no grau inicial do nível de desenvolvimento júnior do respectivo cargo de ingresso.

4.1.2.1.3. Sistema de promoções

O sistema de promoções consiste dos critérios e mecanismos de evolução salarial dos empregados dentro do Plano de Cargos e Salários, ou seja, avanço entre os graus da matriz salarial, sendo composto por três tipos de promoção: merecimento, antiguidade e desenvolvimento profissional.

A promoção por merecimento caracteriza-se pela progressão de até três graus na faixa salarial do nível do desenvolvimento, em que está situado o empregado e está atrelada a conceito satisfatório nas três últimas avaliações de desempenho aplicadas e obtenção da pontuação necessária.

A promoção por antiguidade corresponde ao percentual de 3% sobre o salário nominal do empregado, sendo paga em rubrica própria.

Para fazer jus à promoção por merecimento ou antiguidade o funcionário deve possuir no mínimo um ano completo de empresa.

A promoção por desenvolvimento profissional consiste do avanço do empregado entre os três níveis de desenvolvimento: júnior, pleno e sênior. Os empregados devem atender alguns requisitos mínimos para se habilitarem a este tipo de promoção:

- a) obter a pontuação mínima correspondente a faixa salarial seguinte ao nível de desenvolvimento profissional em que estiver enquadrado;
- b) possuir no mínimo três anos de permanência no Nível de Desenvolvimento anterior; e
- c) apresentar conceito satisfatório nas três últimas Avaliações de Desempenho.

Esta promoção, conforme o Regulamento do PCS, está vinculada à existência de vaga nos níveis de desenvolvimento profissional, que deverão ser definidas através do Dimensionamento Quanti-qualitativo de Pessoal. As vagas deverão ser definidas, conforme idéia inicial, através de um percentual entre os níveis de desenvolvimento, estabelecidos para cada uma das carreiras, baseados no total de cargos definidos pelo Dimensionamento.

As promoções por merecimento e antiguidade deverão ocorrer na Empresa anualmente de forma intercalada, sendo a primeira nos anos ímpares e a segunda nos pares. No ano em que ocorre a promoção por merecimento, os empregados poderão se habilitar a promoção por desenvolvimento profissional.

Atualmente já ocorreram três rodadas de promoções na Empresa. A primeira promoção por merecimento ocorreu em 2007, ainda sem a aplicação de avaliação de desempenho. Esta promoção teve um critério especial, permitindo a evolução dos empregados em até 5 graus na matriz salarial, desde que possuíssem pontuação necessária e tempo mínimo de Empresa. Este fato veio a minimizar o não enquadramento potencial dos empregados, no momento de aprovação do PCS, em junho de 2006.

Posteriormente em 2008, a Empresa concedeu, conforme previsto no regulamento, promoção por Antiguidade.

Finalmente, em setembro de 2009, ocorreu a primeira promoção por merecimento, com a possibilidade de habilitação a promoção por desenvolvimento profissional. Na promoção ocorrida neste ano, todos os empregados tiveram avaliação de desempenho considerada satisfatória, já que a Companhia não conseguiu realizar em tempo hábil a divulgação e a sensibilização necessária a aplicação deste instrumento. Além disso, não foi adotado critério de vagas para acesso aos níveis Pleno e Sênior. Conseqüentemente, conforme critério definido excepcionalmente pela Empresa, todos os empregados habilitados a mudarem de faixa salarial (nível de desenvolvimento) de júnior para pleno e de pleno para sênior, receberam esta promoção, podendo evoluir na matriz salarial até o seu salário potencial. Os demais empregados, que não possuíam os requisitos para receberem a promoção por desenvolvimento profissional, mas estavam habilitados, receberam a promoção por merecimento, podendo evoluir em até três graus na faixa salarial correspondente ao seu cargo e nível de desenvolvimento.

4.1.2.2. Plano de Desenvolvimento Profissional

O Plano de Desenvolvimento Profissional que compõe o Plano de Cargos e Salários da CEEE é composto por cinco fatores: experiência gerencial; experiência no cargo; nível de instrução; tempo de empresa e treinamento específico.

O conceito e a graduação de cada um dos fatores são descritos abaixo:

a) Experiência gerencial:

É o tempo, do empregado, no exercício de Função Gratificada. Não são considerados períodos em que o empregado exerceu Funções Gratificadas em caráter “transitório” ou “substituição” por motivo de férias. O quadro 5 apresenta as graduações para este fator. Este fator não é considerado para a carreira operacional.

Quadro 5 – Graduação da experiência gerencial

Graduação	Pontos	Graduação	Pontos
Até 0,9 ano	63	De 8,0 a 8,9 anos	563
De 1,0 a 1,9 anos	125	De 9,0 a 9,9 anos	625
De 2,0 a 2,9 anos	188	De 10,0 a 10,9 anos	688
De 3,0 a 3,9 anos	250	De 11,0 a 11,9 anos	750
De 4,0 a 4,9 anos	313	De 12,0 a 12,9 anos	813
De 5,0 a 5,9 anos	375	De 13,0 a 13,9 anos	875
De 6,0 a 6,9 anos	438	De 14,0 a 14,9 anos	938
De 7,0 a 7,9 anos	500	15 anos ou mais	1000

Fonte: CEEE – Regulamento do PCS

b) Experiência no cargo:

É o tempo de experiência profissional do empregado, no cargo o qual está enquadrado. Para as carreiras administrativa e operacional o tempo de experiência profissional é igual ao tempo de Empresa. Para a carreira técnica e Superior é considerado, em números de anos, a experiência profissional do empregado no cargo atual, computada a partir da data de conclusão do curso de Ensino Médio Técnico ou Superior, o quadro 6 apresenta as graduações para este fator.

Quadro 6 – Graduação da experiência no cargo

Graduação	Pontos	Graduação	Pontos
Até 0,9 ano	33	De 16,0 a 16,9 anos	549
De 1,0 a 1,9 anos	66	De 17,0 a 17,9 anos	582
De 2,0 a 2,9 anos	98	De 18,0 a 18,9 anos	614
De 3,0 a 3,9 anos	130	De 19,0 a 19,9 anos	646
De 4,0 a 4,9 anos	162	De 20,0 a 20,9 anos	678
De 5,0 a 5,9 anos	195	De 21,0 a 21,9 anos	711
De 6,0 a 6,9 anos	227	De 22,0 a 22,9 anos	743
De 7,0 a 7,9 anos	259	De 23,0 a 23,9 anos	775
De 8,0 a 8,9 anos	291	De 24,0 a 24,9 anos	807
De 9,0 a 9,9 anos	324	De 25,0 a 25,9 anos	840
De 10,0 a 10,9 anos	356	De 26,0 a 26,9 anos	872
De 11,0 a 11,9 anos	388	De 27,0 a 27,9 anos	904
De 12,0 a 12,9 anos	420	De 28,0 a 28,9 anos	936
De 13,0 a 13,9 anos	453	De 29,0 a 29,9 anos	969
De 14,0 a 14,9 anos	485	30 anos ou mais	1000
De 15,0 a 15,9 anos	517		

Fonte: CEEE – Regulamento do PCS

c) Nível de instrução:

Valoriza a escolaridade do empregado, quando esta for superior a exigida para o cargo. Para os empregados enquadrados no cargo de Assistente Administrativo são considerados apenas os cursos de Técnicos de Contabilidade e Técnico em Sistemas de Informação. Para os empregados enquadrados no cargo de Assistente Técnico são considerados somente os cursos de Técnico Industrial, em qualquer uma de suas especialidades. A escolaridade de Terceiro Grau é computada no nível de instrução, para empregados enquadrados em cargos administrativos, operacionais e técnicos de nível médio, desde que o curso de formação corresponda a uma daquelas específicas, contempladas na estrutura ocupacional da CEEE (quadro de cargos). O quadro 7 apresenta as graduações para este fator.

Quadro 7 – Graduação do nível de instrução

Nível De Instrução	Pontos			
	Cargos Administrativos	Cargos Operacionais	Cargos Técnicos De Nível Médio	Cargos De Nível Superior
1º. G. Completo	-	0	-	-
2º. G. Completo	0	400	-	-
2º. G. Técnico	400	600	0	-
3º. G. Completo	1000	1000	1000	0
Especialização	-	-	-	600
Mestrado	-	-	-	800
Doutorado	-	-	-	1000

Fonte: CEEE – Regulamento do PCS

d) Tempo de empresa:

É o número de anos que o empregado, efetivamente, presta serviço à CEEE. O período de afastamento, caracterizado como contrato suspenso, não é considerado para o cálculo deste tempo. O quadro 8 apresenta as graduações para este fator.

Quadro 8 – Graduação do tempo de empresa

Graduação	Pontos	Graduação	Pontos
Até 0,9 ano	33	De 16,0 a 16,9 anos	549
De 1,0 a 1,9 anos	66	De 17,0 a 17,9 anos	582
De 2,0 a 2,9 anos	98	De 18,0 a 18,9 anos	614
De 3,0 a 3,9 anos	130	De 19,0 a 19,9 anos	646
De 4,0 a 4,9 anos	162	De 20,0 a 20,9 anos	678
De 5,0 a 5,9 anos	195	De 21,0 a 21,9 anos	711
De 6,0 a 6,9 anos	227	De 22,0 a 22,9 anos	743
De 7,0 a 7,9 anos	259	De 23,0 a 23,9 anos	775
De 8,0 a 8,9 anos	291	De 24,0 a 24,9 anos	807
De 9,0 a 9,9 anos	324	De 25,0 a 25,9 anos	840
De 10,0 a 10,9 anos	356	De 26,0 a 26,9 anos	872
De 11,0 a 11,9 anos	388	De 27,0 a 27,9 anos	904
De 12,0 a 12,9 anos	420	De 28,0 a 28,9 anos	936
De 13,0 a 13,9 anos	453	De 29,0 a 29,9 anos	969
De 14,0 a 14,9 anos	485	30 anos ou mais	1000
De 15,0 a 15,9 anos	517		

Fonte: CEEE – Regulamento do PCS

e) Treinamento específico:

É a mensuração da carga horária de treinamentos de curta duração vinculados direta ou indiretamente às atividades que o empregado desempenha. São considerados para estes efeitos os treinamentos internos, os treinamentos externos total ou parcialmente patrocinados pela CEEE. Os treinamentos realizados por interesse do empregado, desde que sejam considerados de interesse da Empresa, também são considerados. O quadro 9 apresenta as graduações para este fator.

Quadro 9 – Graduação do treinamento específico

Carga Horária	Pontos	Carga Horária	Pontos
De 1 a 30 horas	33	De 481 a 510 horas	549
De 31 a 60 horas	66	De 511 a 540 horas	582
De 61 a 90 horas	98	De 541 a 570 horas	614
De 91 a 120 horas	130	De 571 a 600 horas	646
De 121 a 150 horas	162	De 601 a 630 horas	678
De 151 a 180 horas	195	De 631 a 660 horas	711
De 181 a 210 horas	227	De 661 a 690 horas	743
De 211 a 240 horas	259	De 691 a 720 horas	775
De 241 a 270 horas	291	De 721 a 750 horas	807
De 271 a 300 horas	324	De 751 a 780 horas	840
De 301 a 330 horas	356	De 781 a 810 horas	872
De 331 a 360 horas	388	De 811 a 840 horas	904
De 361 a 390 horas	420	De 841 a 870 horas	936
De 391 a 420 horas	453	De 871 a 900 horas	969
De 421 a 450 horas	485	Mais de 900 horas	1000
De 451 a 480 horas	517		

Fonte: CEEE – Regulamento do PCS

Os fatores que compõem o desenvolvimento profissional possuem uma ponderação específica, de acordo com a sua importância, dentro de cada família ocupacional. Para definição da ponderação entre os fatores para as famílias, foi realizada uma ampla pesquisa interna, envolvendo todos os gestores com funções gratificadas em nível hierárquico de Divisão e superiores. O quadro 10 apresenta os percentuais definidos:

Quadro 10 – Ponderação dos fatores de desenvolvimento por carreiras

Fatores	Famílias Ocupacionais			
	Administrativa	Operacional	Téc. Nível Médio	Nível Superior
Experiência Gerencial	11,7%	0	11,8%	22,1%
Experiência no Cargo	22,1%	26,1%	23,0%	24,5%
Nível de Instrução	22,9%	23,1%	22,5%	0
Pós Graduação	0	0	0	14,9%
Tempo de Empresa	17,9%	17,7%	15,8%	17,9%
Treinamento Específico	25,4%	33,1%	26,9%	20,6%

Fonte: CEEE – Regulamento do PCS

O preenchimento das vagas, por nível de desenvolvimento profissional (júnior, pleno e sênior), que será definida pelo Dimensionamento Quanti-Qualitativo de Pessoal, se dará àqueles empregados que obtiverem a maior pontuação na soma dos fatores de desenvolvimento profissional, desde que preenchidos todos os requisitos necessários para esta promoção.

Os empregados podem acompanhar a evolução do seu desenvolvimento profissional, através dos fatores de desenvolvimento, acessando um extrato disponível para consulta no sistema corporativo da Empresa. O anexo J apresenta um exemplo de extrato de pontuação do empregado, que a partir de outubro de 2009, apresenta uma descrição detalhada de cada um dos fatores de desenvolvimento, facilitando a compreensão dos funcionários.

4.1.2.3. Dimensionamento Quanti-qualitativo de Pessoal

Conforme prevê o Regulamento do Plano de Cargos e Salários da CEEE, o número de vagas para cada um dos níveis de desenvolvimento: júnior, pleno e sênior, deve ser definida através do Dimensionamento Quanti-qualitativo de Pessoal, que é considerado uma das bases do novo Plano.

O objetivo desta ferramenta é quantificar e qualificar a força de trabalho na Empresa, de acordo com a sua estrutura administrativa e organizacional (departamentos e atribuições) e a estrutura do PCS (níveis de desenvolvimento).

A primeira etapa do Dimensionamento consistiu da definição do quantitativo de pessoal para cada um dos setores da Empresa. Para sua realização a CEEE desenvolveu uma metodologia própria, baseada em estudo anterior realizado pela Área de Transmissão da Empresa, que se valeu de alguns indicadores definidos pela ABRATE (Associação Brasileira das Grandes Empresas de Transmissão de Energia Elétrica). A metodologia teve como premissa básica a quantificação do número de pessoas para a execução dos serviços, através da relação entre o tempo necessário para execução das tarefas e a carga horária disponível do empregado, conforme relação:

$$N.^{\circ} \text{ Pessoas (Q)} = \frac{\text{tempo necessário para execução das tarefas}}{\text{tempo disponível do empregado}}$$

Esta relação básica foi transformada por sua vez em uma fórmula, que possibilitou a quantificação de pessoas:

$$Q = \frac{\Sigma A}{ha \times p \times d}$$

Onde:

$\Sigma A = N \times H =$ tempo necessário p/ execução das tarefas (atividades);

N = número de vezes que a atividade é praticada (periodicidade);

H = número de horas utilizadas em cada evento (tempo de execução);

ha = número de horas disponível por empregado ao ano;

p = fator de produtividade diária;

d = índice de disponibilidade do equipamento.

Para facilitar a aplicação deste instrumento em cada um dos setores da CEEE, as chefias receberam orientação dos profissionais de RH e foi desenvolvida uma planilha eletrônica. Nesta planilha, cada uma das atribuições oficiais dos setores, previstas no Manual da Organização, foi desmembrada em atividades e para cada uma das atividades foi preenchida o seu tempo de execução e a periodicidade anual, produzindo assim o subtotal do tempo necessário para execução de cada atividade no período de um ano e o tempo total para execução de todas as atividades do setor no mesmo período (correspondente ao numerador da fórmula). A planilha é apresentada na figura 5.

ATRIBUIÇÃO	ATIVIDADES	TEMPO EXECUÇÃO	PERIODICIDADE	SUB TOTAL
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
			TOTAL:	0

$$Q = \frac{(A1) + (A2) + (A3) + (A4) \dots}{ha \cdot p \cdot D}$$

$$Q = \frac{(A1) + (A2) + (A3) + (A4) \dots}{1720 \times 0,8 \times 1}$$

Figura 5 – Planilha para definição do quantitativo de pessoal
 Fonte: Base de dados CEEE

O fator de produtividade diária (p), que corresponde ao índice de aproveitamento real da jornada de trabalho do empregado, foi definido como sendo de 0,8 (80 % da jornada) para atividades de natureza administrativa e de 0,7 (70 % da jornada) para atividades de natureza técnica-operacional. O índice de disponibilidade do equipamento (d) foi determinado por cada um dos setores, de

acordo com a natureza das atividades realizadas, estabelecendo o valor 1, como disponibilidade ininterrupta do equipamento. O número de horas disponível por empregado ao ano (ha) foi estabelecido como padrão em 1760 horas, considerando o seguinte cálculo:

12 meses x 4 semanas = 48 semanas (1);

(1) – 4 semanas de férias = 44 semanas (2);

8 horas diárias de jornada x 5 dias por semana = 40 horas de jornada semanal (3);

(2) x (3) = 1760 horas ao ano/empregado.

Deste valor de 1760 horas foram subtraídas 40 horas, que conforme indicador fornecido pela ABRATE, é o tempo médio de treinamento que um empregado do setor elétrico realiza por ano, chegando ao resultado final de 1720 horas de disponibilidade por empregado ao ano. Para setores que possuem atividades com jornada semanal diferente de 40 horas foi corrigido o índice na fórmula.

Com todas as informações preenchidas, a planilha apresentou o cálculo do quantitativo de empregados por departamentos da Empresa.

A partir do dimensionamento quantitativo, a chefia responsável, em conjunto com a área de Recursos Humanos, definiu o qualitativo dos cargos do seu setor, de acordo com a natureza e a necessidade das suas atividades, através do preenchimento de outra planilha, conforme figura 6.

trabalho, além de corrigir a situação de empregados que ainda permaneçam em desvio de função dentro dos seus cargos.

4.1.2.4. Avaliação de Desempenho

Sendo outra das bases para o Plano de Cargos e Salários, a CEEE começou a desenvolver a partir de 2006, o instrumento de Avaliação de Desempenho individual dos empregados. Esta avaliação é um dos requisitos estabelecidos no Regulamento do Plano para as promoções por merecimento e desenvolvimento profissional.

A CEEE estabeleceu o conceito para desempenho, como sendo:

O resultado da atuação das pessoas em relação aos cargos/funções que ocupam na organização, ou as atribuições que lhes são destinadas, conforme responsabilidades, atividades, tarefas e desafios a assumir, com o objetivo de alcançar o pleno desempenho das atribuições.

Através da aplicação deste instrumento todos os empregados e chefias até o nível de Assistente Executivo de Diretor deverão ser avaliados. A avaliação será composta de duas etapas: Auto-avaliação e Avaliação do Empregado realizada pela sua chefia imediata, sendo que estas terão pesos na nota final de 25% e 75% respectivamente. Cabe ressaltar que a aplicação da avaliação está prevista para ocorrer de forma totalmente informatizada na Empresa, facilitando os seus resultados e relatórios necessários.

O instrumento de avaliação adotado é composto por quatro dimensões:

- a) institucional: características que agregam valor e contribuem para o desenvolvimento da Empresa;
- b) funcional: características que geram impacto nos processos e formas de trabalho;

c) relacionamento no trabalho: características que geram impacto nos processos de trabalho e relacionamento em grupo; e

d) conhecimento e aprendizagem (características que aparecem nas atitudes, comportamentos e são um diferencial do funcionário).

Cada dimensão por sua vez, está dividida em fatores, relacionados às atividades da Empresa, de acordo com a sua atuação. O anexo K apresenta o instrumento de avaliação e permite a visualização de cada um dos fatores.

O instrumento será igual para cada uma das quatro carreiras existentes, diferenciando-se apenas para avaliação dos empregados com chefia e sem chefia, na forma de elaboração das questões.

A nota final da Avaliação de Desempenho será obtida pelo somatório dos conceitos da Auto-avaliação, multiplicado por 0,25 e acrescida do somatório dos conceitos da Avaliação do Empregado multiplicada por 0,75, conforme descrito pela fórmula:

$$NF = (\sum f_e) \times 0,25 + (\sum f_c) \times 0,75$$

Onde:

NF = nota final;

f_e = fatores da auto-avaliação;

f_c = fatores da avaliação pela chefia.

Antes do fechamento da nota, está previsto um momento de *feedback* entre avaliador e avaliado, com o objetivo de verificar possíveis melhorias nos processos de trabalho e diagnóstico de necessidades de treinamento.

Para apresentar conceito satisfatório o avaliado deverá apresentar nota final acima de 57,50 pontos, que corresponde ao conceito: Atinge Plenamente o Esperado. Caso apresente nota superior a 65,00 pontos o avaliado terá conceito: Acima do Esperado.

Como não poderia ser diferente, a CEEE tem grande preocupação com a responsabilidade dos atores deste processo e estabeleceu objetivos a serem

atingidos pelo processo de sensibilização para a Avaliação de Desempenho, que são:

Ampliar os conhecimentos dos empregados sobre os vários aspectos ligados à Avaliação de Desempenho, a fim de que os mesmos possam acercar-se de instrumentos que permitam realizar a avaliação com comprometimento e profissionalismo, visando à melhoria dos processos de trabalho e a preparação para receber e dar *feedback* do trabalho.

A Avaliação de Desempenho deve ocorrer anualmente, no mês de junho, abrangendo o período de doze meses anterior a sua aplicação. A primeira rodada estava prevista para ocorrer no mês de junho de 2009, sendo pré-requisito para as promoções por merecimento e desenvolvimento profissional que ocorreram em setembro do mesmo ano. Entretanto, como não foi possível iniciar em prazo hábil o processo de divulgação e orientação para a aplicação do instrumento, a Empresa decidiu não realizar a Avaliação de Desempenho, atribuindo desta forma, conceito satisfatório a todos os empregados, possibilitando assim a promoção destes, por desempenho profissional ou merecimento, desde que, satisfeitos os demais requisitos.

Quando atingidas as condições técnicas para sua aplicação, o resultado da Avaliação de Desempenho será utilizado como subsídio à atualização do Plano Diretor de Treinamento e Desenvolvimento, identificando carências com relação ao treinamento dos empregados, além de possibilitar a visualização de melhorias nos processos de trabalho.

4.1.2.5. Plano Diretor de Treinamento e Desenvolvimento

Possivelmente, a mais importante das bases do novo PCS da CEEE, o Plano Diretor de T&D tem como objetivo regulamentar e conduzir a dinâmica dos processos de treinamento e desenvolvimento dos empregados do Grupo, através das carências apontadas pela Avaliação de Desempenho e do Mapa de Competências que deverá ser desenvolvido, tendo como referência as atribuições dos cargos e dos departamentos da Empresa.

O Plano Diretor de T&D deverá ser concebido, dentro de três níveis:

- a) funcional: formação e aperfeiçoamento de pessoas em áreas específicas de atuação;
- b) humano: fortalecimento das relações intra e interpessoais;
- c) gerencial: diferencial competitivo da organização, com foco no processo de tomada de decisão.

Entretanto, após três anos da implantação do novo Plano de Cargos, esta importante ferramenta de gestão de pessoas, ainda carece de grande aperfeiçoamento, já que está limitada basicamente a um breve Regulamento, que serviu de subsídio as promoções ocorridas até o momento, conforme observa-se pelas regras até então estabelecidas:

- a) serão validados todos os treinamentos patrocinados, total ou parcialmente, pela Empresa, limitada a carga horária máxima em 400 (quatrocentas) horas por treinamento;
- b) os treinamentos realizados e não patrocinados pela Empresa, terão suas cargas horárias somadas e validadas no limite de 300 (trezentas horas), desde que os conteúdos programáticos tenham relação com as atividades do Grupo CEEE, tendo como base o cargo/função exercido pelo empregado;
- c) os cursos de língua estrangeira por não serem considerados treinamento específico, não serão validados; e
- d) todos os cursos de informática serão validados.

4.2. ANÁLISES

4.2.1. Plano de Cargos Anterior X Novo Plano de Cargos

A primeira análise a ser realizada com relação ao novo Plano de Cargos e Salários da CEEE é sua comparação com o antigo Plano, implantado em 1995. Pode-se verificar através desta comparação as melhorias apresentadas pelo novo PCS, em relação ao anterior, como: a horizontalização dos cargos administrativos e operacionais (definição de cargos únicos e amplos para as carreiras administrativa e operacional); racionalização da estrutura salarial; e a perspectiva do reconhecimento do desenvolvimento profissional dos empregados, aliada a possibilidade de evolução salarial mais rápida, através da promoção vertical.

A horizontalização dos cargos administrativos e operacionais ocorreu através da transformação dos diversos cargos existentes nas duas famílias, em cargos únicos e na aglutinação de algumas funções, bem como, extinção de outras não mais necessárias.

O quadro 11 apresenta a relação dos cargos administrativos antes e depois da implantação do novo PCS. O Plano de Cargos anterior previa a existência de 9 cargos e 19 funções diferentes. O novo Plano estabeleceu cargo único, denominado Assistente Administrativo, mais amplo, com apenas quatro funções. Os cargos de Contínuo e Telefonista foram extintos devido a sua não mais necessidade na Empresa, o cargo de Auxiliar de Enfermagem do Trabalho foi substituído pelo cargo de Técnico em Enfermagem do Trabalho (carreira técnica), enquanto que as atribuições dos dois cargos de Auxiliar Técnico de Informática foram aglutinadas na função de Sistemas de Informação. As funções não mais necessárias, como: fitoteca e laboratório fotográfico, entre outras, foram eliminadas do rol de atribuições do novo cargo.

Quadro 11 - Comparação dos Cargos Administrativos - Antigo e Novo PCS

PLANO DE CARGOS ANTERIOR		PLANO DE CARGOS ATUAL
CARGO/FUNÇÃO	PADRÃO	CARGO/FUNÇÃO
CONTÍNUO	A	ASSISTENTE ADMINISTRATIVO
AUXILIAR ADMINISTRATIVO I	B	F. Comercial
Funções de Preparação de Expedição		F. Serviços Administrativos
Funções de Encadernação		F. Sistemas de Informação
AUXILIAR ADMINISTRATIVO II	C	F. Teleatendimento
Funções de Servs. Aux. Administrativos		
Funções de Litografia		
Funções de Laboratório Fotográfico		
Funções de Recepção		
TELEFONISTA	C	
AUXILIAR ADMINISTRATIVO III	D	
Funções de Serviços Administrativos		
Funções de Prep. Servs. p/Processamento		
Funções de Fitoteca		
Funções de Diagramação		
Funções de Investigação		
Funções de Digitação		
AUXILIAR DE ENFERMAGEM DO TRABALHO	D	
AUXILIAR TÉCNICO DE INFORMÁTICA I	E	
Funções de Operação de Computador		
Funções de Operação de Teleprocessamento		
Funções de Preparação de Dados em Produção		
AUXILIAR ADMINISTRATIVO IV	F	
Funções de Servs. Técnico Administrativos		
Funções de Atendimento Comercial		
Funções de Videocinegrafia		
Funções de Teleatendimento de Distribuição		
AUXILIAR TÉCNICO DE INFORMÁTICA II	F	

Fonte: Base de dados CEEE – adaptado pelo autor

O quadro 12 apresenta a relação dos Cargos Operacionais. O novo PCS estabeleceu também cargo único, denominado Assistente Técnico, para esta família de cargos, com a existência de 12 funções. O antigo Plano possuía 11 cargos, divididos em 55 funções diferentes. Os cargos de Garçom e Cozinheiro foram extintos por não se fazerem mais necessários, assim como o cargo de Supervisor de Segurança, já que suas funções hoje são executadas pelo cargo de Técnico em Segurança do Trabalho e o de Auxiliar de Enfermagem substituído por Técnico em Enfermagem do Trabalho. As funções necessárias foram redesenhadas nas atribuições do novo cargo, enquanto outras não mais necessárias foram subtraídas,

como a função de Vigilância, por exemplo, executada atualmente de forma terceirizada.

Quadro 12 - Comparação dos Cargos Operacionais - Antigo e Novo PCS

PLANO DE CARGOS ANTERIOR		PLANO DE CARGOS ATUAL
CARGO/FUNÇÃO	PADRÃO	CARGO/FUNÇÃO
AUXILIAR TÉCNICO I	A	ASSISTENTE TÉCNICO
Funções de Auxiliar de Construção Civil		F. Armazenagem
Funções de Auxiliar de Serviços Florestais		F. Condução de Veículos
Funções de Vigilância		F. Eletricidade de Distribuição
Funções de Conservação		F. Inspeção de Veículos
AUXILIAR TÉCNICO II	B	F. Manutenção Civil
Funções de Armação de Ferros		F. Manutenção de Subestações
Funções de Pedreiro e Pintor		F. Manutenção Elétrica e Eletrônica
Funções de Eletricidade Predial		F. Manutenção de Linhas
Funções de Instalação Hidrossanitária		F. Manutenção Mecânica de Usinas
Funções de Fiscal Apontador		F. Operação
Funções de Carpintaria		F. Serviços Florestais e Ambientais
Funções de Auxiliar de Campo		F. Telecomunicações
Funções de Auxiliar de Operação		
Funções de Auxiliar Oficina de Veículos		
Funções de Operação de Trator Agrícola		
GARÇOM	B	
COZINHEIRO	B	
AUXILIAR TÉCNICO III	C	
Funções de Marcenaria		
Funções de Serralheria		
Funções de Oficina de Veículos		
Funções de Motorista		
Funções de Motorista Operador		
Funções de Laboratório		
Funções de Serviços Florestais		
Funções de Serviços Auxiliares de Eletromecânica		
Funções de Sondagem		
Funções de Operação de Processos		
Funções de Armazenagem		
Funções de Posto de Piscicultura		
AUXILIAR TÉCNICO IV	D	
Funções de Mestre de Construção Civil		
Funções de Oficina de Máquinas Pesadas		
Funções de Operação de Máquinas Pesadas		
Funções de Inspeção de Veículos		
Funções de Auxiliar de Inspeção de Materiais		
Funções de Produção Florestal e de Madeiras		
AUXILIAR DE PISCICULTURA	D	
AUXILIAR DE ENFERMAGEM	D	
AUXILIAR TÉCNICO V	E	
Funções de Servs. de Eletrônica e		

Instrumentação		
Funções de Serviços de Hidrologia		
Funções de Serviços de Inspeção		
Funções de Serviços de Telecomunicações		
Funções de Eletricidade de Equipamentos		
Funções de Eletricidade de LT Energizada		
Funções de Eletricidade de RD Energizada		
Funções de Eletricidade de RD Subterrânea		
Funções de Eletricidade de Linhas e Redes		
Funções de Inspeção de Linhas de Transmissão		
Funções de Mecânica de Equipamentos		
Funções de Oficina de Medidores		
Funções de Montagem Eletromecânica de Equipamentos		
Funções de Operação de Subestações e de usinas		
Funções de Topografia		
Funções de Cálculos Topográficos		
Funções de Desenho Técnico		
AUXILIAR TÉCNICO VI	F	
Funções de Fiscalização Elétrica		
Funções de Projetos		
Funções de Operação de Sistema de Distribuição		
Funções de Operação de Unidade de Geração		
Funções de Operação do Sist. Geração e Transmissão		
Funções de Serviços Técnicos de Laboratório		
SUPERVISOR DE SEGURANÇA	F	

Fonte: Base de dados CEEE – adaptado pelo autor

A forma de reestruturação dos cargos administrativos e operacionais promovidas pela CEEE é recomendada por Bergue (2000, p. 149):

Estruturas compostas por cargos *amplos* permitem maior flexibilidade administrativa, e assim o delineamento de novos formatos, capazes de torná-las aptas a dar respostas adequadas às demandas do ambiente, bem como mudar seu arranjo ao longo do tempo, visando adaptar-se às novas condições. Nesta via de entendimento, estruturas mais flexíveis tendem a facilitar o ajuste das necessidades e capacidades humanas, favorecendo o desenvolvimento pessoal dos integrantes do aparelho burocrático.

Esta mesma tendência pode ser verificada em O Choque de Gestão em Minas Gerais (2006, p. 194), pois na reestruturação das carreiras promovidas naquele Estado, também se buscou descrições de atribuições mais amplas para os cargos efetivos da Administração Estadual.

Seguindo esta linha de pensamento, através do estabelecimento do cargo único, a Empresa pode alterar a função dos empregados entre todas as estabelecidas para o cargo, desde que atendidos os requisitos técnicos e de saúde. Requisitos técnicos são cursos de formação específicos para algumas funções, como Eletricista de Rede Energizada do Cargo de Assistente Técnico, enquanto requisitos de saúde são os recomendados pelas autoridades competentes, nos casos de alteração de determinadas Funções.

Conforme prevê Bergue (2000, p. 151):

A simplificação das estruturas de cargos facilitaria tanto o remanejamento de servidores em função das necessidades organizacionais, quanto na aproximação dos servidores com as atividades de seu interesse, tornando o trabalho mais gratificante e próximo de suas habilidades e preferências.

É o que ocorre atualmente na CEEE. A alteração de função pode ocorrer tanto por solicitação do empregado, quanto por necessidade de atendimento dos serviços. Com a adoção deste mecanismo a Empresa pode melhorar a satisfação dos seus empregados, através do desempenho de funções em que possuam melhor aptidão, bem como melhorar a eficácia da prestação dos serviços, ou seja, se existem necessidades de construção de novas subestações ou linhas de transmissão, a CEEE pode admitir ou alterar a função dos empregados para as de Construção ou Fiscalização de Obras, sendo que posteriormente estes empregados poderão ser alocados em funções de manutenção destas subestações ou linhas de transmissão.

É importante ilustrar que já no ano de 1995, houve uma grande racionalização dos cargos e salários, já que o plano vigente até então possuía um número maior ainda de cargos e funções.

A adoção de cargos mais amplos e flexíveis visa resolver também um problema informal existente na Empresa: os empregados em disfunção, principalmente ocupantes de cargos que não interessavam mais ao negócio da Companhia, como de Cozinheiro. Conforme a obra *O Choque de Gestão em Minas Gerais* (2006, p. 201) situação semelhante se verificava na Administração local, onde desvios de função ocorriam devido ao grande número de classes de cargos, que possuíam um número restrito de categorias profissionais, principalmente nas classes cujas atribuições tornaram-se desnecessárias ou obsoletas.

A solução adotada em Minas Gerais para corrigir as disfunções, foi bastante semelhante a da CEEE e mudou também o perfil profissional dos servidores, adotando o conceito de servidores multifuncionais:

Nas leis que instituem os novos Planos de Carreiras do Poder Executivo, as atribuições dos cargos foram definidas de maneira ampla e genérica, de forma a abranger diversas categorias profissionais, proporcionando uma carreira com servidores multifuncionais, com multitarefas, além de tornar mais simples a renovação dos quadros de pessoal. (O Choque de Gestão em Minas Gerais, p. 201)

A segunda melhoria implantada, diz respeito à estrutura salarial. É possível perceber, após análise, uma racionalização trazida pelo novo Plano de Cargos.

Observando-se as tabelas de cargos anteriores, identifica-se que o antigo Plano de Cargos e Salários apresentava 6 padrões salariais (matrizes) diferentes para as carreiras administrativa e operacional, identificadas de A a F e mais dois padrões para os cargos de nível técnico e superior. Os padrões, por sua vez, estavam divididos em graus salariais que variavam de 1 a 107. Conforme prevê a Constituição Federal, não era permitida a troca de padrão, já que se tratavam de cargos diferentes, caracterizando a necessidade de ingresso através de concurso público. Para evolução dos empregados através dos graus, o Plano previa promoção por antiguidade e merecimento, anualmente, de forma intercalada, limitadas a dois graus salariais. Percebe-se por esta análise que, caso um empregado admitido após o ano de 95, trabalhasse 30 anos na Empresa só conseguiria alcançar o grau 60. Esta distorção foi provocada no momento da implantação do antigo Plano, já que foi preciso alocar os empregados com mais tempo de Empresa, que possuíam salários maiores, provocando assim a abertura da matriz em 107 graus.

Conforme já visto na seção de Descrição dos Dados, as carreiras existentes na Empresa possuem a partir do novo PCS, apenas uma matriz salarial, com a possibilidade de evolução dos empregados até os seus graus finais, ao longo da carreira profissional.

Outra inovação em relação ao antigo plano de cargos foi à divisão das matrizes salariais em níveis (faixas). Conforme Pontes (2005, p. 344): “é, também, importante que o segmento de carreira contenha o maior número de níveis possível, para permitir o desenvolvimento do profissional”.

Esta divisão em níveis possibilitou um ganho aos empregados e uma melhoria na gestão de recursos humanos da CEEE, pois possibilita uma evolução salarial mais dinâmica, introduzida pela promoção através dos níveis, de forma vertical.

Além do fator financeiro, conforme também define PONTES, (2005, p. 344):

[...] A definição dos níveis do segmento de carreira, calcada na qualificação, leva em conta diversos fatores como: escolaridade, experiência, conhecimentos específicos e habilidades.

Portanto, este tipo de promoção introduziu a possibilidade de um maior reconhecimento do desenvolvimento profissional e da capacitação dos empregados, através dos fatores estabelecidos, que valorizam a elevação da escolaridade, incentivam a realização de cursos de capacitação e consideram a experiência profissional anterior (carreira técnica e superior).

Conforme Nascimento e Carvalho (2006, p. 167) as estratégias adotadas pela CEEE estão seguindo o caminho correto para possibilitar a retenção dos profissionais mais capacitados:

Os colaboradores de grande potencial, normalmente, permanecem na empresa por perceberem a possibilidade de progresso profissional dentro da instituição dependente diretamente de seu próprio desempenho, principalmente, quando a organização proporciona cursos de treinamento e desenvolvimento de acordo com os interesses imediatos do profissional e as necessidades imediatas da empresa.

A valorização destes fatores pode, portanto, se transformar em excelente mecanismo de melhoria da motivação dos trabalhadores da CEEE e conseqüentemente, como espera a Empresa, melhores resultados e maior comprometimento destes com os objetivos e metas propostos.

4.2.2. Resultados da promoção ocorrida em 2009

Nesta seção é apresentada uma análise dos resultados da promoção ocorrida na Empresa em setembro de 2009 e também de como está se comportando o desenvolvimento profissional dos empregados, através dos fatores estabelecidos. A técnica de análise de dados baseia-se na interpretação de tabelas e gráficos fornecidos pela Empresa.

A tabela 2 apresenta o número de empregados promovidos em setembro de 2009 e as relações percentuais, de acordo com as carreiras e o tipo de promoção recebida:

Tabela 2 – Quantidade de empregados promovidos em 2009

Carreira	Promoção por Desenvolvimento	%	Promoção por Merecimento	%	Não promovidos	%	Total
Administrativa	249	22%	520	45%	385	33%	1154
Operacional	1058	62%	533	31%	106	6%	1697
Técnica	260	35%	424	57%	65	9%	749
Superior	232	44%	186	35%	115	22%	533
Total	1799	44%	1663	40%	671	16%	4133

Fonte: Base de dados CEEE

Através da análise da tabela, verifica-se que 84% dos empregados do Grupo CEEE receberam promoção em 2009, sendo que a maioria, 44%, recebeu promoção por desenvolvimento profissional, trocando conseqüentemente de faixa salarial. Cabe lembrar, que o não estabelecimento do critério de vagas, permitiu a livre troca de níveis entre os empregados. Percebe-se também que a carreira operacional foi que obteve o maior índice de promoções por desenvolvimento, 62%, enquanto a carreira administrativa apresentou o menor índice de promoções por desenvolvimento, apenas 22% e o maior índice de empregados não promovidos, aproximadamente um terço.

O gráfico 2 apresenta a relação percentual de empregados promovidos por desenvolvimento, por merecimento e não promovidos:

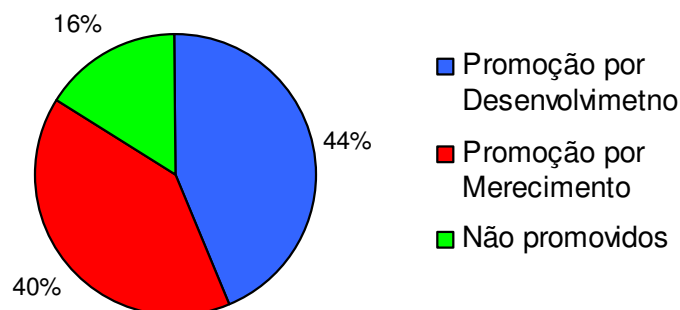


Gráfico 2 – Comparação entre as promoções recebidas

Fonte: Base de dados CEEE

A tabela 3 mostra como se apresenta atualmente, o desenvolvimento dos empregados da CEEE através dos fatores estabelecidos, para cada uma das carreiras. Os valores apresentados correspondem à pontuação média, considerando o número de empregados por carreira.

Tabela 3 - Desenvolvimento através dos fatores estabelecidos

Carreira	Experiência Gerencial	Experiência no Cargo	Nível de Instrução	Tempo de Empresa	Treinamento Específico	Total
Administrativa	15,7	89,4	70,2	72,4	85,0	332,8
Operacional	0,0	83,1	93,7	56,4	206,8	440,0
Técnica	21,6	116,0	33,3	58,2	179,9	409,1
Superior	62,9	136,5	36,0	79,6	129,6	444,5

Fonte: Base de dados CEEE

Observa-se através da análise da tabela que os empregados da carreira administrativa apresentam uma pontuação total média, bastante inferior as demais. Isto explica possivelmente, o menor número de promoções recebidas por esta família em relação às demais.

Para análise precisa de cada um dos fatores entre as carreiras seria preciso considerar a ponderação existente, entretanto, algumas considerações são possíveis.

Com relação ao treinamento específico, a carreira operacional possui a pontuação mais elevada, isto se deve principalmente aos cursos de formação iniciais exigidos para este grupo de profissionais. A carreira administrativa, assim como na pontuação total é a que possui menor desenvolvimento neste fator.

Quanto à experiência gerencial, pode-se evidenciar uma pontuação extremamente maior da carreira superior. Evidentemente, são desta carreira o maior número de gestores da Empresa. Isto justifica a maior ponderação dada a este fator (22,1%), praticamente o dobro em relação às demais carreiras: técnica de nível médio e administrativa, que também contemplam a experiência gerencial.

Percebe-se também, que as carreiras administrativa e operacional possuem um índice de nível de escolaridade médio, além do exigido para o cargo, acima das carreiras técnica e superior. Justifica-se em parte, a maior complexidade do aumento do nível de instrução para as carreiras com escolaridade técnica e superior,

entretanto, parece necessário haver um incentivo ao melhor desenvolvimento destas, através deste fator.

As tabelas 4 e 5 permitem uma comparação entre como estava a composição dos empregados através dos níveis de desenvolvimento profissional, antes e depois da promoção ocorrida em 2009:

Tabela 4 – Composição dos níveis de desenvolvimento antes da promoção

Carreira	Júnior	%	Pleno	%	Sênior	%	Total
Administrativa	754	65%	390	34%	10	1%	1154
Operacional	1395	82%	302	18%	0	0%	1697
Técnica	527	70%	195	26%	27	4%	749
Superior	325	61%	205	38%	3	1%	533
Total	3001	73%	1092	26%	40	1%	4133

Fonte: Base de dados CEEE

Tabela 5 – Composição dos níveis de desenvolvimento após a promoção

Carreira	Júnior	%	Pleno	%	Sênior	%	Total
Administrativa	599	52%	451	39%	104	9%	1154
Operacional	455	27%	1124	66%	118	7%	1697
Técnica	346	46%	297	40%	106	14%	749
Superior	230	43%	163	31%	140	26%	533
Total	1630	39%	2035	49%	468	11%	4133

Fonte: Base de dados CEEE

A partir da observação das tabelas é possível verificar que a carreira operacional apresentava um grande número de empregados (82%) no nível júnior. Este fato, ligado à pontuação total média elevada desta carreira, justifica o grande número de empregados deste grupo promovidos por desenvolvimento profissional, configurando o maior percentual de ocupantes do nível pleno. Observa-se também que a carreira de nível superior apresentou um número bastante considerável de promovidos ao nível sênior, passando de três para 140, o que representa uma grande valorização deste conjunto de empregados.

O gráfico 3 apresenta a comparação entre a composição dos três níveis de desenvolvimento profissional, antes e após a promoção de setembro de 2009:

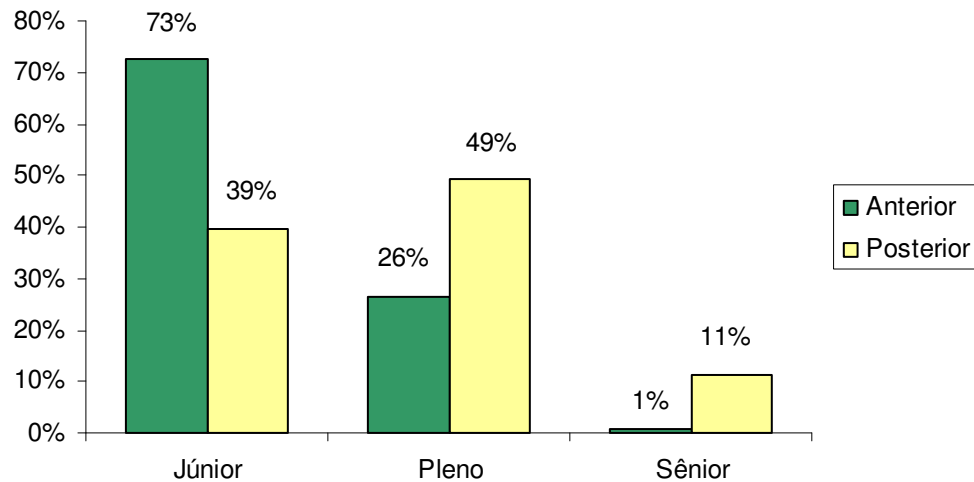


Gráfico 3 – Comparação dos níveis antes e após a promoção de 2009

Fonte: Base de dados CEEE

Percebe-se pela análise do gráfico, que a maioria dos empregados antes concentrada no nível júnior (73%), encontra-se agora no nível pleno (49%). O nível sênior que possuía baixíssima representatividade (1%), passou a representar 11% do total de empregados. Como já mencionado, a ausência do critério de vagas não permitiu que a Empresa pudesse gerenciar diretamente a composição dos níveis, entretanto a configuração resultante após a promoção parece representar de forma mais equilibrada o desenvolvimento profissional dos empregados de uma organização, com um grupo inicial de empregados na faixa inicial júnior (39%); outro grupo maior na faixa de desenvolvimento intermediária/pleno (49%) e um terceiro grupo, com maior capacitação, no nível de desenvolvimento final/sênior (11%).

Caberá ao Grupo CEEE, através da área de gestão de pessoas, no momento da próxima promoção por merecimento e desenvolvimento profissional, prevista para ocorrer em setembro de 2011 e de acordo com as necessidades apresentadas à prestação dos seus serviços, definir através do critério de vagas, conforme o Regulamento do Plano de Cargos e Salários, a composição mais adequada dos cargos, através dos níveis de desenvolvimento: júnior, pleno e sênior. Cabe ressaltar

que a literatura em geral não apresenta uma composição ideal de empregados entre os níveis estabelecidos pelas organizações.

4.2.3. A satisfação dos empregados do Grupo CEEE com o PCS

Esta seção apresenta o resultado da pesquisa realizada com os empregados do Grupo CEEE, visando medir a satisfação destes com o PCS e esta dividida em duas partes: análises univariadas e bivariadas.

4.2.3.1. Análises univariadas

As análises univariadas apresentam os resultados obtidos diretamente a partir das questões realizadas. Inicialmente são apresentados os resultados das questões que visam identificar o perfil da amostra, com relação a informações pessoais e profissionais dos respondentes. Na segunda parte são apresentados os resultados das questões que buscam verificar a satisfação dos empregados com o PCS.

4.2.3.1.1. Perfil da amostra

a) Sexo:

O gráfico 4 ilustra o perfil dos respondentes com relação ao sexo. Do total de 396 respostas, 293 foram de empregados do sexo masculino e 100 de empregadas do sexo feminino. Este resultado já era esperado e reflete o perfil dos empregados do Grupo CEEE, que devido à natureza das atividades é formada majoritariamente por homens. Houve três não respostas para esta questão.

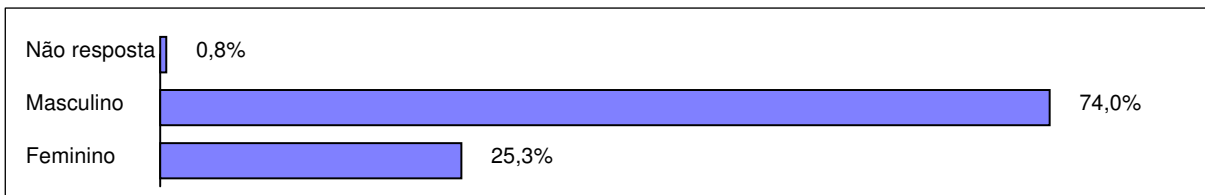


Gráfico 4 – Sexo dos respondentes

Fonte: levantamento

b) Faixa Etária:

A faixa etária predominante da amostra ficou de 26 a 35 anos, com 193 respostas, representando quase metade do total. As faixas de 36 a 45 e de 46 a 55 anos apresentaram representatividade bastante próxima com 77 e 79 respostas, respectivamente. Novamente 3 pessoas não responderam a questão. O gráfico 5 ilustra este perfil.

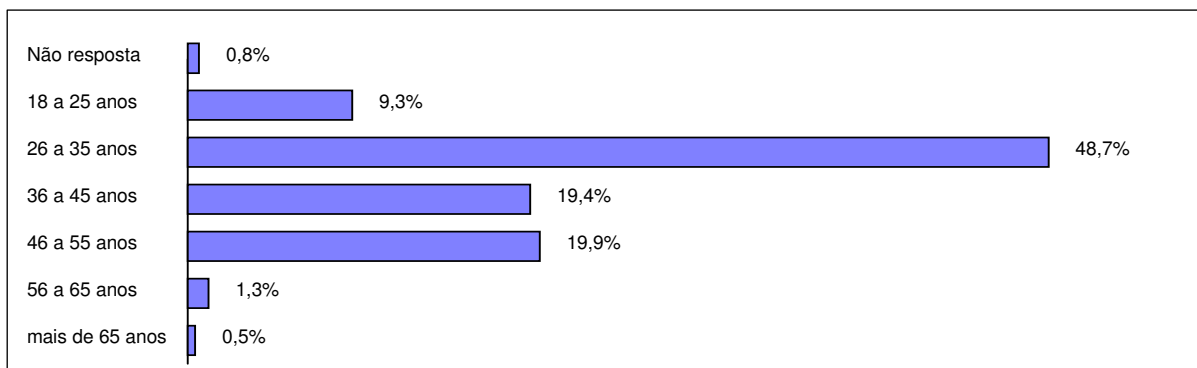


Gráfico 5 – Faixa etária

Fonte: levantamento

c) Escolaridade:

Através da análise do gráfico 6 identifica-se que mais da metade da amostra (52,6%), possui nível superior completo ou parcial. Identifica-se também que apesar da carreira operacional exigir apenas ensino fundamental para ingresso, apenas um respondente afirmou possuir este nível de escolaridade, enquanto outros 18 afirmaram possuir ensino médio incompleto. Duas pessoas não responderam esta questão.

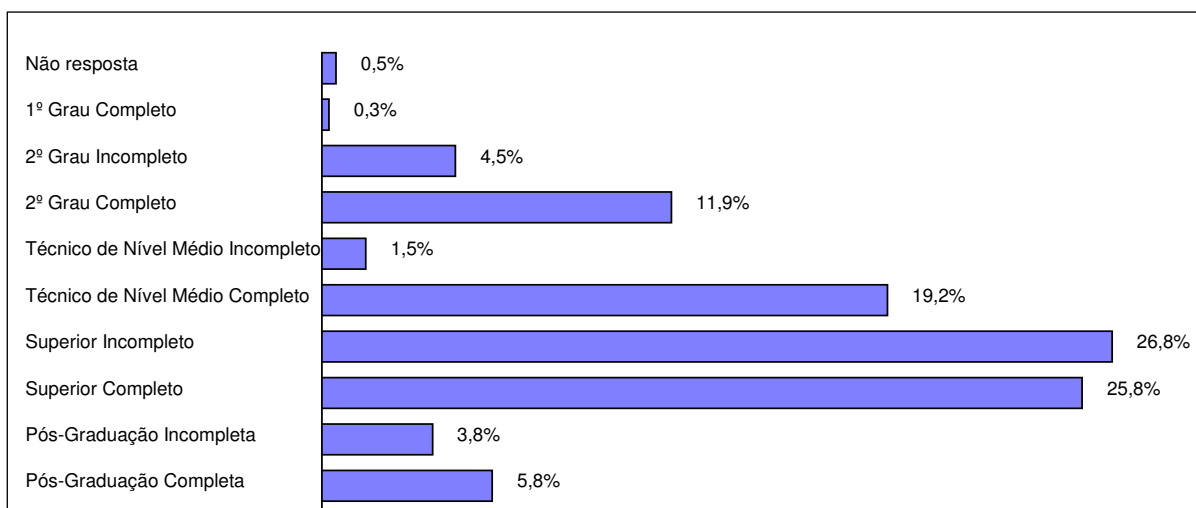


Gráfico 6 - Escolaridade

Fonte: levantamento

d) Cargo na Empresa :

A tabela 6 apresenta as repostas a questão que visava identificar o cargo dos respondentes. Esta questão foi incluída com objetivo ilustrativo, já que o objetivo da pesquisa é realizar análises considerando a carreira ao qual pertence o empregado, apresentada no item seguinte. Sessenta empregados não responderam esta questão, sendo possível que tenha surgido preocupação com a identificação do respondente, apesar das instruções da pesquisa identificarem não ser possível tal fato.

Tabela 6 – Cargo dos respondentes

cargo	Freq.	%
Não resposta	60	15,2%
Assistente Administrativo/Serviços Administrativos	81	20,5%
Assistente Administrativo/Atendimento Comercial	27	6,8%
Assistente Administrativo/Teletendimento	10	2,5%
Técnico Agrícola	1	0,3%
Técnico em Contabilidade	4	1,0%
Técnico em Segurança do Trabalho	4	1,0%
Técnico em Edificações	1	0,3%
Técnico-Eletrotécnica	46	11,6%
Técnico-Eletromecânica	5	1,3%
Técnico-Eletrônica	4	1,0%
Técnico-Mecânica	2	0,5%
Técnico-Telecomunicações	2	0,5%
Administrador	9	2,3%
Advogado	1	0,3%
Analista de Sistemas	11	2,8%
Bibliotecário	1	0,3%
Contador	5	1,3%
Engenheiro Civil	1	0,3%
Engenheiro Eletricista	6	1,5%
Engenheiro Eletrônica	4	1,0%
Engenheiro Florestal	1	0,3%
Assistente Técnico	110	27,8%
TOTAL OBS.	396	100%

Fonte: levantamento

e) Carreira:

O gráfico 7 apresenta a carreira (família ocupacional) ao qual pertencem os empregados que responderam a pesquisa.

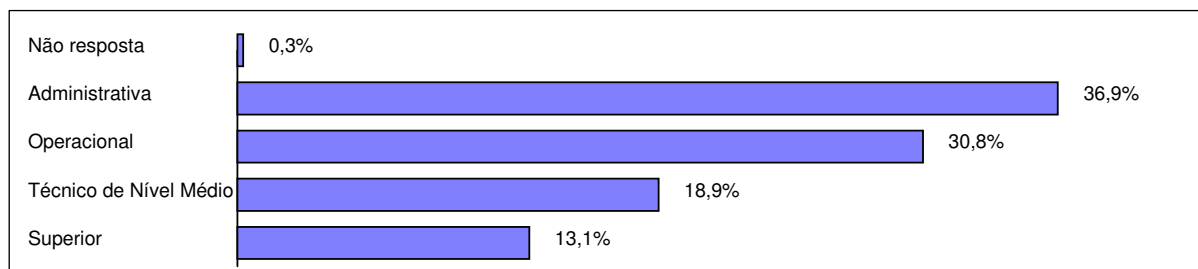


Gráfico 7 – Carreira

Fonte: levantamento

Diferentemente da pergunta anterior apenas uma pessoa não identificou sua carreira. A amostra apresentou boa representatividade para as carreiras técnica e superior, comparando-se com a tabela 1 (p. 48). Os empregados da carreira

administrativa tiveram ampla participação na pesquisa, podendo se justificar tal fato por ser a carreira com menor percentual de promoções recebidas, conforme tabela 2 (p. 72). No caso dos empregados da carreira operacional apresentou-se uma dificuldade esperada, relacionada ao pouco acesso destes ao correio eletrônico corporativo e a internet. Esse motivo conduziu, conforme descrito no capítulo que trata dos procedimentos metodológicos, a coleta de respostas através de questionários impressos.

f) Tempo de Empresa:

A maioria da amostra coletada de empregados encontra-se na faixa de 4 a 10 anos de Empresa, portanto presentes no momento de início da implantação do novo PCS em 2006. Percebe-se também baixo índice de respondentes na faixa de 11 a 20 anos, isso justifica-se por representar um longo período sem realização de concursos na CEEE. O gráfico 8 ilustra estas respostas.

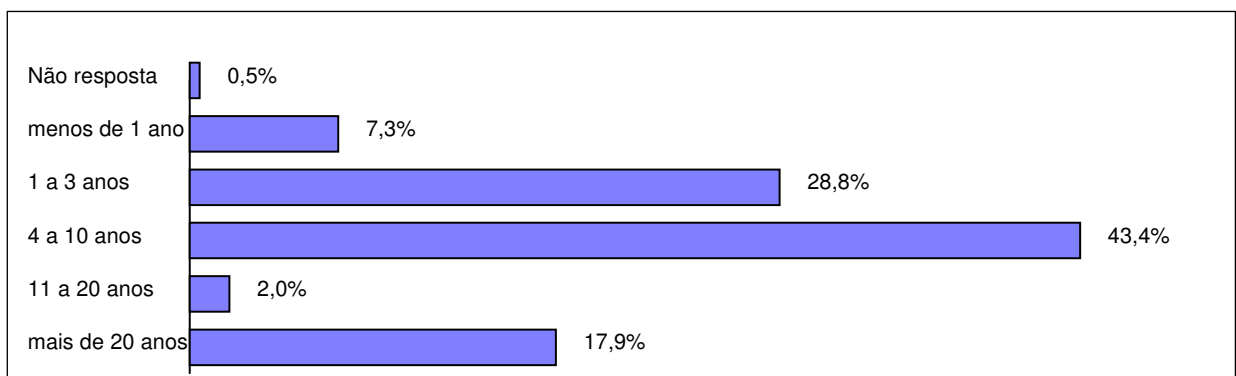


Gráfico 8 – Tempo de Empresa

Fonte: levantamento

g) Chefia:

Esta variável identifica os empregados que exercem ou não cargos de chefia, dentre os que responderam ao questionário. No momento da pesquisa, 68 entrevistados possuíam função gratificada de chefia, representando 17,2% da amostra, conforme gráfico 9.

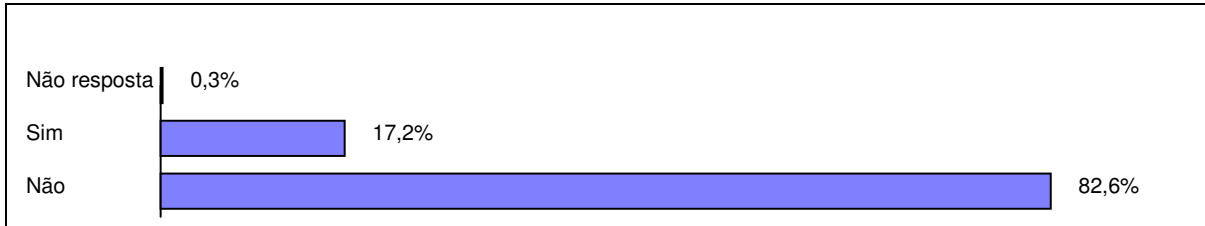


Gráfico 9 – Empregados que exercem chefia
Fonte: levantamento

4.2.3.1.2. Satisfação com o PCS

Esta seção apresenta as análises das variáveis que buscavam identificar a satisfação dos empregados com o novo Plano de Cargos e Salários da Companhia. Para seguir adiante no questionário, o entrevistado deveria responder “sim” na questão: “Você tem conhecimento que o Grupo CEEE possui um Plano de Cargos e Salários implantado a partir de 2006?”. Desta forma, excluem-se das respostas seguintes empregados que desconhecem o PCS, por serem recém admitidos ou por falta de informação.

Conforme o gráfico 10 do total da amostra, 11 empregados, representando 2,8%, afirmaram desconhecer a existência do novo Plano de Cargos e Salários, enquanto uma pessoa não respondeu esta questão.

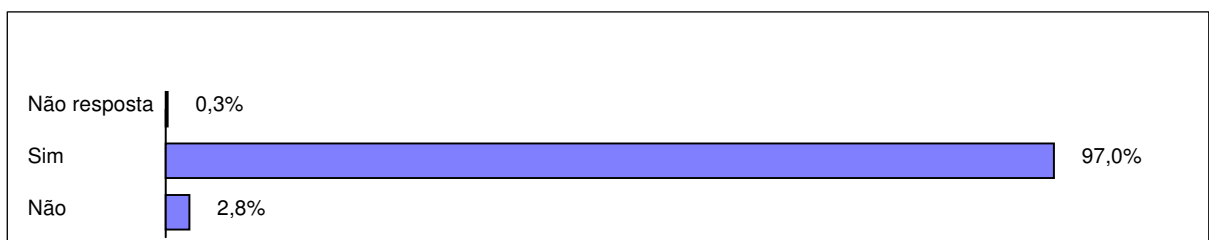


Gráfico 10 – Conhecimento da existência do PCS
Fonte: levantamento

Para análise das questões seguintes, entendeu-se mais adequado desconsiderar as não respostas. Portanto os resultados apresentados consideram apenas respostas efetivas.

a) Forma de conhecimento:

Através desta variável buscou-se identificar o meio através do qual os respondentes tomaram conhecimento do novo PCS. Houveram 365 respostas efetivas a questão, sendo que a maioria de 158 empregados, apontou as palestras organizadas pela área de Recursos Humanos como forma de conhecimento do PCS, seguida de colegas, com 66 respostas e da cartilha para novos empregados, com 47 apontamentos. O gráfico 11 ilustra o percentual entre as alternativas propostas para a questão. Cabe ilustrar, que MNC, significa Micro Notícias CEEE (informativo disponibilizado diariamente aos funcionários, através do correio eletrônico corporativo).

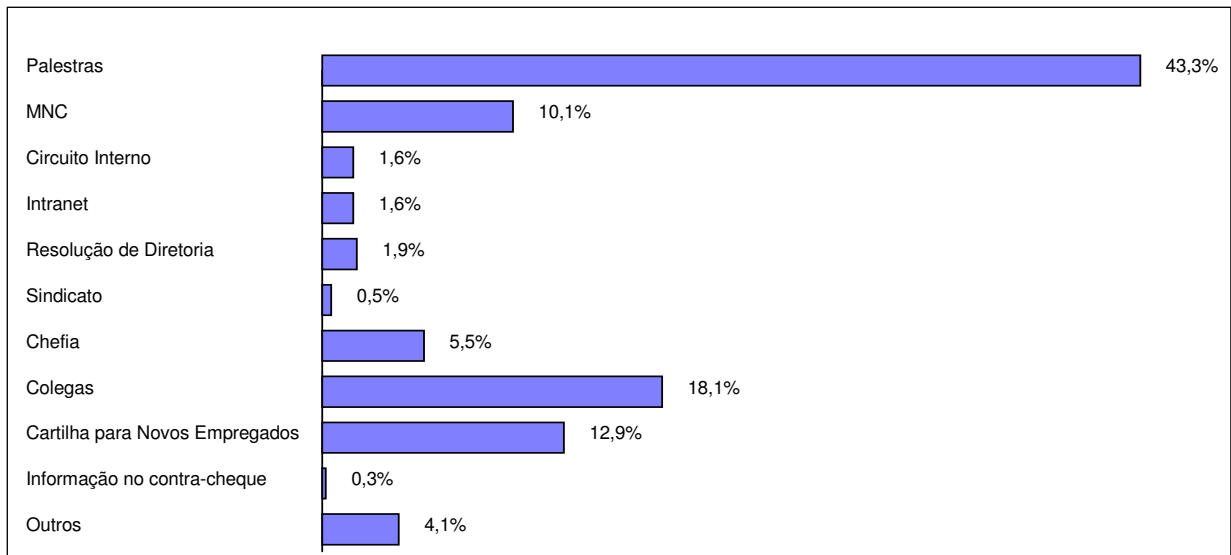


Gráfico 11 – Forma de conhecimento

Fonte: levantamento

b) Avaliação da divulgação:

Para avaliar a divulgação do PCS, foi utilizada questão escalar, considerando respostas que variavam de grau 1 até 5. Esta mesma escala foi utilizada em todas as demais questões deste tipo. A média ficou em 3,02 e o desvio padrão em 1,12, considerando as 383 respostas efetivas a questão. Conforme o gráfico 12, a maioria dos respondentes, 35,2%, considerou adequada a divulgação do Plano. Entretanto uma parcela considerável de 48,6% considerou a divulgação regular ou pouco

adequada, o que manteve a média no nível mais próximo de regular na avaliação dos respondentes.

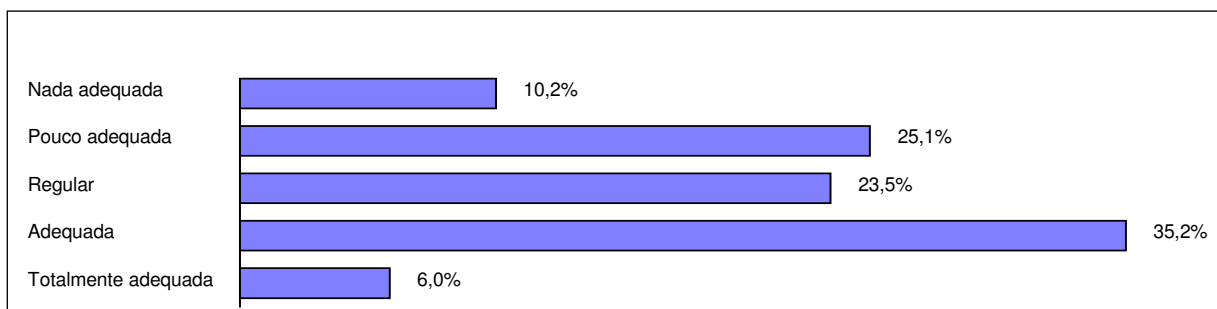


Gráfico 12 – Avaliação da divulgação

Fonte: levantamento

c) Conhecimento da dinâmica:

A partir da avaliação da divulgação do Plano, tentou-se identificar qual o nível de conhecimento dos empregados, com relação à dinâmica de promoções do PCS. A média das respostas ficou em 3,09, com desvio padrão de 0,99. A maioria de 140 respondentes, entre as 383 respostas válidas, afirmou conhecer apenas regularmente a dinâmica de promoções do PCS.

É importante que a Empresa busque através de uma melhor divulgação do Plano, aumentar o conhecimento da sua dinâmica básica pelos empregados, para que desta forma o PCS ganhe mais transparência e não surjam eventuais sentimentos de injustiça. Além disso, os empregados precisam entender adequadamente como ocorre o reconhecimento da sua capacitação e desenvolvimento dentro da Organização.

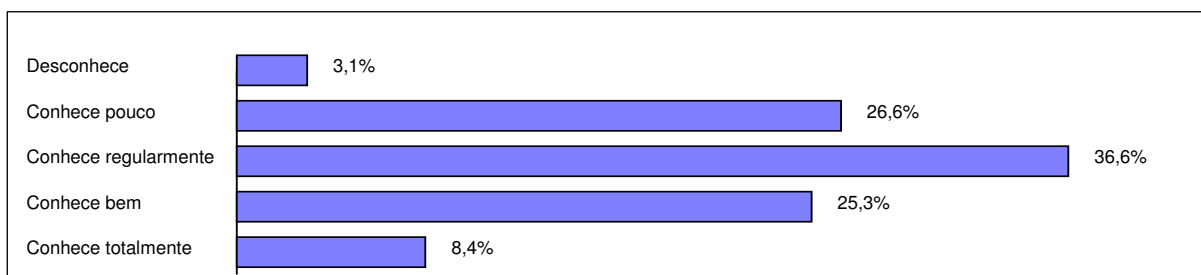


Gráfico 13 – Conhecimento da dinâmica

Fonte: levantamento

d) Recebeu promoção em 2009:

Através desta variável buscou-se identificar entre os respondentes, o percentual que recebeu ou não promoção em 2009, bem como verificar qual tipo de promoção foi recebida.

Tabela 7 – Respondentes que receberam promoção em 2009

recebeu_promoção	Freq.	%
Sim, Promoção por Desenvolvimento (Potencial)	155	40,6%
Sim, Promoção por Merecimento (3 graus)	136	35,6%
Não	91	23,8%
TOTAL CIT.	382	100%

Fonte: levantamento

Percebe-se através da análise, que houve uma participação relativamente maior de empregados que não receberam promoção, já que estes representam conforme gráfico 2 (p. 72), apenas 16% do total dos empregados do Grupo CEEE.

e) Satisfação com os fatores de desenvolvimento:

Buscou-se através desta variável identificar o nível de satisfação dos funcionários em relação aos cinco fatores estabelecidos pelo PCS, para reconhecimento do desenvolvimento profissional. Ao analisar o gráfico, identifica-se que a maioria de 38,7% dos respondentes entende com adequados os fatores. Entretanto, a média da questão ficou em 3,12, devido ao percentual de 45,5% dos empregados que avaliaram como regular ou pouco adequados. O desvio-padrão ficou em 1,12. O gráfico 14 ilustra esta variável.

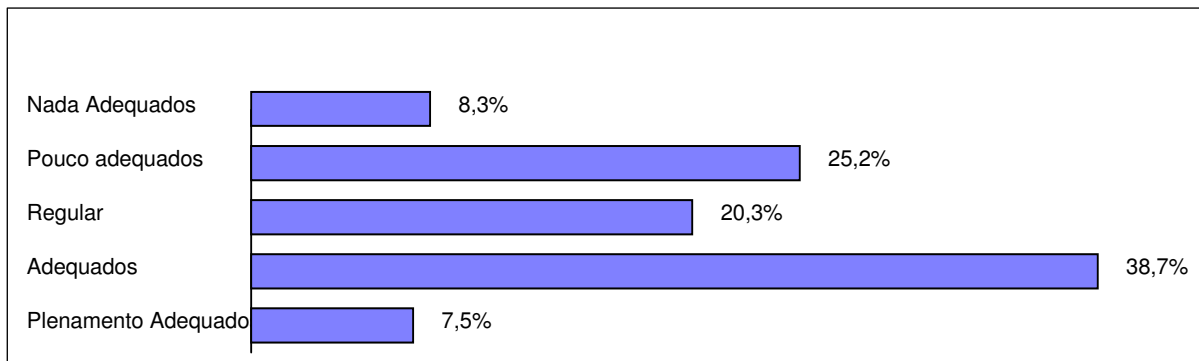


Gráfico 14 – Satisfação com fatores de desenvolvimento

Fonte: levantamento

f) Fator inadequado:

Através desta questão buscou-se verificar, na opinião dos empregados, se algum dos fatores de desenvolvimento estabelecido é inadequado. Por se tratar de questão aberta, houve a possibilidade de cada respondente se manifestar livremente sobre a questão. Diante disto foi realizada análise textual das observações, procurando identificar as ocorrências.

Após análise verificou-se que 32 empregados entendem que nenhum dos fatores é inadequado, enquanto dois empregados consideram que todos os fatores são inadequados. Outro grupo de 26 respondentes considera que a ponderação entre os fatores deveria ser revista.

O fator que teve o maior número de citações como estando inadequado foi a experiência gerencial. Na opinião de 61 empregados este fator não deveria ser considerado pelo PCS, sendo que muitos respondentes afirmaram que a experiência gerencial não é acessível a todos os empregados e muitas vezes está ligada a critérios políticos e não ao mérito. Outros dois empregados entendem que a experiência gerencial deveria ser ampliada aos empregados operacionais e um empregado entende que deveria contar para este fator o tempo de chefia transitória.

Com relação ao treinamento específico, 15 respondentes consideram o fator inadequado, enquanto outros 38 consideram que este fator deve ser melhorado. Entre as considerações estão questões como a falta de oferecimento de cursos ou não liberação da chefia, principalmente entre os empregados da carreira administrativa (17), carga horária de cursos externos limitada (8), não consideração

de cursos de línguas (8) e pontuação voltada exclusivamente ao número de horas, não considerando o conteúdo dos cursos ou grau de importância para a função (7).

Quanto ao nível de instrução, 7 funcionários avaliam o fator como inadequado, enquanto outros 32 avaliam que este fator deveria ser aperfeiçoado. Entre as considerações estão questões como: deveriam ser considerados cursos superiores além dos incluídos no rol de cargos da Empresa (13), pontuação para segunda graduação (4), inclusão de pontuação para cursos de tecnólogo (4), pontuação para curso de técnico-industrial para carreira administrativa (2), entre outras observações com apenas uma citação.

O tempo de empresa foi considerado inadequado por 12 empregados, enquanto 8 empregados sugeriram melhorias no fator, principalmente com relação a consideração do tempo anterior para os empregados que trocaram de cargo, através de concurso público (7). Já o tempo no cargo foi considerado inadequado por cinco empregados, sendo que outros três empregados avaliam que deveria ser considerado o tempo no cargo anterior a Empresa, para as carreiras administrativa e operacional, mediante comprovação em carteira de trabalho.

Outras considerações foram realizadas nas respostas que não se relacionam diretamente a questão, mas apresentam certa relevância. Alguns empregados manifestaram descontentamento com a divulgação do plano, outros com a aplicação da avaliação de desempenho. Com relação às promoções, alguns empregados sugerem manutenção de vagas ilimitadas para troca de nível, a extinção do tempo mínimo e maior número de graus para a promoção por merecimento. Além disso, identificou-se certo descontentamento de alguns funcionários da carreira técnica de nível médio com a matriz salarial, que segundo estes, está desproporcional em relação às outras carreiras.

g) Contribuição para carreira:

Analisando o gráfico 15, identifica-se que a maioria dos empregados, com 173 citações consideram que o PCS contribui para a expectativa do desenvolvimento de uma carreira na Organização. No total 71,6% dos respondentes avaliaram que o PCS contribui ou contribui muito para este fator. A média da questão foi de 3,67, entre as 383 respostas válidas e o desvio padrão de 1,23. Este resultado é bastante significativo, pois criar a expectativa de desenvolvimento de carreira e

consequentemente reter os talentos foi um dos objetivos da implantação do novo Plano de Cargos e Salários da Companhia.

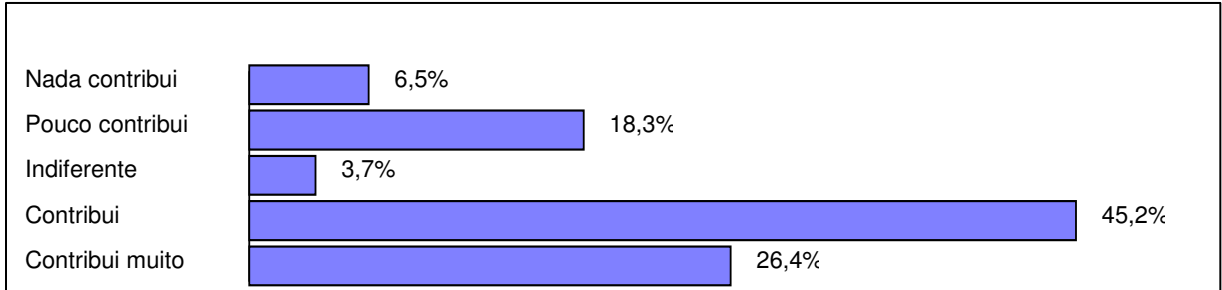


Gráfico 15 – Contribuição para carreira
Fonte: levantamento

h) Importância da avaliação de desempenho

Podendo ser considerada um motivo de preocupação entre o corpo funcional no momento do estabelecimento de sua aplicação, principalmente pelo temor de possíveis demissões, a avaliação de desempenho é vista pela grande maioria dos respondentes, 315 das 382 respostas, como importante ou muito importante para o desenvolvimento profissional. O gráfico 16 ilustra o resultado desta variável, que teve média 4,00 e desvio-padrão 1,04.

Diante destes resultados, a Empresa parece apresentar um cenário bastante favorável e consciente entre os empregados para que possa aplicar o instrumento, que conforme visto na seção 4.1.2.4, já está pronto, carecendo apenas da etapa de divulgação e sensibilização.

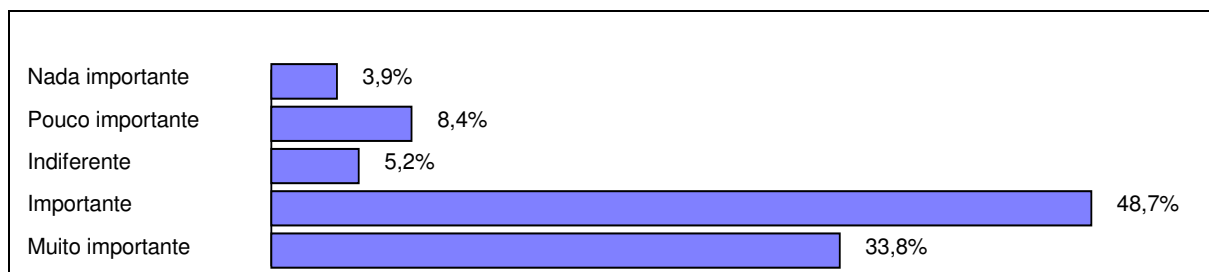


Gráfico 16 – Importância da avaliação de desempenho
Fonte: levantamento

i) Atendimento das expectativas de desenvolvimento profissional

O gráfico 17 ilustra o resultado desta variável. A média da questão ficou em 3,32 e o desvio-padrão em 1,20, de um total de 381 citações. Verifica-se que houve uma divisão de repostas para esta pergunta, entre as pessoas que consideram que o PCS atende as expectativas de desenvolvimento (maioria) e as que entendem que atende pouco.

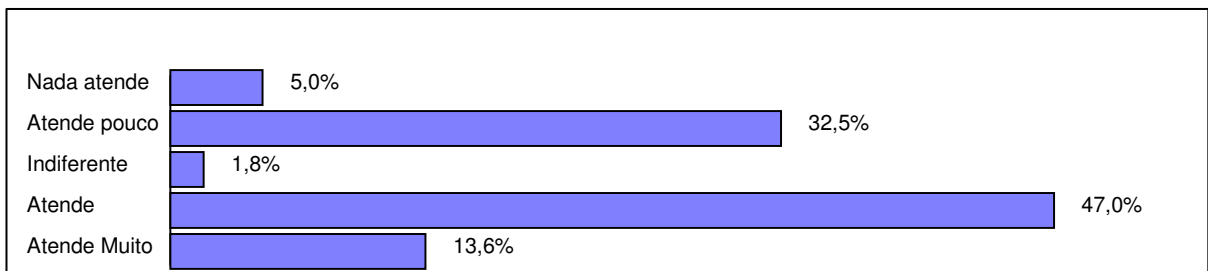


Gráfico 17 – Atendimento das expectativas de desenvolvimento profissional

Fonte: levantamento

Possivelmente, algumas explicações para as opiniões contrárias ao Plano nesta questão encontram-se no item i (fator inadequado, p. 85), onde diversos empregados manifestaram descontentamento com algum dos fatores estabelecidos para a avaliação do desenvolvimento profissional.

j) Importância para gestão de pessoas

Através desta variável, identifica-se qual a importância considerada pelos funcionários em relação ao PCS para a gestão de pessoas na Organização. Conforme o gráfico 18, a grande maioria, 95,6% do total de respondentes entende que o PCS é importante ou muito importante como ferramenta de gestão de pessoas. Este resultado ratifica a posição da Empresa e da área de RH em investir na melhoria do seu Plano de Cargos e Salários.

A CEEE deve, portanto, através desta avaliação buscar um aperfeiçoamento ainda maior do PCS, divulgando de forma mais eficaz as possíveis alterações, fazendo com que o corpo funcional desenvolva um sentimento crescente de reconhecimento da sua capacitação e torne-se cada vez mais motivado e comprometido com os objetivos da Empresa.

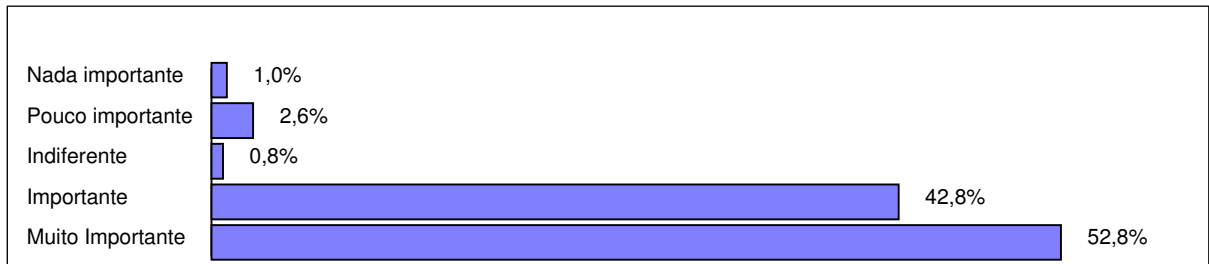


Gráfico 18 – Importância para gestão de pessoas

Fonte: levantamento

k) Avaliação geral:

Como questão final, buscou-se medir qual era na opinião dos empregados a sua avaliação geral com relação ao PCS. A questão teve média de 3,59 e desvio-padrão de 1,10, entre as 382 citações. A maior parcela de respostas considerou o Plano bom, com 147 citações, seguido de regular com 97 citações e muito bom com 80.

É possível que a avaliação geral encontre-se bastante ligada neste momento ao recebimento ou não de recompensas financeiras, já que a pesquisa foi realizada logo após a ocorrência de uma promoção. Alguma insatisfação pode estar presente entre empregados que não receberam promoção ou receberam apenas promoção por merecimento.

Pode-se concluir pelas opiniões, que em geral o PCS atende as expectativas de construção de carreira na Empresa, mas ainda não está atendendo de forma ideal as expectativas de desenvolvimento profissional. Pode-se considerar que o corpo funcional da CEEE encontra-se em um bom estágio de maturidade, já que não espera apenas recompensas financeiras, mas que estas estejam vinculadas ao reconhecimento do crescimento profissional de forma equânime.

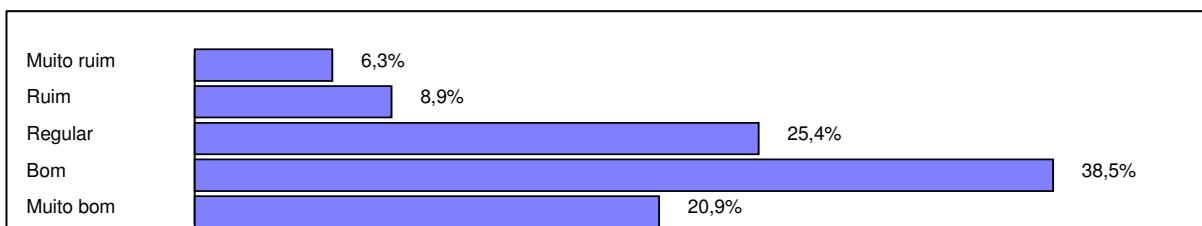


Gráfico 19 – Avaliação geral

Fonte: levantamento

4.2.3.2. Análises bivariadas

Esta seção apresenta o conjunto de cruzamentos entre variáveis da pesquisa. Para cada análise foi aplicado o teste qui-quadrado, calculado através do programa Sphinx, que indica o nível de significância dos cruzamentos.

a) Avaliação geral x carreira:

Tabela 8 – Avaliação geral x carreira

Carreira	Avaliacao geral	Muito ruim	Ruim	Regular	Bom	Muito bom	TOTAL
Administrativa		4,4%	12,4%	30,7%	38,7%	13,9%	100%
Operacional		4,2%	2,5%	15,1%	42,9%	35,3%	100%
Técnico de Nível Médio		5,4%	10,8%	36,5%	31,1%	16,2%	100%
Superior		17,6%	11,8%	19,6%	37,3%	13,7%	100%
TOTAL		6,3%	8,9%	25,5%	38,3%	21,0%	100%

Fonte: levantamento

A dependência é muito significativa: $Qui^2 = 49,57$. Através da análise deste cruzamento verifica-se que a carreira operacional apresenta melhor avaliação. É muito provável que este resultado esteja ligado ao fato de ser a carreira com maior percentual de promoções por desenvolvimento em 2009. Observa-se também um percentual elevado de avaliação muito ruim entre os empregados da carreira de nível superior, em comparação com as demais.

b) Avaliação geral x tempo de Empresa:

Através da análise da tabela 9 destaca-se com relação à avaliação geral do PCS e o tempo de empresa que os empregados com mais de 20 anos apresentaram um maior índice de avaliação muito ruim (14,3%). Este resultado já era esperado, pois neste grupo concentram-se alguns empregados pouco beneficiados com o PCS, visto que se encontram mais próximos do final da carreira na Empresa. Destaca-se a avaliação dos empregados das duas faixas iniciais, pois neste grupo encontram-se muitos empregados que ainda não possuíam os requisitos para promoção por desenvolvimento na Empresa, mas que demonstram boa satisfação com o Plano. A dependência foi muito significativa ($Qui^2 = 39,27$).

Tabela 9 – Avaliação geral x tempo de Empresa

Avaliação geral	Muito ruim	Ruim	Regular	Bom	Muito bom	TOTAL
Tempo de Empresa						
menos de 1 ano	7,7%	3,8%	38,5%	42,3%	7,7%	100%
1 a 3 anos	5,3%	12,3%	27,2%	46,5%	8,8%	100%
4 a 10 anos	4,1%	8,9%	21,3%	35,5%	30,2%	100%
11 a 20 anos	0,0%	0,0%	12,5%	37,5%	50,0%	100%
mais de 20 anos	14,3%	6,3%	28,6%	31,7%	19,0%	100%
TOTAL	6,3%	8,9%	25,3%	38,7%	20,8%	100%

Fonte: levantamento

c) Expectativas de desenvolvimento profissional x carreira:

Com relação à comparação entre as carreiras e a variável que verifica se o PCS atende as expectativas com relação ao reconhecimento do desenvolvimento profissional, verifica-se novamente um descontentamento mais forte entre um grupo de empregados da carreira de nível superior. A carreira operacional é a que mais acredita que o Plano está atendendo as expectativas de desenvolvimento profissional dos empregados apresentando resultados superiores para os itens atende e atende muito. Verifica-se um grupo considerável de empregados das carreiras administrativa e técnica que entendem que o Plano atende pouco este aspecto. A dependência é muito significativa ($Qui^2 = 57,98$).

Tabela 10 – Expectativas de desenvolvimento x carreira

Expectativas desenvolvimento	Nada atende	Atende pouco	Indiferente	Atende	Atende Muito	TOTAL
Carreira						
Administrativa	5,8%	43,1%	1,5%	41,6%	8,0%	100%
Operacional	0,0%	16,1%	1,7%	61,0%	21,2%	100%
Técnico de Nível Médio	4,1%	39,2%	4,1%	33,8%	18,9%	100%
Superior	15,7%	33,3%	0,0%	47,1%	3,9%	100%
TOTAL	5,0%	32,6%	1,8%	46,8%	13,7%	100%

Fonte: levantamento

d) Avaliação de desempenho x chefia

Este cruzamento buscou verificar principalmente, como os empregados que exercem cargos de chefias analisam a importância da avaliação de desempenho, pois caberá a eles o peso de 75% da avaliação dos empregados. A dependência é

significativa ($Qui^2 = 9,67$) e verifica-se um percentual bastante elevado (92,6%), de chefes que consideram o instrumento importante ou muito importante. Resultado superior ao dos empregados não chefes.

Tabela 11 – Avaliação de desempenho X chefia

Avaliação de desempenho	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante	TOTAL
Chefia						
Sim	1,5%	4,5%	1,5%	44,8%	47,8%	100%
Não	4,5%	8,9%	6,1%	49,7%	30,9%	100%
TOTAL	3,9%	8,1%	5,2%	48,8%	33,9%	100%

Fonte: levantamento

e) Satisfação com fatores de desenvolvimento x carreira

Em relação à comparação dos resultados da satisfação com os fatores de desenvolvimento profissional e as carreiras, conforme tabela 12, percebe-se novamente uma tendência de satisfação maior dos empregados operacionais. Chama atenção também neste cruzamento uma insatisfação maior com os fatores de desenvolvimento entre os empregados da carreira de nível médio técnico. A dependência é muito significativa ($Qui^2 = 50,83$).

Tabela 12 – Satisfação com fatores de desenvolvimento X carreira

Satisfação com fatores	Nada adequados	Pouco adequados	Regular	Adequados	Plenamente adequados	TOTAL
Carreira						
Administrativa	7,2%	29,7%	21,7%	36,2%	5,1%	100%
Operacional	3,3%	10,0%	23,3%	49,2%	14,2%	100%
Técnico de Nível Médio	14,7%	42,7%	13,3%	28,0%	1,3%	100%
Superior	13,7%	23,5%	17,6%	37,3%	7,8%	100%
TOTAL	8,3%	25,3%	20,1%	38,8%	7,6%	100%

Fonte: levantamento

f) Satisfação com fatores x tempo de empresa

A dependência é muito significativa ($Qui^2 = 60,22$). Nota-se neste cruzamento um percentual elevado de empregados entre 11 e 20 anos que entendem os fatores como plenamente adequados. Verifica-se também uma tendência de maior insatisfação com os fatores de desenvolvimento entre os empregados na faixa de 1

a 3 anos. A baixa satisfação deste grupo de empregados com os fatores pode estar relacionada ao recebimento de promoção de apenas três graus (merecimento), já que a maioria destes empregados não estava habilitada por tempo mínimo a promoção por desenvolvimento.

Tabela 13 – Satisfação com fatores de desenvolvimento X tempo de Empresa

Satisfação com fatores	Nada adequados	Pouco adequados	Regular	Adequados	Plenamente adequados	TOTAL
Tempo de Empresa						
menos de 1 ano	11,1%	18,5%	25,9%	44,4%	0,0%	100%
1 a 3 anos	3,5%	34,2%	28,9%	32,5%	0,9%	100%
4 a 10 anos	7,6%	21,8%	17,1%	43,5%	10,0%	100%
11 a 20 anos	0,0%	25,0%	12,5%	12,5%	50,0%	100%
mais de 20 anos	18,8%	21,9%	10,9%	37,5%	10,9%	100%
TOTAL	8,4%	25,3%	20,1%	38,6%	7,6%	100%

Fonte: levantamento

Concluí-se em geral pelos cruzamentos, que os empregados da carreira operacional apresentam os melhores índices de satisfação com o PCS. Os empregados da carreira técnica de nível médio apresentam insatisfação acima da média com relação aos fatores de desenvolvimento, enquanto os empregados da carreira superior apresentam esta insatisfação acima da média quando solicitada a avaliação geral do plano. Com relação ao tempo de Empresa, destacou-se a boa avaliação dos empregados entre 11 e 20 anos. Os empregados mais antigos (mais de 20 anos) apresentaram maiores críticas, tanto através da avaliação dos fatores de desenvolvimento, quanto da avaliação geral. Este cenário, entretanto já era esperado e acabou comprovado, tendo em vista que o PCS buscou recuperar parte das perdas com Planos anteriores, mas tem como foco principal a retenção dos novos talentos.

5. CONCLUSÕES, SUGESTÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem como objetivo apresentar conclusões após o estudo realizado sobre o Plano de Cargos e Salários da CEEE, bem como apresentar algumas sugestões, com relação a possíveis melhorias.

5.1. CONCLUSÕES

Pode-se perceber após o estudo de análise do Plano de Cargos e Salários implantado pelo Grupo CEEE a partir de 2006, uma questão bastante semelhante à identificada no governo de Minas Gerais, descrita em Choque de Gestão em Minas Gerais (2006, p.193) com relação à reestruturação de carreiras na administração pública: o desafio de compatibilizar o fim do concurso interno, estabelecido após a Constituição de 1988, com a necessidade de se fazer uma política de gestão de pessoas baseada na meritocracia e no incentivo à capacitação dos servidores e empregados públicos.

No caso da CEEE, o novo Plano de Cargos e Salários busca através do estabelecimento dos níveis de desenvolvimento: júnior, pleno e sênior, possibilitar uma dinâmica salarial mais adequada, procurando estabelecer uma perspectiva de desenvolvimento de carreira na Empresa para os seus empregados e desta forma a retenção dos seus talentos. A dinâmica está baseada em importantes fatores de desenvolvimento como a valorização da elevação da escolaridade, o reconhecimento da capacitação através dos treinamentos realizados e da experiência profissional. Percebe-se que o conceito adotado pela CEEE se enquadra na sugestão de Pontes (2005, p. 344):

É importante ressaltar que a definição dos níveis do segmento de carreira, calcada na qualificação, leva em conta diversos fatores como: escolaridade, experiência, conhecimentos específicos e habilidades.

Outro fato importante, diz respeito ao estabelecimento do cargo administrativo e operacional único, que possibilitou a definição de funções mais amplas, fato que

tem se mostrado, conforme a pesquisa bibliográfica realizada, uma tendência na gestão de pessoas nas organizações públicas, caracterizando-se pela flexibilidade tanto no atendimento das necessidades do fornecimento de bens e serviços públicos, como do melhor atendimento ao anseio dos servidores e empregados públicos.

O estabelecimento da ferramenta de dimensionamento quanti-qualitativo de pessoal também pode ser considerada bastante relevante, no sentido de permitir uma melhor administração da força de trabalho. A ferramenta possibilita um controle mais preciso do quantitativo de cargos e deve facilitar a administração da sua reposição, através do controle dos cargos vagos. Além disso, facilita o estabelecimento de uma melhor mobilidade dos empregados entre os setores e as funções da organização e a correção de possíveis disfunções ainda existentes. Cabe a CEEE concluir ainda a implantação da ferramenta, com a definição do número de vagas entre os níveis de desenvolvimento júnior, pleno e sênior, conforme previsto no Regulamento do Plano de Cargos e Salários.

Com relação à promoção ocorrida em 2009, pode-se considerar que houve um grande reconhecimento da capacitação e do desenvolvimento profissional dos empregados do Grupo CEEE. Da totalidade de funcionários, 84% receberam promoção, sendo que 40% destes receberam promoção por desenvolvimento profissional (vertical). A carreira operacional foi a mais beneficiada, enquanto a administrativa, por possuir menor pontuação média entre os fatores, a que menos promoções recebeu. Este grande número de promoções está diretamente ligado ao não estabelecimento de vagas para a troca de níveis, fato que de certa forma acabou compensando o não enquadramento potencial dos empregados no momento da aprovação do PCS, em junho de 2006.

Através da pesquisa realizada com os empregados do Grupo CEEE, buscou-se verificar a satisfação destes com o PCS. Os resultados mostraram que na opinião de boa parte dos pesquisados, a Empresa deveria melhorar a divulgação do Plano. Conforme a pesquisa bibliográfica realizada, identificou-se que a etapa de divulgação é muito importante para o sucesso deste tipo de plano e, portanto, deve ser motivo de maior atenção da Empresa.

Na opinião média dos respondentes há um conhecimento regular da dinâmica de promoções e uma regular satisfação com os fatores de desenvolvimento estabelecidos, tendo os empregados da carreira técnica de nível médio,

demonstrado certa insatisfação com os fatores, fato que pode ser reflexo de opiniões apresentadas na questão aberta do questionário, de que a matriz salarial deste grupo mostra certo desequilíbrio em relação a natureza das atividades e a matriz salarial das demais carreiras.

Na opinião dos respondentes o PCS traz boa contribuição para o estabelecimento da perspectiva de carreira na Empresa. É considerado bastante importante para a gestão de pessoas e tem uma avaliação geral considerada boa, conforme a amostra de empregados pesquisada. Com relação à avaliação de desempenho nota-se também que os respondentes consideram-na bastante importante, o que indica um cenário favorável ao início da sua aplicação.

Em geral, pode-se concluir que o Grupo CEEE está no caminho certo, já que está procurando desenvolver um Plano de Cargos e Salários que valorize o mérito, através da capacitação e do desenvolvimento dos seus colaboradores. Conforme Nascimento e Carvalho (2006, p. 167) é desta forma que uma organização consegue reter seus talentos. Além disso, conforme indicam Nascimento e Carvalho (2006, p. 164), a CEEE buscou de forma correta integrar o PCS aos demais programas de recursos humanos, como a avaliação de desempenho e o treinamento.

É importante que as promoções por desenvolvimento ocorridas, não se restrinjam a simples troca de nível e recompensa salarial, mas considerem, como prevista no desenvolvimento do Plano, aumento das responsabilidades destes empregos e conseqüentemente um retorno deste investimento para Empresa, possibilitando melhorias nos seus resultados.

Além disso, a área de Recursos Humanos do Grupo CEEE deve avaliar os resultados da promoção ocorrida em 2009, bem como, identificar as demandas ainda não atendidas quanto às expectativas de desenvolvimento dos empregados, identificando pontos-chave do PCS que possam ser objetos de melhoria e gerem maior satisfação e melhores resultados.

5.2. SUGESTÕES

Esta seção tem como objetivo apresentar sugestões de melhorias ao PCS, baseadas na revisão da literatura e nas análises realizadas.

Com relação ao nível de escolaridade mínimo exigido para a carreira operacional, quadro 4, segundo BERGUE (2000, p. 158): “não existem regras que fixem a exigência de escolaridade para o exercício de cargos públicos de natureza administrativa e operacional”. Entretanto, conforme o Choque de Gestão em Minas Gerais (2006, p. 194) uma das diretrizes adotadas na reestruturação de carreiras foi a vedação de ingresso por concurso público em cargos com exigência de nível fundamental de escolaridade. Segundo os autores:

Tal diretriz tem como fundamento a instituição de um corpo de servidores públicos melhor qualificado e que atividades que demandam conhecimento inferior ao ensino médio, tais como, as relacionadas com conservação, limpeza, recepção, e outros, sejam desempenhadas por meio de serviços terceirizados.

Como na CEEE as atividades deste tipo já se encontram terceirizadas e o estabelecimento do cargo operacional único e amplo incorpora algumas atribuições complexas, a Empresa deveria revisar o critério de escolaridade mínima para a carreira, considerando adotar o ensino médio completo e não apenas ensino fundamental. Conforme os resultados da pesquisa realizada neste trabalho, apenas 12,3% dos respondentes desta carreira não possuem ensino médio completo, sendo que 59,9% possuem escolaridade superior ao ensino médio. Cabe ressaltar que este critério já se mostrou bastante polêmico na Empresa, assim como na administração mineira, mas deve se levar em consideração que estes empregados fazem parte das atividades fins do Grupo CEEE e representam a imagem da Empresa perante os consumidores no momento de realização dos diversos serviços externos.

No que diz respeito à avaliação de desempenho, a sua não aplicação no ano de 2009, conforme previsto, pode ser considerada um ponto negativo. Cabe a área de recursos humanos da CEEE não medir esforços para iniciar o processo de divulgação e sensibilização para a avaliação, já que esta é uma ferramenta fundamental para o correto funcionamento do Plano de Cargo e Salários, pois visa aferir o desempenho dos empregados no exercício de suas funções e subsidiar o Plano Diretor de Treinamento e Desenvolvimento.

Através da pesquisa bibliográfica realizada percebe-se que o modelo de avaliação previsto para ser adotado na Empresa enquadra-se na vertente mais tradicional, a técnico/operacional, que é composta de avaliação vertical/unilateral realizada pela chefia imediata em combinação com a auto-avaliação. O método a ser adotado é o de escala gráfica, o mais utilizado nas empresas, e que possui algumas vantagens e desvantagens, conforme o quadro 13:

Quadro 13 – Vantagens e desvantagens do método de escala gráfica

Vantagens	Desvantagens
<p>Permite aos avaliadores um instrumento de avaliação de fácil entendimento e avaliação simples.</p> <p>Permite uma visão integrada e resumida dos fatores de avaliação, ou seja, das características do desempenho mais realçadas pela empresa e a situação de cada empregado diante delas.</p>	<p>Não permite flexibilidade para ajustar o instrumento às características do avaliado.</p> <p>Está sujeito a distorções e interferências pessoais dos avaliadores, que tendem a generalizar sua apreciação, sobre os funcionários, para todos os fatores de avaliação.</p> <p>Cada avaliador interpreta as situações de</p>
Vantagens	Desvantagens
<p>Proporciona pouco trabalho ao avaliador no registro de avaliação.</p>	<p>Maneira subjetiva.</p> <p>Existe uma tendência de tornar a avaliação rotineira e apresentar resultados das avaliações pouco significativos.</p> <p>Necessita de procedimentos matemáticos e estatísticos para corrigir distorções e influência pessoal dos avaliadores.</p>

Fonte: Nassif (2006, p.291).

A adoção da vertente tradicional parece mais adequada neste primeiro momento, pois a Empresa ainda não tem uma cultura organizacional estabelecida com relação à aplicação deste instrumento. Entretanto, é recomendado que no médio prazo a CEEE adote um modelo baseado na vertente de desenvolvimento/aprendizagem, também conhecida como 360 graus, que como citam Nassif (2006, p. 295): “tem sido considerada um método mais democrático”, pois “realizada por várias pessoas, evita a centralização de poder e favorece pontos de vista diversificados”.

Como exemplo de sucesso da adoção de um programa de avaliação de desempenho na administração pública, encontra-se o caso do governo de Minas

Gerais, onde o programa foi adotado em 61 órgãos e entidades e abrangeu aproximadamente 100 mil servidores.

Destaca-se no caso de Minas Gerais, conforme descrito em o Choque de Gestão em Minas Gerais (2006, p. 179), o amplo trabalho de divulgação e orientação que pode inclusive servir de base ao caso da CEEE:

- a) publicação de nota no Órgão Oficial dos Poderes do Estado, mensagem no contracheque dos servidores, *pop up* no sítio eletrônico do Sistema de Informações Institucionais – SINFI e da SEPLAG (Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão) e envio de ofício-circular noticiando a implantação da ADI (Avaliação de Desempenho Individual), bem como o início do período avaliatório;
- b) confecção de 300.000 pôlderes e 11.000 cartilhas com informações gerais sobre a ADI, que foram encaminhados para os órgãos e entidades distribuírem aos seus servidores e às chefias imediatas;
- c) confecção de cartazes e *banners* para a ADI e para o Sistema de Avaliação de Desempenho – SISAD;
- d) realização de palestras;
- e) realização de encontros periódicos com as USRHs (Unidades Setoriais de Recursos Humanos) de todos os órgãos e entidades;
- f) disponibilização no sítio eletrônico da SEPLAG, das dúvidas mais frequentes com as devidas respostas;
- g) realização de audiência pública na Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais – ALEMG;

- h) disponibilização de toda a legislação, formulários, manuais, apresentações, folder e cartilha do processo de ADI no *link* “Choque de Gestão” no sítio eletrônico da SEPLAG; e
- i) envio de ofício circular para todos os órgãos e entidades, informando sobre todas as alterações realizadas na legislação da ADI.

Outro aspecto importante a ser observado, e que também pode ser motivo de estudo pelos profissionais de RH da CEEE, diz respeito ao tempo mínimo de três anos de permanência nos níveis de desenvolvimento. Este tempo de permanência relativamente curto, pode propiciar que empregados bastante capacitados consigam atingir rapidamente os níveis pleno e sênior, o que parece bastante justo do ponto de vista de reconhecimento de mérito. Entretanto, a falta de perspectiva de um crescimento salarial maior, durante todo o restante da carreira ou de novos desafios a capacitação e o desenvolvimento pode acabar se tornando um fator de insatisfação ou de acomodação destes profissionais.

Para amenizar este fato, poderia ser adotado um tempo maior de permanência no nível. No caso de Minas Gerais o tempo estabelecido na reestruturação das carreiras foi de cinco anos. Outra solução, possivelmente melhor, seria a adoção de um maior número de níveis, como por exemplo: júnior I, júnior II, pleno I, pleno II, sênior I e sênior II, baseado na revisão dos critérios para promoção entre os níveis. Cabe salientar que conforme Pontes (2005, p. 344): “é importante que o segmento de carreira contenha o maior número de níveis possível, para permitir o desenvolvimento profissional”, sempre baseados, segundo o autor: “na qualificação ou maturidade, ou seja, na competência do colaborador”.

Outras questões, conforme sugestões apontadas na pesquisa realizada, poderiam ser: a consideração dos cursos de tecnólogo para pontuação no nível de instrução e a consideração de cursos de técnico-industrial eletrotécnica, também para a carreira administrativa, visto que estes conhecimentos são inclusive parte do curso de formação das funções Comercial e de Teleatendimento desta carreira.

O Plano Diretor de Treinamento e Desenvolvimento ainda carece de grande desenvolvimento, já que até o momento está restrito a alguns critérios básicos com relação ao tipo de cursos aceitos para pontuação no PCS. A Empresa precisa, conforme define Bergue (2005, p. 204), estabelecer uma política de treinamento,

focada no curto prazo, que defina as necessidades básicas dos empregados para o correto exercício dos cargos e funções. Mas precisa também desenvolver uma política de desenvolvimento dos empregados, esta focada no médio e longo prazo, que incorpore aspectos que possibilitem o aumento de responsabilidades ou até mesmo a preparação dos funcionários para atuação em funções de assessoramento e gestão.

5.3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho possibilitou a ampliação dos conhecimentos na área da Administração Pública, relacionados com a gestão de pessoas nestas organizações, pois proporcionou um estudo profundo de um importante instrumento que pode ser utilizado nesta área, o Plano de Cargos e Salários. Além disso, foi possível compreender a importância da vinculação deste tipo de programa aos demais da área de gestão de pessoas, como a avaliação de desempenho e o treinamento.

A pesquisa realizada com os empregados do Grupo CEEE também foi fonte de grande aprendizado, visto que, exigiu o estudo de técnicas de amostragem e de montagem de questionário. Ainda permitiu o conhecimento e o domínio de um *software* de pesquisa que possibilitou a divulgação dos questionários através de um servidor e o controle das respostas, bem como, a obtenção dos resultados e a realização dos cruzamentos, que possibilitaram as análises realizadas.

REFERÊNCIAS

ANEEL. **Atlas de energia elétrica do Brasil**. 2 ed. Brasília: 2005.

_____. **Atlas de energia elétrica do Brasil**. 3 ed. Brasília: 2008.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Estruturas de cargos na administração pública municipal**. Caxias do Sul: Educus, 2000.

_____. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul: Educus, 2005.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 5 de outubro de 1988 e emendas constitucionais.

CEEE. **Catálogo de Cargos e Funções**. 2006.

_____. **Conhecendo sua Empresa: manual de informações básicas**. 2006.

_____. **Plano diretor de treinamento e desenvolvimento**: 2007.

_____. **Regulamento do Plano de Cargos e Salários**. 2006.

_____. **Regulamento do Quadro de Pessoal**. 1995.

_____. **Regulamento Interno do Plano de Desenvolvimento Profissional**. 2006.

_____. **Catálogo de Cargos e Funções**. 2006.

DOWNING, Douglas; CLARK, Jeffrey. **Estatística Aplicada**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. In: HANASCHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon (Organizadoras). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MEDAUAR, Odete. **Direito Administrativo Moderno**. 12 ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2008.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Municipal Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 1996.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. São Paulo: Malheiros, 2005.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do; CARVALHO, Antonio Vieira de. **Gestão estratégica de pessoas: sistema, remuneração e planejamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.



NASSIF, Vânia Maria Jorge. In: HANASCHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon (Organizadoras). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2006.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 11 ed. São Paulo: LTR, 2005.



ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VILHENA, Renata; MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio; GUIMARÃES, Tadeu Barreto (Organizadores). **O choque de gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.




APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

	<h3>Pesquisa de Satisfação PCS-CEEE</h3>	<p>Pesquisa realizada com tecnologia:</p>  <p>www.sphinxbrasil.com Soluções em pesquisa e análise de dados</p>
<p><i>Esta pesquisa faz parte de Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. As respostas não possibilitarão a identificação dos respondentes. Os resultados da pesquisa serão apresentados, após sua análise, à Divisão de Recursos Humanos da CEEE.</i></p>		
<p><i>As questões objetivas permitem a escolha de apenas 1 (uma) alternativa.</i></p>		
<h4>Dados Pessoais</h4>		
<p>Qual seu sexo?</p> <p><input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino</p>		
<p>Qual a sua faixa etária?</p> <p><input type="checkbox"/> 18 a 25 anos <input type="checkbox"/> 26 a 35 anos <input type="checkbox"/> 36 a 45 anos <input type="checkbox"/> 46 a 55 anos <input type="checkbox"/> 56 a 65 anos <input type="checkbox"/> mais de 65 anos</p>		
<p>Qual a sua escolaridade?</p> <p><input type="checkbox"/> 1º Grau Completo <input type="checkbox"/> 2º Grau Incompleto <input type="checkbox"/> 2º Grau Completo <input type="checkbox"/> Técnico de Nível Médio Incompleto <input type="checkbox"/> Técnico de Nível Médio Completo <input type="checkbox"/> Superior Incompleto <input type="checkbox"/> Superior Completo <input type="checkbox"/> Pós-Graduação Incompleta <input type="checkbox"/> Pós-Graduação Completa</p>		

APÊNDICE A - cont. - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

	<h3>Pesquisa de Satisfação PCS-CEEE</h3>	<p>Pesquisa realizada com tecnologia:</p>  <p>www.sphinxbrasil.com Soluções em pesquisa e análise de dados</p>
Avaliação do PCS		
Como você tomou conhecimento do Plano de Cargos e Salários?		
<input type="checkbox"/> Palestras	<input type="checkbox"/> MNC	<input type="checkbox"/> Circuito Interno
<input type="checkbox"/> Intranet	<input type="checkbox"/> Resolução de Diretoria	<input type="checkbox"/> Sindicato
<input type="checkbox"/> Chefia	<input type="checkbox"/> Colegas	<input type="checkbox"/> Cartilha para Novos Empregados
<input type="checkbox"/> Informação no contra-cheque	<input type="checkbox"/> Outros	
Como você avalia a divulgação do Plano de Cargos e Salários na Empresa?		
<input type="checkbox"/> Nada adequada	<input type="checkbox"/> Pouco adequada	<input type="checkbox"/> Regular
<input type="checkbox"/> Adequada	<input type="checkbox"/> Totalmente adequada	
Você conhece a dinâmica de promoções do Plano de Cargos e Salários?		
<input type="checkbox"/> Desconhece	<input type="checkbox"/> Conhece pouco	<input type="checkbox"/> Conhece regularmente
<input type="checkbox"/> Conhece bem	<input type="checkbox"/> Conhece totalmente	
Você recebeu promoção em setembro de 2009?		
<input type="checkbox"/> Sim, Promoção por Desenvolvimento (Potencial)	<input type="checkbox"/> Sim, Promoção por Merecimento (3 graus)	<input type="checkbox"/> Não
Na sua opinião, os fatores considerados para o Desenvolvimento Profissional (Tempo de Empresa;Experiência no Cargo;Experiência Gerencial;Nível de Instrução;Treinamento Específico) estão adequados?		
<input type="checkbox"/> Nada adequados	<input type="checkbox"/> Pouco adequados	<input type="checkbox"/> Regular
<input type="checkbox"/> Adequados	<input type="checkbox"/> Plenamento adequados	
Você considera algum(uns) dos fatores inadequados? Qual(is)?		
O fato de saber que o Grupo CEEE possui um Plano de Cargos e Salários, com o atual sistema de promoções, contribui para a sua perspectiva de desenvolvimento de uma carreira na Empresa?		
<input type="checkbox"/> Nada contribui	<input type="checkbox"/> Pouco contribui	<input type="checkbox"/> Indiferente
<input type="checkbox"/> Contribui	<input type="checkbox"/> Contribui muito	

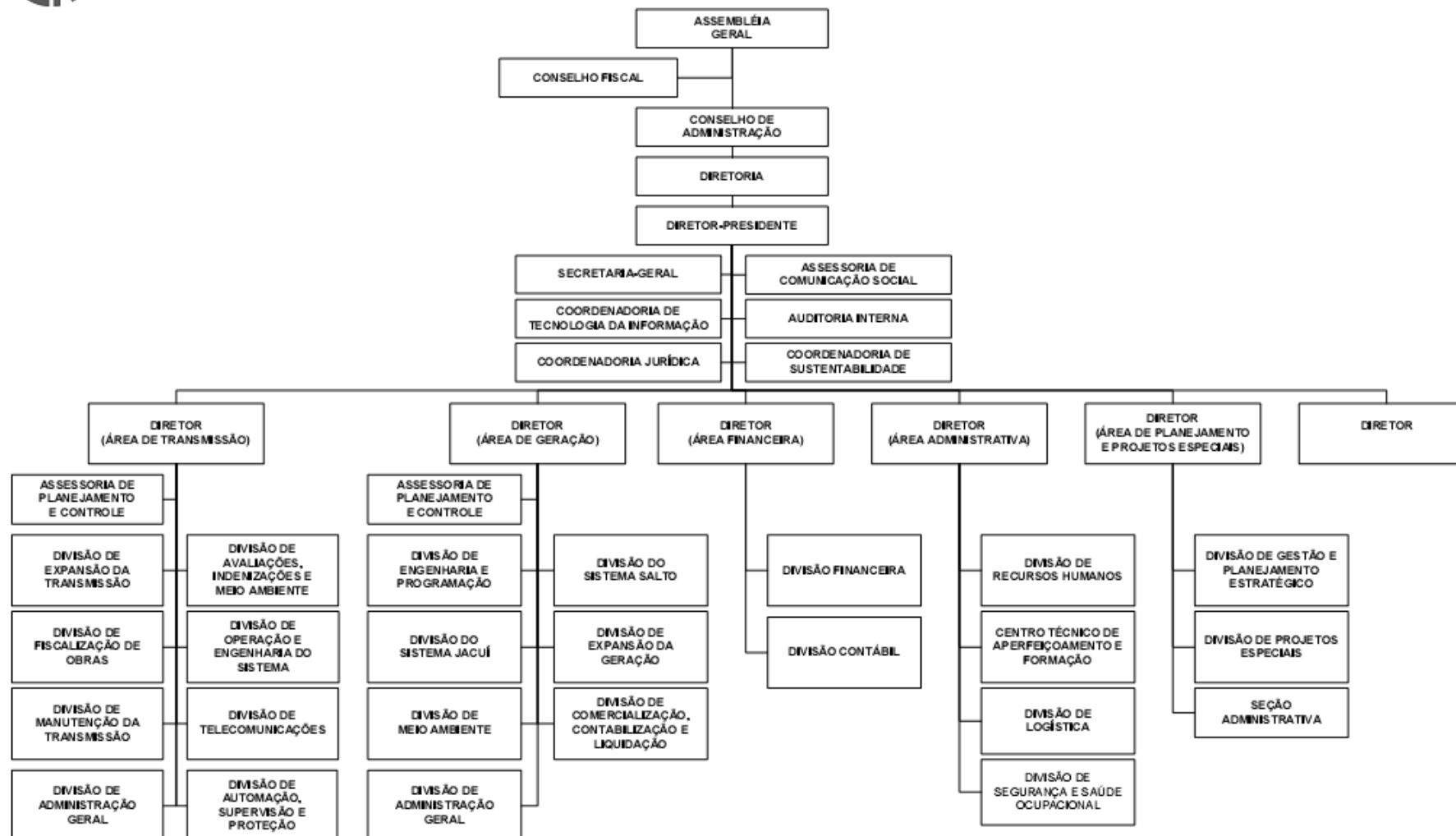
APÊNDICE A – cont. - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

 <p>UFRGS UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL</p>	 <p>ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE FOZ DE IGUAÇU</p>	<h3>Pesquisa de Satisfação PCS-CEEE</h3>	<p>Pesquisa realizada com tecnologia:</p>  <p>SPHINX Brasil www.sphinxbrasil.com Soluções em pesquisa e análise de dados</p>
<p>O Plano de Cargos e Salários prevê a aplicação de Avaliação de Desempenho Individual dos empregados. Na sua opinião, qual a importância da aplicação deste instrumento, para o seu desenvolvimento profissional?</p>			
<input type="checkbox"/> Nada importante	<input type="checkbox"/> Pouco importante	<input type="checkbox"/> Indiferente	
<input type="checkbox"/> Importante	<input type="checkbox"/> Muito importante		
<p>Na sua opinião, o PCS atende as expectativas de desenvolvimento profissional dos empregados da CEEE?</p>			
<input type="checkbox"/> Nada atende	<input type="checkbox"/> Atende pouco	<input type="checkbox"/> Indiferente	
<input type="checkbox"/> Atende	<input type="checkbox"/> Atende Muito		
<p>Na sua opinião, qual a importância do Plano Cargos e Salários para a Gestão de Pessoas em uma organização como a CEEE?</p>			
<input type="checkbox"/> Nada importante	<input type="checkbox"/> Pouco importante	<input type="checkbox"/> Indiferente	
<input type="checkbox"/> Importante	<input type="checkbox"/> Muito Importante		
<p>Qual a sua avaliação geral com relação ao Plano de Cargos e Salários do Grupo CEEE?</p>			
<input type="checkbox"/> Muito ruim	<input type="checkbox"/> Ruim	<input type="checkbox"/> Regular	
<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Muito bom		
<p><i>Obrigado pela sua participação.</i></p>			
<p>IMPORTANTE: Não esqueça de SALVAR o seu questionário.</p>			

ANEXO A – ORGANOGRAMA DA CEEE-GT



COMPANHIA ESTADUAL DE GERAÇÃO E TRANSMISSÃO DE ENERGIA ELÉTRICA - CEEE GT
 (Estrutura organizacional aprovada pela Diretoria - Ata n.º 2.230, de 20-10-06; alterada pelo Conselho de Administração - Ata n.º 367, de 27-02-07 e pelas Resoluções 507 de 2006; 072, 113 e 228 de 2007; 027, 030, 067, 118, 181 e 233 de 2008; 033, 143 e 167 de 2009)



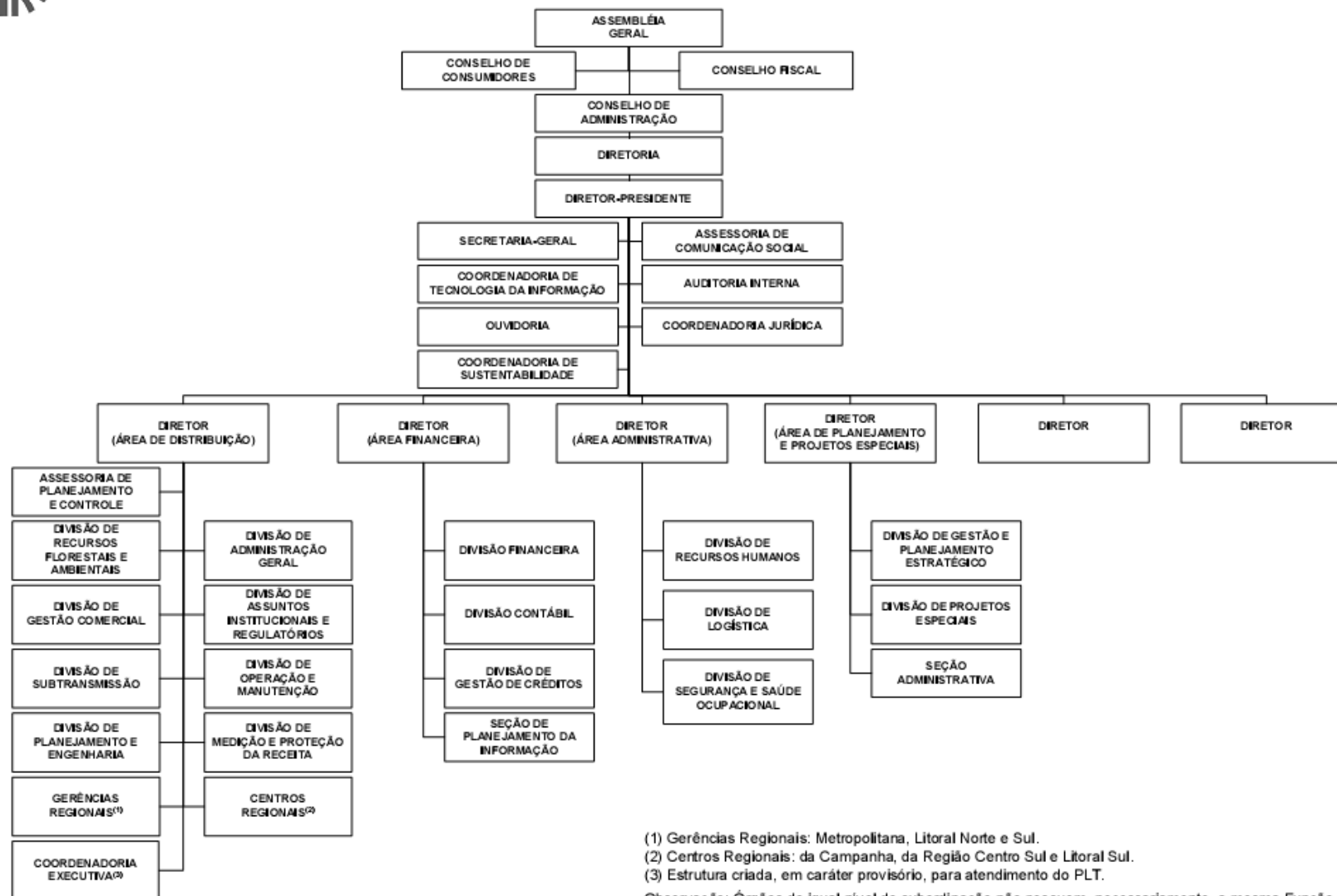
Observação: Órgãos de igual nível de subordinação não possuem, necessariamente, a mesma Função Gratificada.

ANEXO B – ORGANOGRAMA DA CEEE-D



COMPANHIA ESTADUAL DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA - CEEE D





(Estrutura organizacional aprovada pela Diretoria - Ata n.º 2.230, de 20-10-06; alterada pelo Conselho de Administração - Ata n.º 008, de 26-02-07 e pelas Resoluções 036, 052, 101, 135, 146, 194, 233 e 246 de 2007; 109, 147, 201 e 266 de 2008; 142 e 152 de 2009)



ANEXO C – ÁREA DE CONCESSÃO DA GERAÇÃO

Área de concessão da Geração da CEEE

USINAS HIDRELÉTRICAS DA CEEE		
Sistema Jacuí	Potência MW	Localização
UHE Itaúba	500	Pinhal Grande
UHE Passo Real	158	Salto do Jacuí
UHE Jacuí	190	Salto do Jacuí
UHE Ernestina	3,7	Tio Hugo
UHE Capigüí	4	Passo Fundo
UHE Ivaí	0,7	Júlio de Castilhos
UHE Guarita	1,7	Eryal Saco
UHE Santa Rosa	1,5	Três de Maio
UHE Juizinho	1,0	Eugênio de Castro
UHE Forquilha	1,1	Maximiliano de Almeida
TOTAL	851,7	
Sistema Salto	Potência MW	Localização
UHE Canastra	44	Canela
UHE Bugres	11,5	Canela
UHE Passo do Inferno	1,1	São Francisco de Paula
UHE Toca	1,1	São Francisco de Paula
UHE Herval	1,2	São Francisco de Paula
TOTAL	58,9	
POTÊNCIA TOTAL	910,6	
EXPANSÃO DA GERAÇÃO COM PARTICIPAÇÃO CEEE		
	MW	Operação
UHE Dona Francisca	125	Nova Palma - RS 2001
UTE Piratini	10	Piratini - RS 2002
UHE Machadinho	1140	Max. Almeida - RS / Piratuba - SC 2002
UHE Monte Claro	130	B. Gonçalves / Veranópolis - RS 2005
UHE Jaguari	10	Jaguari - RS 2005
UHE Campos Novos	880	Campos Novos - SC 2006
UHE Castro Alves	130	Nova Roma / Veranópolis - RS 2006
UHE Foz do Chapecó	855	Alpestro - RS / F. Do Chapecó - SC 2006
UHE 14 de Julho	100	B. Gonçalves / Cotiporã - RS 2007
	3380	

	Usinas Hidrelétricas CEEE
	Usinas Hidrelétricas com participação da CEEE em operação
	Usinas Hidrelétricas com participação da CEEE em implantação
	Usinas Termelétricas com participação da CEEE em operação * biomassa



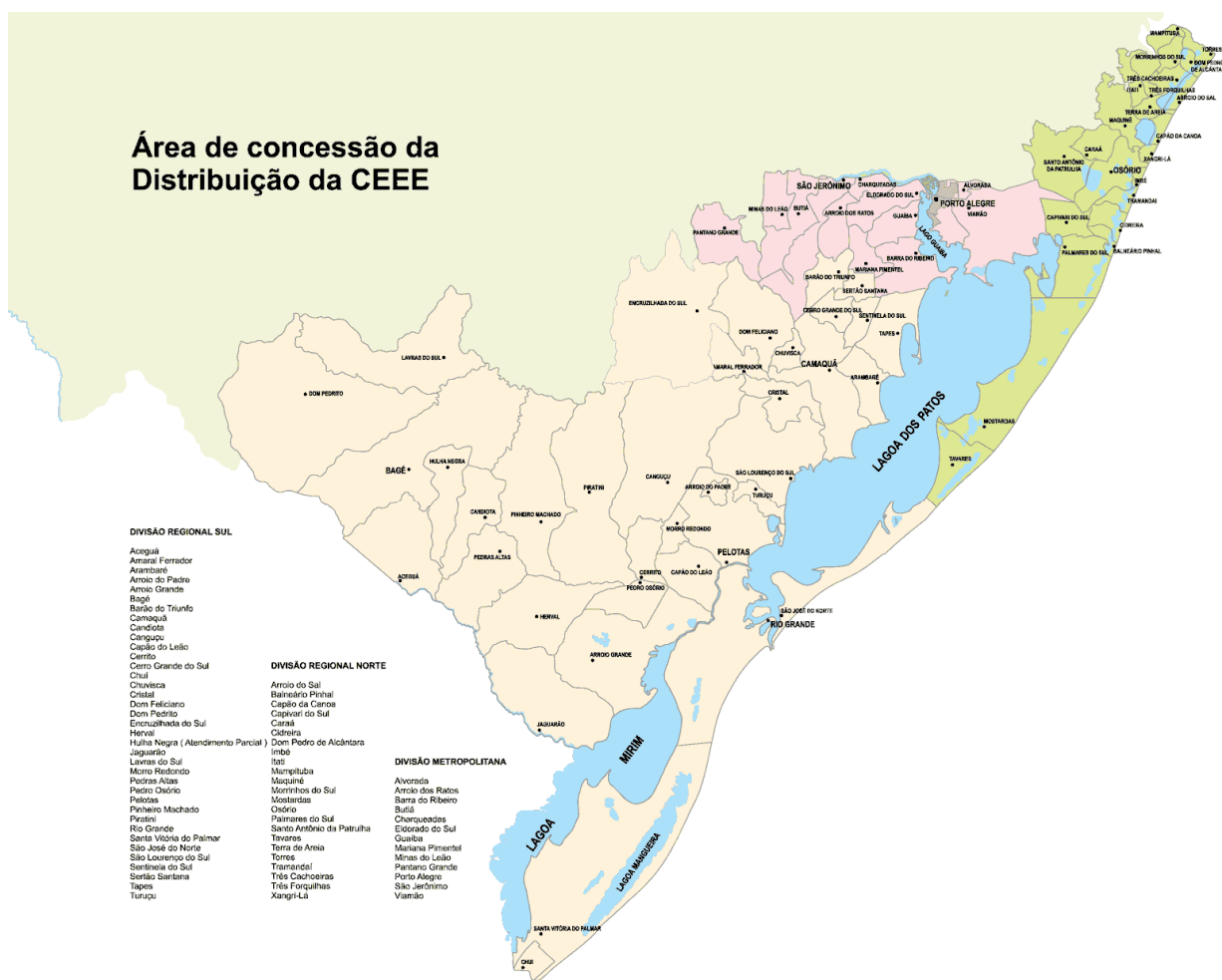
Fonte: CEEE – Disponível em: www.ceee.com.br – Acessado em: 17.08.2009

ANEXO D – ÁREA DE CONCESSÃO DA TRANSMISSÃO



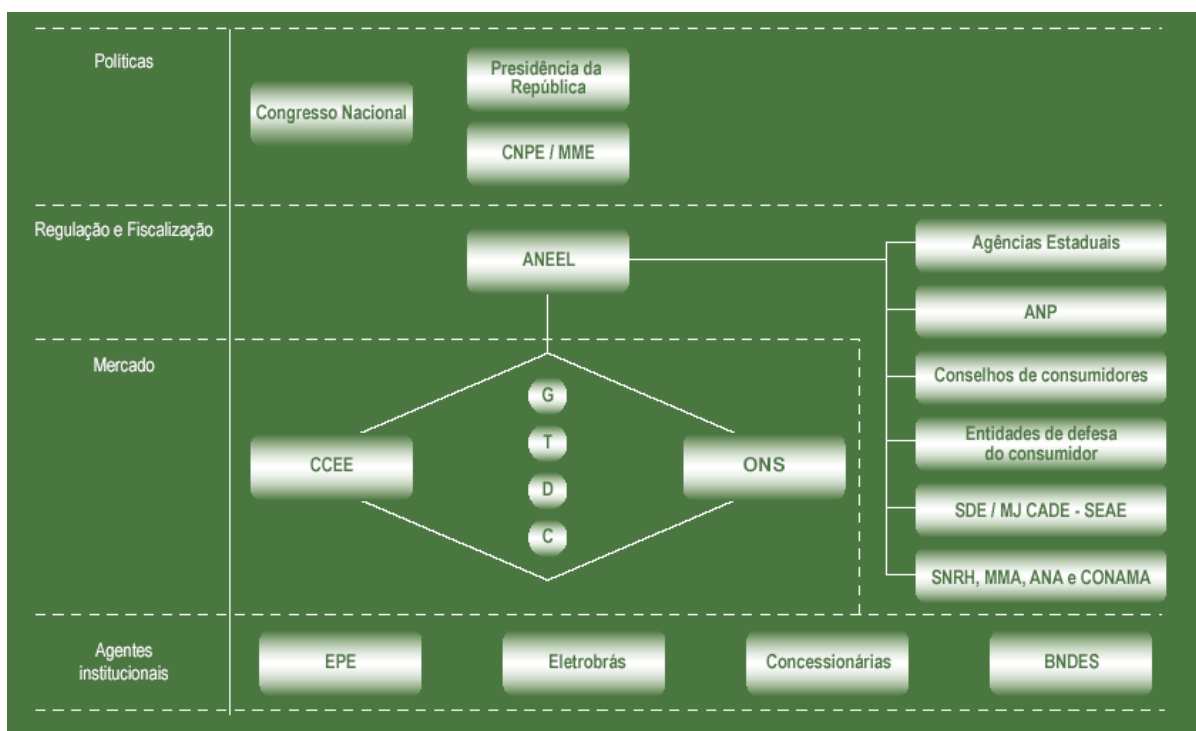
Fonte: CEEE – Disponível em: www.cee.com.br – Acessado em: 17.08.2009

ANEXO E – ÁREA DE CONCESSÃO DA DISTRIBUIÇÃO



Fonte: CEEE – Disponível em: www.ceee.com.br – Acessado em: 17.08.2009

ANEXO F – ESTRUTURA INSTITUCIONAL DO SETOR ELÉTRICO



Fonte: ANEEL. **Atlas de energia elétrica do Brasil**. 3 ed. Brasília: 2008.

ANEXO G – EXEMPLO DE DESCRIÇÃO DE CARGO

DESCRIÇÃO DE CARGOS DO QUADRO PERMANENTE	
CARGO: ADMINISTRADOR	GRUPO OCUPACIONAL: CARREIRA DE NÍVEL SUPERIOR
REQUISITOS DE ACESSO	
ESCOLARIDADE: <p style="text-align: center;">Terceiro Grau Completo</p>	
OUTROS REQUISITOS: <ul style="list-style-type: none"> 8 horas diárias e 44 horas semanais. 	
CODIFICAÇÃO	
CÓDIGO INTERNO: 83000	CÓDIGO CBO: 252105
FORMA DE PREENCHIMENTO	
<p>Através de Concurso Público, sempre no Nível de Desenvolvimento Profissional Júnior. A passagem para os Níveis de Desenvolvimento profissional Pleno e Sênior dependerá da existência de vaga, de acordo com o que estabelece o dimensionamento quanti-qualitativo da Empresa e dar-se-á através do preenchimento dos requisitos constantes nos regulamentos do Plano de Cargos e Salários.</p>	
DESCRIÇÃO SUMÁRIA	
<p>Pesquisar, estudar, analisar, interpretar, planejar, implantar, coordenar e controlar os trabalhos nos campos de administração geral, como administração e seleção de pessoal, organização, análise, métodos e programas de trabalho, orçamento, administração de material e financeira, administração mercadológica, administração de produção, relações industriais, bem como outros campos em que estes se desdobrem ou com os quais sejam conexos. Atividades profissionais regulamentadas pela Lei No. 4.769, de 09-09-65.</p>	
PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES	
<ol style="list-style-type: none"> 1- Elaborar pareceres, relatórios, planos, projetos, arbitragens e laudos, em que se exija a aplicação de conhecimentos inerentes às técnicas de organização; 2- Atuar a nível estratégico, realizando planejamento pela análise de informações e dados internos e externos, oriundos de diversas funções da Empresa; 3- Manter contatos com entidades governamentais e privadas, centros de pesquisas e estudos, visando a atualização profissional; 4- Planejar a nível estratégico, coordenar a nível tático e realizar a nível operacional os programas e projetos; 5- Atuar, junto aos componentes das setoriais, no desenvolvimento de programas próprios de sua área de atuação, prestando orientação normativa, supervisão técnica e fiscalização específica; 6- Elaborar previsões e cálculos de reajustamento para pagamentos; 7- Estudar, elaborar e controlar contratos em geral; 8- Realizar análise, descrição, avaliação e classificação de cargos; 9- Planejar e executar avaliação de desempenho; 10- Estudar a aplicação de novas técnicas no campo da Administração de Salários; 11- Elaborar e participar de pesquisas salariais, em âmbito local, estadual e federal; 12- Planejar e racionalizar rotinas, fluxos e formulários; 13- Elaborar correspondências, pareceres, minutas de proposição, resoluções, etc.; 14- Realizar trabalhos estatísticos em geral, pesquisando dados e informações, tabulando e analisando; 15- Elaborar relatórios sobre tendências futuras nos diversos aspectos: financeiro, pessoal, consumo e produção de energia. 	

ANEXO G – cont. – EXEMPLO DE DESCRIÇÃO DE CARGO

DESCRIÇÃO DE CARGOS DO QUADRO PERMANENTE	
CARGO: ADMINISTRADOR	GRUPO OCUPACIONAL: CARREIRA DE NÍVEL SUPERIOR
CARACTERIZAÇÃO DOS NÍVEIS DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>JÚNIOR</i> <p style="text-align: center;">Executa atividades que não requerem experiência profissional, com procedimentos claramente definidos.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>PLENO</i> <p style="text-align: center;">Executa atividades que requerem três anos de experiência, no Nível de Desenvolvimento Júnior, com relativa autonomia, podendo atuar em diversos processos e área.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>SÊNIOR</i> <p style="text-align: center;">Executa atividades que requerem cinco anos de experiência no Nível de Desenvolvimento Pleno, realizando assessoria a outros profissionais e gerentes, com grande autonomia.</p>	

Fonte: CEEE – Catálogo de cargos e funções

ANEXO H – RELAÇÃO DE CARGOS E FUNÇÕES

<u>CARREIRA ADMINISTRATIVA</u>	
ASSISTENTE ADMINISTRATIVO.....	4
F. Comercial.....	6
F. Diagramação (em extinção).....	9
F. Digitação (em extinção).....	10
F. Prep. Servs. p/Processamento (em extinção).....	11
F. Recepção (em extinção).....	12
F. Serviços Administrativo.....	13
F. Sistemas de Informação.....	14
F. Teletendimento.....	15
AUXILIAR DE ENFERMAGEM DO TRABALHO (EM EXTINÇÃO).....	16
AUXILIAR TÉCNICO DE INFORMÁTICA I (EM EXTINÇÃO).....	18
F. Operação de Computador (em extinção).....	19
F. Preparação de Dados em Produção (em extinção).....	20
CONTÍNUO (EM EXTINÇÃO).....	21
TELEFONISTA (EM EXTINÇÃO).....	22
<u>CARREIRA OPERACIONAL</u>	
ASSISTENTE TÉCNICO.....	24
F. Armazenagem.....	26
F. Auxiliar de Operação (em extinção).....	27
F. Auxiliar Oficina de Veículos (em extinção).....	28
F. Condução de Veículos.....	29
F. Eletricidade de Distribuição.....	30
F. Inspeção de Veículos.....	33
F. Manutenção Civil.....	34
F. Manutenção de Linhas.....	36
F. Manutenção de Subestações.....	39
F. Manutenção Elétrica e Eletrônica.....	42
F. Manutenção Mecânica de Usinas.....	47
F. Oficina de Veículos (em extinção).....	49
F. Operação.....	50
F. Projeto e Fiscalização (em extinção).....	51
F. Serviços de Hidrologia (em extinção).....	55
F. Serviços Florestais e Ambientais.....	57
F. Serviços Técnicos de Laboratório (em extinção).....	60
F. Sondagem (em extinção).....	61
F. Telecomunicações.....	62
F. Vigilância (em extinção).....	64
AUXILIAR DE ENFERMAGEM (EM EXTINÇÃO).....	65
COZINHEIRO (EM EXTINÇÃO).....	67
SUPERVISOR DE SEGURANÇA (EM EXTINÇÃO).....	68

ANEXO H – cont. - RELAÇÃO DE CARGOS E FUNÇÕES

<u>CARREIRA TÉCNICA DE NÍVEL MÉDIO</u>	
ASSISTENTE DE ADMINISTRAÇÃO (EM EXTINÇÃO).....	71
TÉCNICO AGRÍCOLA	73
TÉCNICO CONTABILIDADE.....	75
TÉCNICO EM ENFERMAGEM DO TRABALHO (NOVO).....	77
TÉCNICO EM SEGURANÇA DO TRABALHO.....	79
TÉCNICO INDUSTRIAL EDIFICAÇÕES.....	81
TÉCNICO INDUSTRIAL ELETROMECÂNICA.....	83
TÉCNICO INDUSTRIAL ELETRÔNICA.....	85
TÉCNICO INDUSTRIAL ELETROTÉCNICA.....	87
TÉCNICO INDUSTRIAL ESTRADAS (EM EXTINÇÃO).....	89
TÉCNICO INDUSTRIAL HIDROLOGIA.....	91
TÉCNICO INDUSTRIAL MECÂNICA.....	93
TÉCNICO INDUSTRIAL QUÍMICA INDUSTRIAL.....	95
TÉCNICO INDUSTRIAL TELECOMUNICAÇÕES.....	97
<u>CARREIRA DE NÍVEL SUPERIOR</u>	
ADMINISTRADOR.....	100
ADVOGADO.....	102
ARQUITETO.....	104
ANALISTA DE SISTEMAS.....	106
ASSISTENTE SOCIAL.....	108
BIBLIOTECÁRIO.....	110
CIRURGIÃO DENTISTA.....	112
CONTADOR.....	114
ECONOMISTA.....	116
ENGENHEIRO DE SEGURANÇA DO TRABALHO.....	117
ENGENHEIRO AGRONOMIA.....	119
ENGENHEIRO CIVIL.....	121
ENGENHEIRO ELETRICISTA.....	122
ENGENHEIRO ELETRÔNICA.....	124
ENGENHEIRO FLORESTAL.....	126
ENGENHEIRO MECÂNICA.....	128
ENGENHEIRO OPERACIONAL(EM EXTINÇÃO).....	130
ENGENHEIRO QUÍMICA.....	132
FARMACÊUTICO BIOQUÍMICO (EM EXTINÇÃO).....	134
JORNALISTA.....	136
MÉDICO (EM EXTINÇÃO).....	138
MÉDICO DO TRABALHO.....	139
METEOROLOGISTA.....	141
NUTRICIONISTA.....	142
PSICÓLOGO.....	144
QUÍMICO (EM EXTINÇÃO).....	146
RELAÇÕES PÚBLICAS.....	147
SOCIÓLOGO.....	148
TECNICO EM EDUCAÇÃO.....	149
ZOOTECNISTA (EM EXTINÇÃO).....	151


Fonte: CEEE – Catálogo de cargos e funções

ANEXO I – MATRIZ SALARIAL

Ref. Sal.	A			B			C		
	MAT. INI.	MAT. FIM	SALARIO	MAT. INI.	MAT. FIM	SALARIO	MAT.	MAT. FIM	SALARIO
NÍVEIS SALARIAIS									
JUNIOR									
36	0	7	2.481,85	8	14	2.506,67	15	22	2.531,74
37	23	29	2.557,06	30	37	2.582,62	38	44	2.608,45
38	45	52	2.634,53	53	59	2.660,88	60	67	2.687,49
39	68	74	2.714,37	75	82	2.741,50	83	89	2.768,93
40	90	97	2.796,61	98	104	2.824,58	105	111	2.852,82
41	112	119	2.881,35	120	126	2.910,16	127	134	2.939,27
42	135	141	2.968,66	142	149	2.998,35	150	156	3.028,33
43	157	164	3.058,61	165	171	3.089,20	172	179	3.120,09
44	180	186	3.151,30	187	194	3.182,81	195	201	3.214,64
45	202	208	3.246,78	209	216	3.279,25	217	223	3.312,04
46	224	231	3.345,16	232	238	3.378,61	239	246	3.412,40
47	247	253	3.446,53	254	261	3.480,99	262	268	3.515,79
48	269	276	3.550,95	277	283	3.586,47	284	291	3.622,34
49	292	298	3.658,55	299	305	3.695,14	306	313	3.732,09
50	314	320	3.769,42	321	328	3.807,11	329	335	3.845,17
PLENO									
51	336	343	3.883,63	344	350	3.922,46	351	358	3.961,69
52	359	365	4.001,30	366	373	4.041,32	374	380	4.081,74
53	381	388	4.122,55	389	395	4.163,77	396	402	4.205,41
54	403	410	4.247,47	411	417	4.289,94	418	425	4.332,84
55	426	432	4.376,18	433	440	4.419,93	441	447	4.464,14
56	448	455	4.508,77	456	462	4.553,86	463	470	4.599,39
57	471	477	4.645,39	478	485	4.691,84	486	492	4.738,76
58	493	499	4.786,15	500	507	4.834,02	508	514	4.882,35
59	515	522	4.931,18	523	529	4.980,49	530	537	5.030,29
60	538	544	5.080,60	545	552	5.131,40	553	559	5.182,72
61	560	567	5.234,54	568	574	5.286,89	575	582	5.339,76
62	583	589	5.393,16	590	597	5.447,09	598	604	5.501,56
63	605	611	5.556,57	612	619	5.612,14	620	626	5.668,27
64	627	634	5.724,94	635	641	5.782,19	642	649	5.840,02
65	650	656	5.898,42	657	664	5.957,40	665	671	6.016,98
SENIOR									
66	672	679	6.077,15	680	686	6.137,92	687	694	6.199,30
67	695	701	6.261,28	702	708	6.323,90	709	716	6.387,14
68	717	723	6.451,01	724	731	6.515,52	732	738	6.580,68
69	739	746	6.646,49	747	753	6.712,95	754	761	6.780,08
70	762	768	6.847,88	769	776	6.916,36	777	783	6.985,52
71	784	791	7.055,38	792	798	7.125,93	799	805	7.197,19
72	806	813	7.269,16	814	820	7.341,85	821	828	7.415,27
73	829	835	7.489,43	836	843	7.564,31	844	850	7.639,96
74	851	858	7.716,36	859	865	7.793,52	866	873	7.871,46
75	874	880	7.950,18	881	888	8.029,67	889	895	8.109,97
76	896	902	8.191,07	903	910	8.272,98	911	917	8.355,72
77	918	925	8.439,27	926	932	8.523,67	933	940	8.608,90
78	941	947	8.694,99	948	955	8.781,94	956	962	8.869,76
79	963	970	8.958,46	971	977	9.048,04	978	985	9.138,52
80	986	992	9.229,90	993	999	9.322,21	1.000	1.000	9.415,43

Fonte: levantamento

ANEXO J – EXTRATO DE PONTUAÇÃO DO EMPREGADO

	CIA. ESTAD. DE DISTRIBUICAO DE ENERGIA ELETRICA - DRH PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS - Extrato de Pontuação Emissão: 06/10/2009 - 14:07:41		
Nome: Depto: Cargo: ASSIST. ADM./F.SERVS. ADMINISTRATIVOS	RE: Família: ADMINISTRATIVA		
1 - Experiencia Gerencial			
Contempla o período em que o empregado esteve designado para função de chefia de forma definitiva na Empresa. <p style="text-align: center;">Artigo 4º Item I do Regulamento Interno do PCS</p>			
Tipo Chefia	Data Inicial	Data Final (Considerada)	Quantidade de Dias
			0
Total de Dias:			0 (0,00 Anos)
2 - Experiencia no Cargo			
Contempla o tempo em que o empregado está enquadrado no cargo atual. Para a carreira Administrativa e Operacional a data inicial considerada é a da última admissão na Empresa sendo deduzidos os períodos de afastamento, caracterizado como contrato suspenso. Para a carreira Técnica e Superior a data inicial considerada é a data da conclusão e conseqüente diplomação da formação acadêmica. <p style="text-align: center;">Artigo 4º Item II do Regulamento Interno do PCS</p>			
Data Inicial no Cargo	Data Final (Considerada)	Dias Ausência	Quantidade de Dias
13/04/2005	30/06/2009	0	1.540 (4,22 Anos)
3 - Nivel de Instrucao			
Contempla a escolaridade do empregado, comprovada através de certificação emitida pela instituição de ensino formalmente reconhecida, desde que a formação faça parte do rol de cargos da Empresa. <p style="text-align: center;">Artigo 4º Item III do Regulamento Interno do PCS</p>			
Gradação (Considerada)	Curso de Formação		
SUPERIOR	DIREITO		
4 - Tempo de Empresa			
Contempla o período de permanência do empregado na Empresa considerando a sua última admissão. São deduzidos os períodos de afastamento caracterizado como contrato suspenso. <p style="text-align: center;">Artigo 4º Item II do Regulamento Interno do PCS</p>			
Data Inicial na Empresa	Data Final (Considerada)	Dias Ausência	Quantidade de Dias
13/04/2005	30/06/2009	0	1.540 (4,22 Anos)
5 - Treinamento Especifico			
Contempla a quantidade de horas de treinamento de curta duração, válidos para cada carreira, comprovada através de certificados onde conste o período do curso e a carga horária. Para a promoção de setembro, foram considerados os certificados com suas respectivas horas, que foram entregues ao CETAF e inseridos no sistema até o dia 30/06/2009. <p style="text-align: center;">Artigo 4º Item V do Regulamento Interno do PCS</p>			
Quantidade Total de Horas			
488,00			

ANEXO J – cont. – EXTRATO DE PONTUAÇÃO DO EMPREGADO



CIA. ESTAD. DE DISTRIBUICAO DE ENERGIA ELETRICA - DRH PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS - Extrato de Pontuação

Emissão: 06/10/2009 - 14:07:42

Pontuação nos Fatores do Plano

Este quadro demonstra a pontuação obtida nos 5 (cinco) fatores acima citados, aplicando a ponderação para cada Carreira, resultando assim na pontuação final de cada fator e consequentemente no número total de pontos que servirão como base para a identificação do salário potencial.

Lembramos que as ponderações aplicadas na pontuação de cada fator possuem pesos diferenciados por tipo de Carreira.

Artigo 5º do Regulamento Interno do PCS

Fator	Pontuação no Fator	Percentual Aplicado	Pontuação Final
1 - Experiencia Gerencial	0	11,70	0,00
2 - Experiencia no Cargo	162	22,10	35,80
3 - Nivel de Instrucao	1.000	22,90	229,00
4 - Tempo de Empresa	162	17,90	29,00
5 - Treinamento Especifico	549	25,40	139,45
Total Geral:		100,00	433,25

Enquadramentos

Neste espaço consta um resumo da situação salarial dos empregados após a implementação do PCS, retratando as promoções já ocorridas a partir de julho/2006.

O extrato anterior demonstrava o enquadramento potencial, com base apenas na pontuação dos empregados, para acompanhamento, não estando ali considerados os demais critérios para a promoção.

Descrição	Pontuação	Nível Prof. Ref.	Salarial	Nível Salarial	Salário
PCS - Enquadramento Inicial	0	JUNIOR	5	A	R\$ 957,80
PCS 2007 - Promocao por Merecimento	42	JUNIOR	7	B	R\$ 1.054,72
PCS 2009 - Desenvolvimento Profissional	432	PLENO	29	A	R\$ 2.263,73

Requisitos para concorrer a Promoção Setembro/09

Merecimento

* Possuir no mínimo 1 (um) ano de vigência do contrato de trabalho, até a data de 30/09/2009, nas Empresas do Grupo CEEE;

* Possuir pontuação, em 30/06/2009, que permita mudança de Grau dentro do Nível de Desenvolvimento o qual está enquadrado, esta mudança é limitada em até 3 (três) graus na matriz salarial;

* Possuir avaliação de desempenho satisfatória. Neste item para todos os empregados está sendo considerada avaliação satisfatória;

Desenvolvimento Profissional

* Possuir pontuação, em 30/06/2009 que permita mudança de Nível de Desenvolvimento, ou seja, **passar de Junior para Pleno** ou de **Pleno para Sênior**;

* Possuir no mínimo 3 (três) anos, até a data de 30/09/2009, no Nível de Desenvolvimento atual;

* Possuir avaliação de desempenho satisfatória. Neste item para todos os empregados está sendo considerada avaliação satisfatória;

* Existência de Vaga. Para esta promoção de setembro não há limite de vagas nos Níveis de Desenvolvimento.

ANEXO K – FORMULÁRIO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO



FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA OS EXECUTORES

RE/D:	NOME DO AVALIADO:
CARGO/FUNÇÃO:	DATA DA ADMISSÃO: / /
SETOR:	
UOLT:	
RE/D:	NOME DO AVALIADOR:
CARGO/FUNÇÃO:	DATA DA AVALIAÇÃO: / /

Relacionamos abaixo, um conjunto de características possíveis. Analise cada uma delas e indique ao lado somente UMA das notas possíveis, marcando com um “X” o número correspondente.

CONCEITOS	Abaixo do esperado	Atinge parcialmente o esperado	Atinge plenamente o esperado	Acima do esperado
1. DIMENSÃO INSTITUCIONAL				
1.1 ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS				
1.1.1 Concentrou-se nos resultados (metas), assumindo compromissos para atingi-los.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.1.2 Contribuiu com idéias e sugestões para obtenção satisfatória dos resultados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2 ENGAJAMENTO INSTITUCIONAL				
1.2.1 Comprometeu-se com Programas Institucionais, voltados para o bem-estar do empregado, de acordo com os objetivos da Empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2.2 Preocupou-se em manter organizado o seu ambiente de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2.3 Demonstrou responsabilidade e cuidado no tratamento do patrimônio da Companhia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2.4 Zelou pela imagem da Companhia, representando a mesma de forma adequada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. DIMENSÃO FUNCIONAL				
2.1 QUALIDADE E PRODUTIVIDADE				
2.1.1 Realizou suas atividades de forma completa, precisa e criteriosa, buscando os padrões de qualidade esperados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO K – cont. - FORMULÁRIO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

2.1.2 Realizou suas atividades de forma organizada, planejada, otimizando recursos e identificando prioridades.				
2.2 ATITUDE E POSTURA PROFISSIONAL				
2.2.1 Demonstrou iniciativa, interesse e determinação na execução de suas atividades. Foi pró-ativo.				
2.2.2 Aplicou os conhecimentos / experiências no uso dos recursos disponibilizados, de forma a melhor desempenhar suas atividades.				
2.2.3 Demonstrou capacidade de trabalhar sob pressão, inerente às suas atividades.				
2.3 RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO COM O SERVIÇO				
2.3.1 Cumpriu as normas de procedimentos relativas ao funcionamento do serviço.				
2.3.2 Administrou bem os prazos e solicitações.				
2.3.3 Cumpriu as exigências de higiene, segurança no trabalho e aspectos relativos ao meio ambiente.				
2.4 FLEXIBILIDADE / ADAPTABILIDADE				
2.4.1 Reagiu bem a mudanças, demonstrando flexibilidade de se adaptar e trabalhar eficazmente em situações distintas e com pessoas ou grupos diversos.				
2.4.2 Demonstrou capacidade de trabalhar de forma isolada e/ou em ambientes de condições adversas, quando lhe é exigido.				
3.DIMENSÃO DOS RELACIONAMENTOS NO TRABALHO				
3.1 TRABALHO EM EQUIPE				
3.1.1 Partilhou informações e conhecimentos com os demais membros da equipe e soube ouvir posições contrárias.				
3.1.2 Buscou alternativas e contribuiu para a atuação positiva dos colegas.				
3.1.3 Foi cooperativo, auxiliando seus pares e superiores.				
3.2 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL				
3.2.1 Estabeleceu contatos pessoais, independentes de nível hierárquico, demonstrando cordialidade, respeito, ética e colaboração de forma a manter o ambiente de trabalho harmonioso e produtivo.				
4.DIMENSÃO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM				
4.1 ATUALIZAÇÃO				
4.1.1 Preocupou-se com seu desenvolvimento profissional, tomando para si a responsabilidade de manter-se atualizado.				
4.1.2 Reconheceu suas dificuldades, agindo no sentido de sua correção, solicitando, quando necessário, apoio institucional (treinamento).				

ANEXO K – cont. - FORMULÁRIO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

4.1.3 Demonstrou bom nível de conhecimento sobre os procedimentos, normas e padrões internos necessários para exercer suas atividades, mediante treinamento formal e/ou orientação recebida.

--	--	--	--

Plano de Ação Individual

Caso necessário, identifiquem as competências a serem desenvolvidas em relação ao desenvolvimento individual do empregado.

COMPETÊNCIAS		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes

Recomendações: Neste campo, gestor e executor farão suas sugestões para o próximo período de avaliação de desempenho, com o comprometimento de ambos, gestor e executor, para o alcance das sugestões propostas.

--

Situações do ano: Neste campo deverão ser descritas ocorrências, positivas ou negativas, que possam vir a ser importantes, quando da próxima avaliação de desempenho.

--