

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

RAFAEL EBEL IGUINI

**ESTRUTURA DE CARREIRA PARA PROFISSIONAIS ADMINISTRATIVOS DE
UMA ESTATAL DO GOVERNO FEDERAL**

**Porto Alegre
2019**

RAFAEL EBEL IGUINI

**ESTRUTURA DE CARREIRA PARA PROFISSIONAIS ADMINISTRATIVOS DE
UMA ESTATAL DO GOVERNO FEDERAL**

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.

Orientadora: Prof.^a Dra. Elaine Di Diego Antunes

Porto Alegre

2019

*Dedico este trabalho à minha esposa
Renata Borba Pires, maior responsável
pelas minhas conquistas e minha
felicidade.*

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Ana Catarina Ebel e Gregorio César Iguini Tabárez, pelos ensinamentos na minha vida, que me proporcionaram chegar neste momento de realização pessoal.

À minha vó, Clélia Couto, pelo carinho e preocupação durante minha vida e trajetória acadêmica.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pelo ensino de excelência que me foi concedido durante os anos de graduação.

Aos meus colegas de trabalho, que me apoiaram, me ensinaram e tornaram possível o meu ingresso na UFRGS.

À minha esposa, Renata Borba Pires, que foi compreensiva quando dos meus momentos de ausência devido aos compromissos acadêmicos e profissionais.

À minha orientadora, Elaine Di Diego Antunes, pela disponibilidade, atenção e compreensão durante a graduação e o período de formulação deste trabalho.

E a todos aqueles que me ajudaram na minha trajetória de vida.

*“Eu não tenho ídolos. Tenho admiração
por trabalho, dedicação e competência.”*

Ayrton Senna

RESUMO

Este estudo sugere uma estrutura de carreira para profissionais administrativos de uma empresa estatal do governo federal. Para isso foram levadas em consideração as particularidades do setor público, o arcabouço legal, técnicas de estabelecimento de cargos e funções, além de serem realizadas pesquisas documentais, observações *in loco* e entrevista com gestores do RH da empresa. Devido à dificuldade de obtenção de parecer favorável do comitê de ética em pesquisa da estatal, o nome da empresa foi mantido em anonimato. A estrutura sugerida partiu de quatro grandes princípios levantados em todo o estudo realizado: valorização do empregado público pela complexidade das suas atribuições; atribuições e requisitos do cargo condizentes com as complexidades, perspectiva de crescimento na carreira condizente com a expectativa do tempo de serviço para aposentadoria; e estrutura de carreira condizente com as necessidades organizacionais segundo os gestores de RH. Verificou-se que a estatal estudada pode aplicar uma estrutura de carreira para os profissionais administrativos com o propósito de ser uma política e prática motivadora do desenvolvimento e valorizadora do seu trabalho. Sugere-se que as empresas públicas e as sociedades de economia mista analisem a possibilidade de aplicação de tal modelo, respeitando suas especificidades e finalidades, pois seguem as diretrizes explicitadas no referencial teórico.

Palavras-chave: Carreira. Estatal. Gestão de Pessoas. Setor Público.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 REVISÃO TEÓRICA.....	12
2.1 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO.....	12
2.2 ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS.....	15
2.3 CARREIRA E PLANO DE CARREIRA NO SETOR PÚBLICO.....	19
2.4 AVALIAÇÃO E DESCRIÇÃO DE CARGOS E FUNÇÕES.....	24
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	26
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	26
3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA	27
3.3 COLETA DE DADOS.....	29
3.4 ANÁLISE DE DADOS.....	30
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	31
4.1 VISÃO DOS GESTORES DE RECURSOS HUMANOS.....	31
4.1.1 Necessidades da empresa estatal sobre Gestão de Pessoas e Carreira. .31	
4.1.2 Importância das necessidades sobre Gestão de Pessoas e Carreira para a organização.....	32
4.1.3 Meios de suprir as necessidades sobre Gestão de Pessoas e Carreira....	34
4.1.4 Expectativas dos profissionais administrativos de nível médio da empresa, quanto ao tema carreira: opinião dos gestores pesquisados.....	35
4.1.5 Conclusões obtidas através das entrevistas com os gestores de RH.....	36
4.2 DOCUMENTAÇÃO SOBRE CARGOS DA ESTATAL.....	38
4.2.1 Análise das complexidades descritas em documentos.....	38
4.3 RESULTADO DA OBSERVAÇÃO <i>IN LOCO</i>	40
4.3.1 Observação na área de Recursos Humanos.....	40
4.3.2 Observação na área Financeira.....	42
4.3.3 Observação na área de Ouvidoria.....	43
4.4 PROPOSTA DE ESTRUTURA DE CARREIRA.....	45
4.4.1 Níveis na carreira.....	45
4.4.2 Descrição do cargo por níveis.....	47
4.4.3 Graus horizontais na carreira.....	50
4.4.4 Remunerações.....	52

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53
REFERÊNCIAS.....	55
APÊNDICE A - INSTRUMENTO PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE.....	59
APÊNDICE B - INSTRUMENTO DE COLETA PARA OBSERVAÇÃO IN LOCO.....	60

1 INTRODUÇÃO

A estatal do governo federal, objeto deste estudo, é uma empresa pública com aproximadamente 10.000 empregados constantes no seu quadro próprio de funcionários, regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), atualmente ingressantes através de Concurso Público. Na mesma estatal há também empregados terceirizados, residentes, bolsistas, estagiários e voluntários. A empresa conta com uma matriz e filiais que realizam serviços para a finalidade do negócio, todas localizadas no mesmo município.

Na empresa estudada há as áreas administrativas, englobadas dentro de um serviço de apoio, que possuem uma diversificação de tarefas, que inclui as áreas: de Recursos Humanos, de Informática, de Engenharia, de Ensino, Financeira, Logística e Jurídica, por consequência, há diferentes atividades, atribuições e responsabilidades nestas áreas. Além disso, profissionais administrativos atuam nas áreas finalísticas do negócio, prestando suporte administrativo aos setores. Durante a década de 1990, uma série de cargos¹ que realizavam tarefas administrativas foram classificados como em extinção pela estatal estudada, por não corresponderem com o perfil de remuneração desejado pela organização, e por não terem um papel claro das tarefas que deveriam desempenhar, conforme informações obtidas na gerência de Recursos Humanos da empresa.

Atualmente para funções estritamente administrativas, os empregados são contratados para um único cargo que exige ensino médio como escolaridade. A estatal conta aproximadamente 600 empregados públicos que são ocupantes deste cargo, cuja descrição atual das atividades desempenhadas, engloba: entrega e coleta de correspondência; organização de arquivos; secretariado; serviços de recepção; agendamento de compromissos e atendimentos via sistemas informatizados; digitação e organização de relatórios, e documentos em geral através de editores de texto, editores de apresentação gráfica e planilhas

¹ Estes cargos possuem natureza administrativa, mesmos requisitos para investidura (ensino médio completo), e complexidades diferentes entre eles. Entretanto, não há a possibilidade de promoção de um cargo para o outro. As descrições das tarefas dos ocupantes destes cargos não foi realizada, devido ao fato de não serem cargos de provimento por Concurso Público, foram estabelecidos antes da aplicação da mudança constitucional de 1988.

eletrônicas; prestação de serviços de suporte administrativo, fazendo uso de todos os equipamentos e recursos disponíveis; atendimento ao público presencial, por telefone e por meios eletrônicos; apoio em atividades de ensino e pesquisa; e execução de outras atividades de sua área de atuação.

Nas décadas de 1980 e 1990, esta estatal federal sofreu um processo de transição de regulação de suas políticas de Recursos Humanos. As livres contratações foram vedadas pelo novo ordenamento jurídico provocado pela Constituição Federal de 1988 (C.F. 1988), assim, as instituições públicas viram-se obrigadas a regulamentar planos de carreira para seus trabalhadores², não havendo a liberdade de livres nomeações³ para seu quadro funcional. Com a C.F. 1988, a aplicação de concurso público foi necessária para manter o processo de contratação dos empregados públicos. De fato, as contratações na empresa passaram a ser por concurso público, apenas no ano de 1990, e as alterações de carreiras e cargos para os empregados, passaram a ser extintas apenas em 1995, mesmo havendo dispositivo jurídico que vedava a prática desde 1988.

[...] 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 [...]. (BRASIL, 1988).

A estatal adequou-se na questão do concurso público, entretanto, não foi criado um plano de carreira para progressão dos trabalhadores. Ainda assim, há funcionários que foram contratados antes do cumprimento da C.F. 1988, e que acumulam funções e benefícios previstos pelas políticas de alteração de cargos anterior aos novos ordenamentos jurídicos. Há também o histórico de tentativas de implantação de plano de carreira que foram frustradas. Atualmente, a organização percebe como uma iniciativa estratégica a formulação e implantação de carreiras estruturadas.

O estudo realizado proporciona a apresentação de resultados que poderão gerar uma política e prática de recursos humanos na organização. Considerando o contexto histórico das tentativas de implantação de plano de carreira na organização

² Refere-se a um sentido mais estrito do termo, englobando apenas os empregados públicos com vínculo de trabalho direto à instituição pública contratante.

³ Exceto os cargos de confiança.

estudada e relevância institucional dada para este tema, o diagnóstico realizado poderá ser utilizado pela alta administração da estatal do governo federal como recurso para o planejamento das políticas de Gestão de Pessoas, e para decisões que correspondem aos processos de carreira dos empregados da organização, valorizando e qualificando os vínculos empregatícios.

Sendo a organização estudada uma estatal de grande porte e com quadro de pessoal robusto, o estudo abre caminho para que outras instituições públicas possam a partir deste caso, repensar suas estruturas de carreira e qualificar os processos de Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal.

Diante dessas constatações, surge a seguinte pergunta de pesquisa:

Qual estrutura de carreira pode ser aplicada aos profissionais administrativos para suprir as necessidades organizacionais da estatal estudada?

A partir da pergunta de pesquisa estabelecida, são propostos os objetivos geral e específicos deste trabalho.

Objetivo Geral:

- Elaborar uma estrutura de carreira para os profissionais administrativos da estatal do governo federal estudada, respeitando as previsões legais e as diretrizes da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais.

Objetivos Específicos:

- Identificar as diferentes complexidades exercidas pelos profissionais administrativos nas áreas da estatal.
- Identificar as principais necessidades organizacionais referentes aos profissionais administrativos da estatal.
- Identificar as expectativas dos profissionais administrativos da estatal quanto ao crescimento de carreira, de acordo com a opinião dos gestores de RH.
- Elaborar crescimento de carreira, a partir de funções com complexidades

diferentes, para os profissionais administrativos.

- Elaborar descrição sumária e detalhada para as funções de cada nível dos profissionais administrativos.

O desenvolvimento deste trabalho aborda em sua revisão teórica os principais grandes temas necessários para a elaboração de uma estrutura de carreira no setor público federal de administração pública indireta, como a Gestão de Pessoas no setor público, administração de carreiras, carreira e plano de carreira no setor público, trazendo os aspectos normativos, legais e técnicos para a adoção de políticas de Recursos Humanos compatíveis com o objeto de estudo.

Na apresentação da pesquisa aplicada, são reveladas sob o prisma da organização estudada, quais as necessidades e expectativas que surgem a partir do tema proposto, a partir da visão dos gestores de RH da estatal. Os resultados revelam as características demandadas para formatação de proposta de carreira aos profissionais administrativos que possuem como requisito de escolaridade ensino médio completo.

Em seguida é demonstrada a proposta de estrutura de carreira, que revela as possibilidades de aplicação de políticas de Recursos Humanos, atingidas pelos cerceamentos legais e governamentais explanados no referencial teórico. Todavia, não menos importante, pois demonstra que contudo a estatal pode ter uma evolução em carreira para os profissionais estudados.

Por fim, as considerações finais elucidam os resultados obtidos através da visão do autor e permitem apontar possibilidades futuras de estudo, limitações metodológicas, aplicações em outras organizações e justificam todo o trabalho realizado.

2 REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentados conceitos, estudos e considerações sobre os temas abordados: gestão de pessoas no setor público; administração de carreiras; carreira e plano de carreira no setor público; avaliação e descrição de cargos e funções.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

Para entendermos o funcionamento das práticas de Gestão de Pessoas no setor público, cabe uma explicação da constituição e da evolução da Administração Pública brasileira. Carvalho (2011a, 2011b) explica a evolução histórica do aparelho administrativo brasileiro, através da análise da gestão e de seus servidores, e a evolução dos aspectos históricos do emprego público. Carvalho (2011a) elucida acerca do funcionamento do estado brasileiro até a década de 1930, expondo o fato da máquina pública neste período, se deter a um *modus operandi* voltado às práticas conservadoras e pela insuficiência de instrumentos de gestão. As raízes típicas da aristocracia e do escravismo adentraram a República, refletindo nos dias atuais através dos problemas de racionalização da burocracia e nas ações falíveis de impessoalidade no serviço público do Brasil.

Quando houve a necessidade de ampliação do estado na década de 1930 (CARVALHO, 2011b), o próprio esbarra no atual desafio de assegurar os serviços básicos ao cidadão, de desenvolver o país no aspecto econômico-social e de garantir as oportunidades de forma igualitária. As mudanças socioeconômicas e político-administrativas deste período, iniciaram o movimento de crescimento das atividades estatais, e conseqüentemente a ampliação do quadro de servidores e dos empregos públicos no Brasil. Este cenário resultou na consolidação das instituições nacionais e na organização do aparelho estatal brasileiro da forma como conhecemos hoje. Apesar disso, a tentativa de racionalização estatal não eliminou

completamente os resquícios de ações clientelistas⁴ e patrimonialistas⁵, herdados do período pré-republicano.

Na década de 1990, surge a Reforma do Aparelho do Estado, em um cenário onde as evoluções tecnológicas e a globalização emergem, provocando com que o setor público, tenha que adotar novos procedimentos, buscando soluções inovadoras, para que as organizações públicas encontrem eficiência. A reforma propõe que o estado não mais seja protagonista da produção de bens e serviços, visando o desenvolvimento econômico e social, mas, adote uma postura de promotor e regulador do desenvolvimento (KLERING; PORSSE; GUADAGNIN, 2010). Atualmente, este panorama, é o pano de fundo para a adoção de políticas nas instituições públicas.

Schikmann (2010) e Bergue (2010) contextualizam o cenário social atual, onde as organizações públicas estão inseridas. As cobranças da sociedade pelo alcance de resultados e aumento da efetividade das ações do poder público têm aumentado o nível de exigência do cidadão em relação a atuação dos órgãos da administração pública. Os contribuintes têm a necessidade de serem convencidos de que os recursos públicos coletados através da tributação estão sendo destinados às ações que beneficiam o desenvolvimento da sociedade, e que estão sendo bem aplicados.

Além das demandas impostas pelos usuários de serviços públicos, as instituições públicas, para organizar práticas que garantam o destino correto dos recursos, seguem uma forma de gestão de recursos humanos que esbarra em características próprias do setor, como: a rigidez imposta pela legislação; a desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público; a pouca ênfase no desempenho; os mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho; a limitação à postura inovativa devido a legislação; a pouca quantidade de mecanismos de planejamento; a pouca preocupação com a

⁴ Clientelismo - Troca de favores pessoais entre agente público e cidadão. Não deve ser confundido com o modelo de governo analisado por Osborne e Gaebler (1994), que propõe uma releitura do cidadão como cliente do estado.

⁵ Administração patrimonialista - Segundo Bergue (2010, p. 186), refere-se às características marcantes que são operacionalizadas em ações sutis, refletindo um rol de valores e crenças ligados principalmente à confusão da propriedade pública com a privada e ao aparelhamento administrativo.

gestão; a rotatividade na ocupação das posições de gestão; e a desvirtuação das gratificações como compensação ao aumento salarial (SCHIKMANN, 2010).

Para Bergue (2014), o setor público possui uma complexidade da dinâmica organizacional que o faz ser diferente do setor privado, não podendo ser apenas orientado por um arcabouço teórico de inspiração cartesiana e orientação mecanicista. Há de se considerar os contextos sociais e as relações para a concretização de uma análise sistêmica de gestão de pessoas no setor público. A prática administrativa deve seguir o mesmo princípio, não apenas assumindo um formato departamentalista para execução de rotinas de recursos humanos, mas, assumindo um papel envolvente com todos os agentes públicos na gestão de pessoas, sendo um exercício colaborativo e que propicie o compartilhamento de saberes. Sendo assim, nas palavras do autor (BERGUE, 2014, p. 25), a definição de gestão de pessoas no setor é público é:

a articulação de esforços de gestão orientados para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas observados os valores culturais - de natureza social, política, jurídica e econômica - que moldam as condições do contexto em que se inserem as organizações públicas.

Apesar da gestão de pessoas no setor público ter aspecto diferente ao setor privado, como indicado por Bergue (2014), é inegável que o emprego público sofre transformações advindas de práticas adotadas no âmbito privado, conforme indica Longo (2007). O novo cenário global permite que haja compartilhamento de informações em diferentes contextos e nações, tanto na esfera pública, quanto nas práticas das empresas privadas, tornando a literatura que aborda ações de gestão empresarial, uma inspiração para os gestores públicos, modernizarem os instrumentos de gestão pública. Ainda segundo Longo (2007, p. 54), no que se refere a diferença entre o setor público e o setor privado: “À margem das diferenças que possam existir entre os dois mundos, o que muda habitualmente é o olhar com que contemplamos cada um deles”. Nesse sentido, Bergue (2014) assume o fato da inspiração empresarial no setor público, mas alerta que se deve ter cuidado em não misturar as funções finalísticas das organizações públicas com a das organizações privadas, e deve-se considerar o aparato legal que as diferencia.

A evolução histórica do aparelho estatal no Brasil provoca a adoção de

práticas inovadoras e que visem a melhoria da sistemática de Recursos Humanos/Gestão de Pessoas nas instituições públicas. Entretanto, os princípios jurídicos desta área devem ser observados e cumpridos, outrossim, as características únicas do setor público brasileiro, não podem ser subjugadas à lógica de Gestão de Pessoas do setor privado, mas devem observar as atualizações das práticas adotadas na área empresarial privada, tal como a Administração de Carreiras.

2.2 ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS

A ideia de carreira, como noção de progressão profissional, surge no decorrer do século XIX em meio à ruptura social provocada pela revolução industrial, que contrapunha o modelo de sociedade feudal e trazia uma nova estrutura de sociedade industrial capitalista liberal. Essa mudança na constituição do trabalho permitiu aos sujeitos realizarem a autogestão de suas carreiras, diferente do arcabouço de ofícios que era estanque no período pré-industrial. Apesar disso, apenas na década de 1980 a gestão de carreira torna-se uma preocupação organizacional e objeto de estudo na área de Recursos Humanos (CHANLAT, 1995).

London e Stumph (1982 *apud* Dutra,1996) explicam **carreira** como uma sequência de postos de trabalho, separados por funções, que são ocupados por determinado indivíduo em sua trajetória profissional. Este processo ocorre através da transição de etapas na própria carreira, que são reflexos das necessidades e aspirações do sujeito, ao mesmo tempo que se adéquam dentro de uma estrutura organizacional e social. Deve-se levar em consideração que a carreira não é um processo linear para determinado indivíduo analisada pelo prisma do trabalhador. Entretanto, a carreira quando visualizada pelo prisma do empregador, possui uma estrutura pré-determinada dentro do escopo das posições de trabalho, imposta pela instituição, organizada por níveis e ocupações.

No Brasil, a gestão de pessoas e carreiras, foi sendo inserida e aprimorada no cotidiano das organizações, conforme a evolução histórica. Salles e Nogueira (2006), resumem esta evolução:

Quadro 1: Fases da gestão de pessoas e carreiras no Brasil.

Antes de 1930	Fase contábil da gestão de pessoas e carreiras	Exclusiva preocupação com custos de produção. Mão-de-obra registrada contabilmente, sem preocupação com a carreira do trabalhador (visto como meio de produção). O contador era o profissional mais importante na área de RH. Os anseios dos trabalhadores não eram o foco da administração da organização.
1930-1950	Fase legal da gestão de pessoas e carreiras	O chefe de pessoal era oriundo de qualquer área da empresa, normalmente engenheiro. Controlava o cumprimento das leis trabalhistas (CLT). Monitorava rotinas trabalhistas: frequência, disciplina, férias.
1950-1964	Fase sindicalista da gestão de pessoas e carreiras	Os sindicatos passam a ter força de pressão, em busca de direitos e avanços. O advogado passa a ocupar a posição de gestor de pessoal em diversas empresas. Surge a figura do <i>manager</i> no Brasil, denominado gerente de relações industriais.
1964-1978	Fase da economia da gestão de pessoas e carreiras	O regime militar passa a controlar os mecanismos institucionais do trabalho, estabelecendo novas leis e alterando direitos. Reduções de inflação e crescimentos econômicos, mesmo que de curta duração, reforçam o papel do administrador e trazem os economistas para RH. Surge a área de RH, com atenção para áreas como cargos e salários, treinamento e desenvolvimento, e benefícios. Psicólogos e Pedagogos são inseridos na área de RH.
A partir de 1978	Fase estratégica da gestão de pessoas e carreiras	Ampliou-se a presença dos trabalhadores na vida econômica e na democratização do país, surgindo centrais sindicais de trabalhadores. Inovações tecnológicas e crises econômicas reduzem os empregos, gerando crescentes desafios para profissionais de RH. As decisões mais importantes são tomadas de forma colegiada, com representação de todos os níveis. A responsabilidade pela gestão de pessoas é de todos, inclusive do próprio trabalhador que participa do planejamento de sua carreira.

Fonte: Adaptado de Salles e Nogueira (2006).

Dutra (1996) e Pontes (2017) corroboram que os indivíduos têm aspirações e motivações para pensar de forma evolutiva suas carreiras. A aspiração individual pode surgir tanto pelos anseios e expectativas dos trabalhadores (DUTRA 1996) ou pela motivação através da remuneração (PONTES, 2017). Ainda segundo Dutra (1996), não é possível conciliar as expectativas de carreira das pessoas com as necessidades das organizações, se não houverem diretrizes, estruturação de carreiras e instrumentos de gestão, o que o autor chama de sistema de

administração de carreiras. A **estrutura de carreira** é um desenho da carreira, através do estabelecimento de critérios para desenvolvimento, valorização e organização das expectativas da empresa. Sendo que as instituições devem se preparar para estabelecer uma política de carreira, já que a crescente consciência dos empregados sobre suas carreiras, entra em colisão com a falta de planejamento e competência das organizações em desenvolver e gerenciar tal política de recursos humanos. Dutra (2013, p.107) explica a importância da conjuntura na formulação de carreiras: “A efetividade de um sistema de administração de carreiras só será obtida se forem levados em conta os padrões culturais da empresa, seu momento histórico e suas necessidades concretas.”

Conforme Resende (1991), a maior falha apresentada por um modelo tradicional de plano de cargos e salários⁶, que não leva em consideração um desenvolvimento de carreira dos colaboradores da organização, é ter uma estrutura rigorosamente para atender os interesses da organização e manter os salários compatíveis com o mercado. Os empregados têm anseios de justiça salarial com base na qualificação e competência e querem indicações claras de como podem evoluir dentro da organização através do sistema de carreiras. Segundo Zimpeck (1990), um sistema de administração de carreiras tem como objetivos: atrair pessoal capacitado; propiciar compensações salariais por mérito; promover política salarial baseada no equilíbrio interno e externo⁷; corrigir distorções salariais; propiciar justiça em remuneração de pessoal; incentivar maior produtividade; e promover autossatisfação dos empregados.

Pontes (2017) define plano de carreira e planejamento de carreira. Há uma sutil diferença entre estes dois conceitos, sendo que não podemos confundi-los. A carreira organizada, planejada e vista pelo prisma da organização, quando instrumentalizada, gera uma estrutura denominada **plano de carreira**. Este instrumento contém as definições de crescimento e possibilidades de trajetória

⁶ Pontes (2017) explica uma sutil diferença entre Plano de Cargos e Salários, e Plano de Carreira. O primeiro pode ser administrado de forma isolada às demais políticas de recursos humanos e não necessita ter regras de crescimento profissional, enquanto um Plano de Carreira deve ser integrado com as demais políticas de recursos humanos e tem as regras de crescimento profissional descritas.

⁷ Segundo Pontes (2017) e Zimpeck (1990) - Equilíbrio interno é avaliação dos cargos para manter um sistema hierarquizado de salários com base na complexidade do trabalho dentro da empresa. Equilíbrio externo é manter os salários adequados ao mercado de trabalho.

profissional na empresa (foco no desenvolvimento dos trabalhadores em geral e da organização). Quando há o estabelecimento de um plano de desenvolvimento individual por parte da organização a determinado sujeito, trata-se de prática de responsabilidade do mesmo (foco no desenvolvimento de um indivíduo específico), e dá-se o nome de planejamento de carreira.

Pontes (2017), Dutra (1996) e Resende (1991) trazem uma série de fatores a serem levados em consideração, para criar um plano de carreira. Os dois elementos mais recorrentes e relevantes a serem analisados na formulação de um plano deste tipo, são os cargos e os salários. As possibilidades crescimento do empregado na organização, podem ocorrer com a mudança de complexidade das tarefas dentro de um cargo amplo ou com a mudança de cargo do colaborador. Quando este assume outro posto/cargo com tarefas mais complexas, de maior responsabilidade ou com fatores ocupacionais mais penosos, conseqüentemente há um acréscimo de valor a sua remuneração. Pontes (2017) traz a ideia de cargo amplo como sendo um grupo de funções de mesma natureza, com complexidades diferentes, onde o cargo engloba um processo no todo, formando níveis hierárquicos de salário e complexidade do trabalho. Como a trajetória de carreira dentro de uma empresa implica em aumento remuneratório, as pesquisas salariais e a avaliação dos cargos a partir da descrição dos mesmos, são cruciais para o sucesso da elaboração do Plano de Carreira.

Pontes (2017) explica a importância de se registrar o plano de carreiras na delegacia regional do trabalho para evitar que a organização aumente seu passivo trabalhista⁸, já que homologado nesta instituição do trabalho, o plano protege a instituição de interpretações errôneas quanto às equiparações salariais. Ainda segundo o autor, para que o plano seja registrado neste órgão ele deve contemplar progressões horizontais por mérito e antiguidade de maneira intercalada, com concorrência nas duas modalidades em anos intercalados. O empregado deve concorrer com critérios estabelecidos para mérito após o primeiro ano de trabalho completo e no ano seguinte deve concorrer por antiguidade levando em consideração apenas se obteve o número mínimo de dias trabalhados no ano de

⁸ Despesas provenientes de dívidas trabalhistas.

apuração (este número de dias é estabelecido pela organização, mas está sensível a parecer dos órgãos trabalhistas no momento do registro). Entretanto, dada a reforma trabalhista de 2017, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) versa o seguinte novo ordenamento jurídico-trabalhista para este ponto: “[...] as promoções poderão ser feitas por merecimento e por antiguidade, ou por apenas um destes critérios, dentro de cada categoria profissional.” (BRASIL, 2017, Art. 461).

Pode-se concluir que, a Administração de Carreiras é uma prática de gestão, alicerçada por instrumentos administrativos e regramentos internos, permitindo que as organizações tenham definidos e organizados os critérios e possibilidades de crescimento profissional para cada posto de trabalho que compõe a instituição, levando em consideração os anseios dos empregados e as necessidades da empresa. Sendo o principal instrumento balizador da Administração de Carreiras, o Plano de Carreira.

2.3 CARREIRA E PLANO DE CARREIRA NO SETOR PÚBLICO

A transformação dos formatos do trabalho, ocorrida ao longo dos últimos séculos, não é o único fator relevante na alteração da configuração de carreira. Da mesma forma que em um horizonte amplo, a Gestão de Pessoas se diferencia nas esferas pública e privada, há de se levar em consideração esta diferenciação quando comparadas as carreiras entre estes setores, onde existem características diferentes.

Segundo Schuster e Dias (2012), a competitividade e a instabilidade são as principais diferenças entre os setores público e privado. Enquanto no setor privado estas duas características são predominantes, o setor público permite que seus trabalhadores planejem seu desenvolvimento de carreira dentro da mesma organização com mais segurança e estabilidade. Apesar do setor público proporcionar estabilidade para seus ocupantes, estes não se preocupam apenas com esse quesito para sua satisfação profissional. Os agentes públicos buscam desenvolvimento e progressão na sua trajetória de carreira, havendo motivadores como busca por poder, renda e prestígio (DOWNS, 1964).

Os planos de carreira, também conhecidos como planos de cargos, carreiras e salários, servem como dispositivo para satisfazer os anseios dos trabalhadores de determinada organização pública. Rabelo-Santos (2010) elucida que das transformações decorrentes dos processos de gestão de pessoas, há o destaque nas mudanças do processo de recompensas financeiras e sociais, onde os trabalhadores buscam justiça, equidade e suporte institucional. Para Bergue (2014), a estrutura de carreiras exige esforços por se tratar de um dos temas mais complexos na área de gestão de pessoas para o setor público, entretanto, é instrumento importante de valorização do trabalhador do serviço público.

Estudos como de Mendes *et al.* (2018) e de Soares *et al.* (2013) mostram o quanto um plano de carreira, cargos e salários pode motivar ou desmotivar os servidores de determinada instituição, implicando em desenvolvimento pessoal e organizacional quando aplicado de forma correta. Há uma forte correlação entre as possibilidades de carreira nas organizações e a satisfação dos ocupantes dos cargos públicos.

A Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (2017, p. 8), estabelece as diretrizes para um Plano de Cargos e Salários (PCS) de estatais⁹ federais, sendo as diretrizes gerais:

Alinhar os perfis profissionais às necessidades estratégicas da empresa para o alcance dos objetivos organizacionais e sua visão de futuro; prever que o PCS deve ser adequado à expectativa de permanência do empregado na empresa (que no caso das estatais, em geral é o tempo necessário para que o empregado cumpra os requisitos de aposentadoria); evitar o oferecimento de benefícios e vantagens que estejam além dos parâmetros definidos na legislação trabalhista e aqueles tipicamente constantes de Acordo Coletivo de Trabalho - ACT; não incluir benefícios e vantagens estranhos à estrutura de PCS, ou seja, que não digam respeito a cargos e salários (ex.: Adicional de Tempo de Serviço); ser sustentável e compatível com a capacidade financeira e orçamentária da empresa; e avaliar o impacto financeiro no plano de previdência complementar, se aplicável.

A Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (2017), também estabelece os critérios relativos à definição dos salários que deverá levar em consideração a sustentabilidade financeira da empresa, os equilíbrios interno e

⁹ Estatal - Organização pública, pertencente à Administração Pública Indireta (Empresa Pública ou Sociedade de Economia Mista)

externo¹⁰, e a responsabilidade fiscal com as contas públicas. Nas diretrizes já citadas, destaca-se o tempo de expectativa de permanência do empregado na empresa condizente com o tempo necessário para cumprir requisitos de aposentadoria, de forma geral 35 anos de trabalho.

Dentro da estruturação de carreiras para organizações públicas, Bergue (2010, p. 303), define cargo público:

[...] em sentido amplo, pode ser definido como a estrutura formal básica do arranjo organizacional ou a unidade fundamental que dá forma e limites à dinâmica do aparelho administrativo. Sob uma perspectiva gerencial, no entanto, o cargo é a composição de todas as atividades que podem ser desempenhadas por uma pessoa, reunidas em uma posição formal na estrutura organizacional. Cada cargo encerra, pois, um conjunto de deveres e responsabilidades, além de uma remuneração específica que o particulariza frente aos demais.

Ainda segundo Bergue (2010), a descrição dos cargos públicos, constitui o conteúdo das tarefas que serão desempenhadas pelo ocupante, e envolve cinco elementos, sendo eles:

- a) denominação do cargo: título que dá nome ao cargo, diferenciando-o dos demais;
- b) atribuições do cargo: os contornos gerais do desenho do cargo, com descrição sintética das atribuições, e descrição detalhada das tarefas;
- c) remuneração do cargo: valor remuneratório fixado, do cargo em questão;
- d) condições para investidura no cargo: constitui-se dos requisitos para ingressar em determinado cargo público, que poderá levar em consideração formação escolar, experiência e exigências de habilitação profissional específicas.
- e) condições de exercício do cargo: definições gerais para exercício da profissão.

Como visto em Bergue (2010, 2014) e Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos (2010), a carreira pública não deve ser vista como uma sucessão de cargos de forma isolada. Os diferentes cargos da organização

¹⁰ Vide nota de rodapé n° 7.

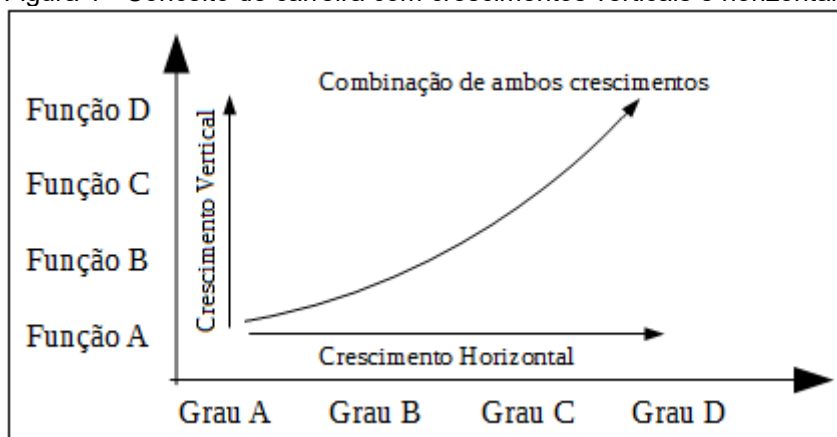
pública devem ser escalonados dentro de uma formatação de carreira, considerando a natureza dos mesmos, buscando uma similaridade entre eles e um desenvolvimento de estágios crescentes. Uma estrutura de carreira proposta para a administração pública federal deve conter dois tipos de crescimento: o primeiro chamado de horizontal e o segundo chamado de vertical. No crescimento horizontal são aplicadas evoluções salariais por mérito no cargo, e não há mudanças de função ou papel desempenhado pelo empregado público. Para o crescimento vertical, há a mudança de nível de complexidade e de função ocupada por empregado público, respeitando a estrutura de carreira, a natureza do grupo ocupacional e os limites legais. O empregado através do crescimento vertical de carreira, não poderá migrar de cargo amplo, ou seja, este cargo é a carreira traçada para seu ocupante (Exemplo: Cargo amplo - Auxiliar de Serviços Operacionais; Função 1 - Servente de obras; Função 2 - Profissional de manutenção predial; Função 3 - Motorista profissional).

O crescimento vertical e o crescimento horizontal não são substitutos entre si, ou seja, concorre-se para ambos crescimentos na carreira, porém, um empregado pode concorrer e receber um tipo de crescimento e não ser contemplado em outro, isso dependerá dos critérios estabelecidos para ambos na organização. Em geral, utiliza-se a avaliação de desempenho como instrumento de crescimento por mérito, tanto para evolução vertical (que também inclui capacitação e habilitação para desempenhar nova função) quanto por evolução horizontal por mérito (PONTES, 2017). A Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (2017) também estabelece a verificação de mérito por instrumento de avaliação funcional.

A evolução funcional que prática crescimento vertical e altera as atividades desempenhadas pelo empregado, pode utilizar instrumentos de seleção interna, tal como uma prova de concurso. Bergue (2014) explica a errônea interpretação legal de que o concurso interno é vedado. A investidura de cargo público deve ocorrer através de concurso público, entretanto, a evolução funcional pode ser aferida através de processo seletivo interno, inclusive com aplicação de prova. Sendo assim, é prática viável a aplicação de concurso interno para mudança de função em um mesmo cargo.

Em suma, pode-se aplicar os conceitos amplos de Administração de Carreiras e formulação de Plano de Carreira, para as estatais federais, desde que se respeitem: os ordenamentos jurídicos, próprios da administração pública; as diretrizes dos órgãos reguladores; as características próprias e finalísticas do setor público; e a valorização do empregado público, como forma de motivação para o seu desenvolvimento na organização. Levando em consideração Pontes (2017), Bergue (2010), Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos (2010), e a Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (2017), um plano que contemple as diretrizes jurídicas do governo federal e de administração de carreiras deve conter promoções verticais, quando há mudança de função específica de trabalho, e progressões horizontais (graus) por mérito, formando uma matriz de carreira:

Figura 1 - Conceito de carreira com crescimentos verticais e horizontais.



Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Pontes (2017), Bergue (2010), OCDE (2010)¹¹ e SEST (2017)¹².

A partir dos autores estudados, principalmente Bergue, Pontes e Dutra, foi possível realizar a fundamentação teórica para aplicabilidade do tema ao objeto de estudo. A contextualização da Administração Pública brasileira ao processo de Gestão de Pessoas nas organizações, permitiu entender as raízes e efeitos de marcos e práticas adotadas no passado e refletidas no presente. A seguir são tratados aspectos técnico-operacionais para efetuar a análise, descrição e avaliação do cargo.

¹¹ OCDE - Sigla para Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos

¹² SEST - Sigla para Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais.

2.4 AVALIAÇÃO E DESCRIÇÃO DE CARGOS E FUNÇÕES

Para realização da avaliação e descrição de um cargo ou função, torna-se necessária a adoção de um método técnico. Segundo Marras (2000), há diferenças tênues no processo de análise das funções e cargos. As funções compõe um mesmo cargo, e analisá-las significa levantar informações detalhadas, registrando características exigidas em compatibilidade ao alcance de resultados esperados pela organização. Assim, analisar funções diz respeito à verificação e inferência do conjunto de tarefas desempenhados por determinado ocupante de um cargo, enquanto o cargo pode compilar um agregado de funções similares. Para tal verificação é contemplável a adoção de quatro técnicas: observação *in loco*; entrevista com ocupante do cargo; questionário preenchido pelo ocupante; ou método combinado (combinação das três técnicas anteriores), Gil (1994) corrobora com esta concepção de técnicas de análise de cargos.

Ainda conforme Marras (2000), a descrição do cargo consiste no processo da sintetização dos dados obtidos quando das análises das funções realizadas. Delineando as atribuições do cargo e função através das tarefas realizadas pelo ocupante e pelos requisitos exigidos (escolaridade, experiência, complexidade das tarefas, conhecimentos, e outros que podem ser adotados pelo analista de cargos). Os requisitos exigidos segundo Gil (1994) e Pontes (2017) compõem a chamada especificação de cargo, que perpassa os fatores de investidura ao cargo como compõe também os fatores ocupacionais do cargo em relação às condições de trabalho (complexidade das tarefas; responsabilidade; instrução; ou outros adotados pelo analista de cargos).

Para descrever as tarefas de um determinado cargo, deve-se partir de três perguntas básicas: O que o ocupante faz?; Como o ocupante faz?; e Por que o ocupante faz?. A resposta destas perguntas faz-se necessária na descrição de cada uma das tarefas descritas, exceto quando a resposta for óbvia em relação ao cargo descrito, então é dispensável a resposta trivial (MARRAS, 2000; PONTES 2017).

Pontes (2017) e Marras (2000) explicitam as formas de avaliação do cargo

em relação à hierarquia que o mesmo ocupará na estrutura da organização, sendo as duas formas descritas: estabelecimento de comitê avaliador de cargos, onde os membros discutem e concordam da decisão tomada; ou método estatístico de ponderação, onde se utilizam técnicas de regressão e correlação através da análise de fatores ocupacionais atribuída uma pontuação.

A partir dos autores estudados, principalmente Bergue, Pontes, Marras e Dutra, foi possível realizar a fundamentação teórica para aplicabilidade do tema ao objeto de estudo. A contextualização da Administração Pública brasileira ao processo de Gestão de Pessoas nas organizações, permitiu entender as raízes e efeitos de marcos e práticas adotadas no passado e refletidas no presente. O estudo das técnicas permitiu a proposição de uma estrutura de carreira para o cargo foco desta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Fonseca (2002) elucida que método é um estudo realizado em cima dos meios que serão utilizados e percursos traçados para determinação de uma pesquisa, sistematização, ou investigação, em consonância na busca de fazer ciência. Minayo (2007) corrobora com esta definição explicando que para que se possa atingir este objetivo, há de se realizar a adequada exposição da condução da pesquisa, através de métodos, técnicas e instrumentos que permitam justificar e responder as perguntas relacionadas ao estudo em questão.

Conforme Marconi e Lakatos (2003), uma monografia deve explorar de maneira exaustiva e pormenorizada um estudo, trazendo vários ângulos de um caso, com profundidade acadêmica. Assim sendo, este capítulo abordará a estratégia e as técnicas que foram utilizadas para realização da pesquisa.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Este estudo emprega métodos de pesquisa qualitativa, em virtude do propósito determinado, o de realizar um diagnóstico e propor melhores práticas para a organização estudada. Para Gil (2008), uma pesquisa aplicada deve se atentar para as circunstâncias de realidade, tendo como característica primordial as consequências práticas. Segundo Roesch (2010), os métodos qualitativos são válidos:

Dessa forma, a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção [...] (ROESCH, 2010, p. 154).

O método qualitativo utilizado para levantar dados de gestores de recursos humanos (vide item 5.2 e 5.3) foi a entrevista em profundidade, com perguntas abertas. Roesch (2010) diz que este tipo de coleta de dados é essencial dentro do escopo da pesquisa qualitativa, e este método torna-se apropriado quando: é necessário entender o cenário, com base nas opiniões e crenças dos entrevistados; o objetivo da entrevista é desenvolver o ideal sobre o “mundo” do entrevistado; a

lógica passo a passo do cenário não é explícita; e o assunto em questão pode conter dados confidenciais, exigindo uma entrevista pessoa a pessoa. Ainda, sobre a pergunta aberta, a autora recomenda, para evitar a influência do pesquisador nas respostas do entrevistado.

Na verificação da complexidade das tarefas desempenhadas pelos profissionais administrativos, foram realizadas duas técnicas de verificação. A primeira denominada análise documental, que permitiu aferir a complexidade de tarefas do cargo estudado em detrimento do conteúdo das descrições de atividades destes profissionais por área de atuação. A segunda, partiu da observação *in loco* do pesquisador em três áreas diferentes da organização (Recursos Humanos, Financeira e Ouvidoria). Os documentos foram disponibilizados pela gerência de recursos humanos da estatal para consulta, e em conjunto com a observação da atuação de profissionais nas áreas, serviram de base para o desenvolvimento da descrição deste cargo.

3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Foi realizada entrevista em profundidade com 2 coordenadores da gerência de recursos humanos e com o gerente de recursos humanos da estatal. Este método verificou quais as necessidades institucionais que envolvem o tema gestão de pessoas e carreira. Foram realizadas 4 perguntas abertas (Apêndice A). A escolha dos gestores de Recursos Humanos foi realizada para a obtenção de uma visão da área de Recursos Humanos sobre o tema, e também pela conveniência na obtenção de dados da empresa.

Foram entrevistados três gestores de maior nível hierárquico da área de Recursos Humanos da estatal.

Quadro 2: Gestores de Recursos Humanos da estatal estudada.

Entrevistado	Função de gestão	Tempo de experiência na função	Setor de atuação	Políticas e processos de RH sob sua responsabilidade
1	Coordenador 1	11 anos	Desenvolvimento funcional	Avaliação de desempenho; movimentação interna de pessoal; recrutamento e seleção; formação e capacitação funcional.
2	Coordenador 2	4 anos	Departamento de pessoal	Pagamento de pessoal; benefícios; admissões e demissões; afastamentos; recolhimentos trabalhistas.
3	Gerente	1 ano e meio	Gerencial	Todos processos de Recursos Humanos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os gestores tiveram em torno de trinta minutos para responder as perguntas previstas no apêndice A. Conforme a condução da entrevista, foram obtidas as respostas que seguem nos resultados da pesquisa.

No método de observação participaram ocupantes do cargo estudado, realizando suas tarefas em seu ambiente de trabalho. Este método em conjunto com a análise documental, permitiu listar diferentes tarefas com complexidades distintas e assim formar uma nova descrição de cargo com seus diferentes níveis de complexidade. Este tipo de técnica em pesquisa segundo Roesch (2010), permite que haja o entendimento da dinâmica de interação dos indivíduos com uma situação de trabalho.

Na observação *in loco* participaram 3 profissionais na área de Recursos Humanos, 2 profissionais na área Financeira e 2 profissionais na área de Ouvidoria, cada observação durou cerca de 4 horas por dia, e foi repetida em dois dias. As informações foram coletadas no Instrumento de Coleta para Observação *In Loco* (Apêndice B). Durante a coleta dos dados de observação, o gestor da área ajudou a esclarecer dúvidas no desempenho das tarefas que estavam sendo analisadas. As áreas participantes foram escolhidas conforme a disponibilidade da empresa e dos gestores em participar da pesquisa.

Foi tomada a decisão de não entrevistar ocupantes do cargo em questão, devido ao fato da organização estatal estudada não ter provido autorização para a realização de pesquisa com empregados. Além disso, a empresa estudada não foi identificada neste trabalho, e os nomes de cargos e setores foram modificados para sinônimos mais genéricos. Os gestores entrevistados permitiram que suas áreas fossem pesquisadas e documentos consultados.

3.3 COLETA DE DADOS

Na coleta de dados, Roesch (2010) caracteriza que a entrevista é uma das técnicas mais frequentes neste tipo de pesquisa e que dá subsídios para uma análise de dados. Ainda segundo a autora, faz-se a necessidade do condutor da entrevista, de realizar as intervenções necessárias para que o entrevistado não fale livremente, sem interrupções ou intervenções, quando o tema abordado estiver saindo do foco estudado.

Conforme o item 3.1, a pesquisa documental foi utilizada para verificar as diferentes complexidades desempenhadas pelos profissionais administrativos nas áreas da estatal. Os documentos estão disponíveis na gerência de recursos humanos da empresa. Roesch (2010, p. 165) explica que os documentos são “uma das fontes de dados utilizadas em trabalhos de pesquisa em Administração”. Foster (1994 *apud* Roesch, 2010) ressalta que este tipo de pesquisa implica na representação de sistemas e estruturas organizacionais, permitindo a compreensão de situações, conceituações, em oposição aos métodos que realizam o teste de hipóteses e partem de uma visão de fora da organização.

Quanto à entrevista em profundidade com gestores do RH, a coleta dos dados ocorreu através da gravação de áudio, anotação e transcrição dos diálogos com os entrevistados (conforme item 3.2). Duraram em média trinta minutos, onde os participantes conseguiram elucidar de forma livre o seu pensamento sobre o tema na sua instituição. Foram necessárias poucas intervenções do entrevistador na condução do processo.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

A etapa da análise de dados, sucede as etapas anteriores apresentadas nos procedimentos metodológicos, com o propósito de responder o problema de pesquisa determinado para o estudo, proporcionar a compreensão dos dados, ampliar o conhecimento sobre o tema estudado, relacionando-o ao seu contexto (MINAYO, 2013).

Para realizar análise dos dados coletados nas entrevistas em profundidade, foi adotado o método de análise de conteúdo, gerando citações diretas, que segundo Roesch (2010, p. 169) permitem que sejam captados: “o nível de emoção dos respondentes, a maneira como organizam o mundo, seus pensamentos sobre o que está acontecendo, suas experiências e percepções básicas”. Inclusive, Roesch (2010) relata a dificuldade de análise de um grande volume de dados gerados nos métodos qualitativos, sendo algumas alternativas: a análise de conteúdo, verificando a frequência e as relações entre os fenômenos descritos; a construção teórica a partir dos fenômenos relatados, criando uma nova base teórica fundamentada nas explicações dos entrevistados; e a análise de discurso, verificando a linguagem utilizada e a unidade de análise.

Ainda, sobre a análise documental, foram verificados dados contidos nos documentos disponibilizados pela organização, que servirão de subsídio para a realização do estudo e para assistir o processo de resposta à pergunta de pesquisa, conforme itens 3.1 e 3.3.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa, bem como a fundamentação analítica do caso prático, que em conjunto com a revisão teórica, permitiram propor uma estrutura de carreira aplicável a ocupantes do cargo estudado neste trabalho para a estatal analisada.

4.1 VISÃO DOS GESTORES DE RECURSOS HUMANOS

Nas entrevistas em profundidade, os gestores de Recursos Humanos responderam às questões abordadas no Apêndice A, sendo que através das respostas foi possível verificar a visão dos entrevistados quanto: às necessidades da empresa estatal sobre Gestão de Pessoas e Carreira; à importância das necessidades sobre Gestão de Pessoas e Carreira para a organização; aos meios de suprir as necessidades sobre Gestão de Pessoas e Carreira; às expectativas dos profissionais administrativos de nível médio da empresa, quanto ao tema carreira. Ao final deste tópico é apresentada uma síntese das respostas obtidas.

4.1.1 Necessidades da empresa estatal sobre Gestão de Pessoas e Carreira

Quando questionados, o Gerente e o Coordenador 1, citaram explicitamente a necessidade da formulação e da aplicação de um Plano de Carreira na estatal, enquanto o Coordenador 2, citou como principal ponto a falta de padronização nas carreiras individuais dos empregados, pela estrutura organizacional não apresentar um delineamento de perfil claro a cada área e cargo.

Todos citaram que há tarefas de diferentes complexidades executadas por pessoas ocupantes de um mesmo cargo administrativo de ensino médio, e que torna-se um fator desmotivador, pois, não há um equilíbrio na cobrança das entregas, sendo o salário estabelecido idêntico para todos os empregados do mesmo cargo. Neste ponto, o Coordenador 2 cita:

Tem o problema da comparação. [...] têm muitas pessoas realizando tarefas diferentes com o mesmo salário. As pessoas percebem e se desmotivam

em fazer tarefas com o mesmo salário. Os gestores acabam escolhendo pela sua sensibilidade, quais pessoas escolher para cada tarefa. Há uma incompatibilidade com o setor de alocação (ENTREVISTADO_2).

Ainda nas respostas a esta pergunta, fica evidente, segundo os relatos que há uma forte cultura organizacional em relação às interações entre empregados mais antigos na empresa e os contratados mais recentemente. Segundo o Coordenador 1, há um conflito de gerações:

Alguns profissionais, eles envelheceram e acabaram realizando tarefas consideradas superiores, de maior *status* para aquele cargo, sobrando para os mais novos as tarefas consideradas inferiores. Os mais novos ficam desmotivados, porque nem sempre esse profissional mais antigo tem capacidade ou conhecimento suficiente para realizar essas tarefas (ENTREVISTADO_1).

Apesar de não serem temas de estudo deste trabalho, cabem ser ressaltados outros aspectos transversais descritos pelos entrevistados nesta primeira questão.

Coordenador 1 – Ter Plano de Previdência Complementar, articulado ao Plano de Carreira, para que haja a aposentação de empregados mais antigos, evitando maiores conflito geracionais.

Coordenador 1 – Alterar a política de Gestão da Informação organizacional para facilitar os estudos e processos de gestão, principalmente aqueles condizentes com a área de Recursos Humanos.

Coordenador 2 – Organizar processos de Recursos Humanos com ferramentas e sistemas mais ágeis.

Gerente – Desenvolver as políticas de Treinamento e Desenvolvimento, adequando ao perfil dos cargos e da instituição.

Gerente – Tornar a gestão da estatal como um todo, mais técnica e menos conduzida por indicações político-partidárias, adequando perfil principalmente dos gestores escolhidos para conduzir as áreas.

4.1.2 Importância das necessidades sobre Gestão de Pessoas e Carreira para a organização

Em relação às respostas deste tópico, os entrevistados ressaltaram três

pontos principais como importantes em decorrência das necessidades levantadas na pergunta 1. Segundo o Gerente, faz-se necessário um Plano de Carreira devido ao impacto gerado na produção e na qualidade do trabalho exercido pelos profissionais, propiciando uma estatal mais técnica e com uma cultura organizacional mais saudável. Também segundo ele, há uma necessidade de alinhar a organização às questões legais.

Esses itens são importantes para a empresa, a gestão tem que ser mais técnica para melhorar a produção, nem todos os funcionários conseguem manter um serviço com produtividade e qualidade. A gestão da empresa tem que se alinhar com as questões de legislação, essa é uma dificuldade nossa. A gente tem uma certa dificuldade em conseguir alinhar o que é feito aqui com o que é preciso e cobrado na legislação [...] (ENTREVISTADO_3).

O Coordenador 1, corroborou com algumas ideias do Gerente, dizendo que as questões respondidas na primeira pergunta, são importantes para a gestão da estatal, planejamento, inovação e estabelecimento de prioridades. Segundo ele:

[...] existe a necessidade de se fazer gestão, é, são pontos relevantes os que eu citei anteriormente, para o planejamento, superação das dificuldades, eficiência, melhorar a inovação, [...] sendo que o grau de inovação atual na empresa é precário. A falta de renovação do quadro de pessoal faz a empresa viver no passado em alguns processos de trabalho, que já estão defasados (ENTREVISTADO_1).

Importante ponto trazido pelo Coordenador 1, é o impacto dos processos de Recursos Humanos e da Cultura Organizacional nos processos produtivos e de prestação dos serviços. As políticas atuais de Gestão de Pessoas da estatal apresentam algumas lacunas, como por exemplo a ausência de uma evolução funcional em carreira, nitidamente propicia um Clima Organizacional ruim, por não levar em consideração uma gestão e profissionalização meritocrática em alguns destes processos organizacionais, como visto nos casos de desmotivação, citados por ambos os coordenadores na resposta da pergunta 1.

O Coordenador 2 explica que em sua visão, os pontos trazidos por ele são importantes para a produtividade e qualidade dos serviços, tal qual o relato do Gerente. Ainda, explica que há um cenário de grande número de processos trabalhistas contra a empresa, e uma organização dos cargos com sistema de evolução de carreira de forma clara e transparente poderia amenizar estes casos.

4.1.3 Meios de suprir as necessidades sobre Gestão de Pessoas e Carreira

No que se refere aos resultados deste ponto, a maior parte dos comentários envolvem três aspectos a serem melhorados na estatal, o primeiro em relação às políticas de Recursos Humanos, o segundo em relação a estrutura das informações e processos organizacionais, e o terceiro em relação à tecnicidade da gestão como um todo, não referindo-se apenas a um setor específico.

Desta forma, na visão do Gerente, para se obter uma gestão mais técnica, o melhor preparo dos gestores nas áreas e a continuidade na condução das políticas organizacionais, supriria esta necessidade, além de propiciar um cenário mais eficiente e favorável ao desenvolvimento dos empregados em suas carreiras, conseqüentemente mais favorável ao desenvolvimento da empresa.

A gente tem que ter uma gestão mais técnica, com uma estrutura de políticas praticadas por nós melhor. O gestor tem que ter preparo para assumir a área, ele não pode apenas entender da técnica da sua área de atuação, ele deve ter conhecimento técnico de Gestão de Pessoas, de RH. Além disso, os processos têm que ter uma continuidade, coisa que não acontece quando tem uma mudança política [...] (ENTREVISTADO_3).

O relato do Coordenador 1, converge com esta ideia. Para ele as necessidades organizacionais podem ser supridas com uma visão mais técnica de gestão. Foi citado o desperdício de conhecimento acumulado por alguns profissionais que poderiam assumir funções específicas na organização.

É necessária uma gestão mais profissional. O conhecimento interno tem que ser aproveitado. Há desperdício do conhecimento de profissionais, que a organização não dispõe de uma carreira para aproveitá-los. O conhecimento tem que ser técnico, somado ao conhecimento de gestão (ENTREVISTADO_1).

Para o Coordenador 2, os instrumentos de Recursos Humanos (citados Plano de Carreira, Regulamento de Pessoal, Normas Internas) devem estar alinhados com as práticas de RH. Os empregados devem ter clareza sobre os regramentos e as entregas de seu cargo e função. Sendo que hoje a realização deste repasse de informação fica a critério dos empregados mais antigos da organização, que acolhem e orientam o empregado novo. Conforme este entrevistado, a organização

deve fazer um programa estratégico de conscientização do empregado em relação à sua importância e à importância do seu trabalho para a instituição.

Falta clareza nas entregas do empregado. Os funcionários entram aqui (na empresa) sem ter a total ideia do que eles devem entregar no final do mês, do que o cargo exige sabe, daquilo que é esperado dele [...] uma maior conscientização com ações nas áreas facilitaria esse processo (ENTREVISTADO_2).

4.1.4 Expectativas dos profissionais administrativos de nível médio da empresa, quanto ao tema carreira: opinião dos gestores pesquisados

As respostas dos gestores elencaram, algumas expectativas percebidas por eles em relação aos profissionais estudados, que condizem com as respostas dadas anteriormente às outras perguntas.

O Coordenador 1, cita uma possível frustração de alguns profissionais, por não haver uma política de valorização dos profissionais que possuem uma formação diferenciada daquela exigida para a investidura do cargo em concurso público (neste caso, ensino médio completo). Segundo o entrevistado, quanto maior for esta formação, maior será a frustração do empregado. Ainda segundo o mesmo, os conflitos de geração, originados da cultura organizacional da estatal, além de desmotivar os empregados mais novos, gera uma expectativa de que haverá uma mudança desta cultura e também propicia a esperança de uma futura política de crescimento em carreira nos mesmos. De forma geral, os empregados também apresentam uma postura na qual acreditam a organização ser a responsável por propiciar seu crescimento profissional e pessoal.

Os funcionários desse cargo e de forma geral, creem que a empresa tem que gerar o crescimento na vida profissional e até na vida pessoal deles. Há a responsabilização dessa ação ao empregador, quando o empregado deveria ter noção da sua responsabilidade dentro da empresa [...] Na instituição existe a expectativa de valorização, sem algo em troca, sem uma entrega, sendo que eu acredito que o empregado tem que ser valorizado pelo merecimento, pelo mérito (ENTREVISTADO_1).

O Coordenador 2 trás a expectativa do empregado em receber tarefas típicas do cargo, sem possíveis pedidos de desvios ou de tarefas consideradas menos importantes para a posição que ocupa na organização. Em algumas áreas estes

profissionais podem ser confundidos com secretários de outros profissionais com cargo de maior remuneração e *status* na estatal, e por este motivo acabam sendo exigidos para realizarem não apenas tarefas profissionais para os superiores hierárquicos e colegas de maior poder, como também são exigidos para realizarem tarefas que são de cunho pessoal destes, como por exemplo, entrar em contato com o setor de Recursos Humanos em nome do colega quando houver problemas de pagamento salarial, inclusive identificando-se como secretário deste mesmo empregado.

Não tem uma clareza no que os administrativos têm que realizar como tarefa. Então, os superiores ou os colegas com cargos mais elevados, ficam pedindo para resolver problemas pessoais, muitas vezes aqui conosco no RH. Por exemplo, o colega recebeu o salário com um desconto errado, e pede para aqueles que eles chamam de secretário ligar e resolver com a gente, inclusive as pessoas que ligam, se identificam algumas vezes como secretário do fulano ou ciclano [...] (ENTREVISTADO_2).

Já o Gerente faz uma crítica entre as expectativas dos empregados e o perfil de cada um que ocupa. Segundo ele alguns profissionais não têm perfil para executar tarefas mais complexas, no entanto, por ocuparem o mesmo cargo que os demais, são demandados para a realização destas atividades. Isso também se reflete na disposição dos empregados no trabalho, alguns preferem ficar exatamente nas tarefas que estão realizando, sem aumentar suas responsabilidades, e outros se propõe a realização de tarefas mais complexas e de maior responsabilidade. Ainda segundo o Gerente, um plano de carreira, podendo valorizar os profissionais que se destacam, é primordial para o crescimento individual e conseqüentemente organizacional.

Por não ter plano de carreira, essa expectativa de crescimento salarial e de valorização no cargo, fica dependendo da instituição implementar esta política de oportunidade de crescimento profissional [...] O plano de carreira resolveria muitas dessas questões aqui dentro, gerando uma possível satisfação dos empregados [...] (ENTREVISTADO_3).

4.1.5 Conclusões obtidas através das entrevistas com os gestores de RH

Os gestores de RH percebem que a estatal necessita de valorização de profissionais com maior destaque nas tarefas que realizam. Destacam ainda que há uma forte cultura organizacional que precisa ser modificada em relação aos conflitos

de geração, entre profissionais mais antigos em tempo de trabalho na estatal, em relação aos admitidos mais recentemente, que tem menor poder e espaço dentro da organização.

A estrutura de carreira proposta ao final do trabalho, leva em consideração diversos destes pontos citados nas entrevistas. Principalmente, a diversificação das complexidades das tarefas, a clareza das atribuições de cada profissional, a valorização profissional conforme a posição ocupada na empresa e a perspectiva de crescimento ao longo da carreira.

Para sintetizar as ideias expostas pelos gestores do RH, cada questão respondida foi transformada em eixo temático denominado tópico e compilada as respostas mais relevantes. Os tópicos relacionam-se às ferramentas e políticas de RH necessárias para a estatal, os fins (motivo) de se adotar estas, os meios (forma) de se alcançar os fins, e a expectativa atual dos empregados sobre o RH e seus processos na organização (aquilo que é esperado pelos que serão atingidos). A partir deste modelo, apresenta-se o quadro com as sínteses das respostas.

Quadro 3: Síntese das respostas dos gestores de RH.

Tópico	Respostas
Necessidades organizacionais sobre Gestão de Pessoas e Carreira (ferramentas e políticas)	Plano de Carreira
	Remuneração condizente com a função exercida
	Plano de Previdência Complementar
	Gestão da Informação de RH
	Sistemas ágeis de RH
	Treinamento e Desenvolvimento focados na função exercida
	Gestão Organizacional mais técnica
Importância das necessidades levantadas (fins)	Tornar a Cultura Organizacional mais saudável e técnica
	Qualificar os serviços da estatal
	Qualificar gestão e inovar
	Aumentar a produtividade
Suprir as necessidades levantadas (meios)	Qualificar gestores da organização
	Fazer Gestão do Conhecimento
	Alinhar práticas de RH à estratégia organizacional
	Disseminar informações de RH
Expectativas dos empregados	Valorização profissional (escolaridade, responsabilidade etc.)

(esperado pelos atingidos)	Alinhamento das tarefas ao perfil do cargo
	Meritocracia

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2 DOCUMENTAÇÃO SOBRE CARGOS DA ESTATAL

Conforme os documentos disponibilizados pela estatal, há uma série de atividades com complexidades diferentes para o profissional administrativo de nível médio. Estes relatórios indicam as tarefas de cada empregado nas mais diversas áreas da organização. No tópico a seguir foram elencadas as atividades conforme cada uma das áreas que fazem parte da empresa.

As complexidades para análise foram divididas em três tipos:

- **Básicas:** atividades que não requerem alto grau de instrução ou capacitação longa para que possam ser executadas. Estas atividades podem ser desenvolvidas pelo ocupante do cargo com o aprendizado prático no cotidiano.
- **Intermediárias:** atividades que requerem algum grau de instrução ou um breve período de capacitação para que possam ser executadas. Estas atividades podem ser desenvolvidas pelo ocupante do cargo apenas após um período de capacitação.
- **Avançadas:** atividades que requerem um grau de instrução mais elevado em comparação aos tipos anteriores. Em geral, no mínimo um curso técnico e/ou profissionalizante tornam-se necessários para a execução destas tarefas. Estas atividades podem ser desenvolvidas pelo ocupante do cargo apenas após a conclusão de um curso de longa duração.

A partir desta tipificação, cada atividade listada pelas áreas foi classificada para dar subsídios à formatação das carreiras dos profissionais.

4.2.1 Análise das complexidades descritas em documentos

Após análise dos documentos disponibilizados pela estatal, foi possível

realizar a classificação das atividades da seguinte forma:

Atividades básicas

- Realizar entrega e coleta de correspondência.
- Organizar arquivos, protocolar, e recepcionar público.
- Digitar e organizar documentos através de editores de texto, editores de apresentação gráfica e planilhas eletrônicas.
- Fazer uso de equipamentos e recursos disponíveis para a consecução das atividades administrativas.
- Prestar atendimento ao público fornecendo informações sobre atendimento e localização de serviços.
- Atender ligações telefônicas prestando informações.
- Requisitar ao almoxarifado material de escritório.
- Fazer o controle de agendas de salas, reuniões e eventos.

Atividades intermediárias

- Realizar cadastros em sistemas informatizados.
- Emitir boletins.
- Fornecer orientações para procedimentos de serviços da estatal.
- Elaborar documentos através de editores de texto, editores de apresentação gráfica e planilhas eletrônicas.

Atividades avançadas

- Realizar atividades administrativas típicas de setores com processos complexos: Governança Corporativa, Recursos Humanos, Jurídico, Logística, Financeiro, Ensino, Comunicação e Gerências.
- Elaborar relatórios através de editores de texto, editores de apresentação gráfica e planilhas eletrônicas.
- Colaborar com o planejamento dos setores prestando informações necessárias à tomada de decisão.
- Auxiliar no monitoramento e execução de atividades financeiras.

- Acompanhar processos administrativos e judiciais.
- Analisar contratos firmados.
- Auxiliar na elaboração e atualização de materiais de comunicação da estatal.
- Realizar cálculos financeiros.

Sendo assim, estas atividades formarão as descrições dos níveis de carreira propostos no item 4.4 deste trabalho.

4.3 RESULTADO DA OBSERVAÇÃO *IN LOCO*

Na observação *in loco*, foram verificadas se as tarefas realizadas pelos ocupantes dos cargos na prática cotidiana condizem com diferentes complexidades. Assim os participantes da observação realizaram seu trabalho diário e foram observados quanto este aspecto. Esta etapa de observação tornou-se importante para que na prática fosse verificada a fidedignidade daquilo que teria sido indicado nas entrevistas e documentos. Após a observação tornou-se clara a distinção de complexidade das tarefas executadas por cada um dos empregados do cargo, corroborando com as indicações realizadas nos documentos da estatal e com os relatos das entrevistas.

4.3.1 Observação na área de Recursos Humanos

Na área de Recursos Humanos foram observados três empregados da estatal ocupantes do cargo estudado. Os empregados públicos observados acabaram por realizar exatamente as mesmas tarefas indicadas nos documentos do seguinte modo:

Empregado RH 1 – Foram observadas as tarefas:

- Organizar arquivos, protocolar, e recepcionar público.
- Prestar atendimento ao público fornecendo informações sobre atendimento e localização de serviços.

- Atender ligações telefônicas prestando informações.
- Fazer o controle de agendas de salas, reuniões e eventos.

Empregado RH 2 - Foram observadas as tarefas:

- Realizar entrega e coleta de correspondência.
- Organizar arquivos, protocolar, e recepcionar público.
- Digitar e organizar documentos através de editores de texto, editores de apresentação gráfica e planilhas eletrônicas.
- Fazer uso de equipamentos e recursos disponíveis para a consecução das atividades administrativas.
- Prestar atendimento ao público fornecendo informações sobre atendimento e localização de serviços.
- Atender ligações telefônicas prestando informações.
- Requisitar ao almoxarifado material de escritório.
- Fazer o controle de agendas de salas, reuniões e eventos.
- Realizar cadastros em sistemas informatizados.
- Fornecer orientações para procedimentos de serviços da estatal.
- Elaborar documentos através de editores de texto, editores de apresentação gráfica e planilhas eletrônicas.
- Realizar atividades administrativas relacionadas a processos de trabalho na área ocupacional.

Empregado RH 3 - Foram observadas as tarefas:

- Organizar arquivos, protocolar, e recepcionar público.
- Digitar e organizar documentos através de editores de texto, editores de apresentação gráfica e planilhas eletrônicas.
- Fazer uso de equipamentos e recursos disponíveis para a consecução das atividades administrativas.
- Prestar atendimento ao público fornecendo informações sobre atendimento e localização de serviços.
- Atender ligações telefônicas prestando informações.

- Realizar cadastros em sistemas informatizados.
- Fornecer orientações para procedimentos de serviços da estatal.
- Elaborar documentos através de editores de texto, editores de apresentação gráfica e planilhas eletrônicas.
- Realizar atividades administrativas típicas do setor de Recursos Humanos.
- Elaborar relatórios através de editores de texto, editores de apresentação gráfica e planilhas eletrônicas.
- Colaborar com o planejamento dos setores prestando informações necessárias à tomada de decisão.
- Acompanhar processos administrativos e judiciais.

Assim pode-se observar que o empregado do RH 1 realiza apenas atividades de complexidade básica, enquanto o empregado do RH 2 realiza atividades de complexidade básica acrescidas de atividades de complexidade intermediária. Já o empregado do RH 3 realiza atividades correspondentes aos três níveis de complexidade.

4.3.2 Observação na área Financeira

Na área Financeira foram observados dois empregados da estatal ocupantes do cargo estudado. Os empregados públicos observados acabaram por realizar exatamente as mesmas tarefas indicadas nos documentos do seguinte modo:

Empregado Financeira 1 – Foram observadas as tarefas:

- Realizar entrega e coleta de correspondência.
- Organizar arquivos, protocolar, e recepcionar público.
- Digitar e organizar documentos através de editores de texto, editores de apresentação gráfica e planilhas eletrônicas.
- Fazer uso de equipamentos e recursos disponíveis para a consecução das atividades administrativas.
- Prestar atendimento ao público fornecendo informações sobre atendimento e localização de serviços.

- Atender ligações telefônicas prestando informações.
- Requisitar ao almoxarifado material de escritório.
- Fazer o controle de agendas de salas, reuniões e eventos.
- Realizar cadastros em sistemas informatizados.
- Emitir boletins.
- Fornecer orientações para procedimentos de serviços da estatal.
- Elaborar documentos através de editores de texto, editores de apresentação gráfica e planilhas eletrônicas.

Empregado Financeira 2 – Foram observadas as tarefas:

- Realizar atividades administrativas típicas do setor Financeiro.
- Elaborar relatórios através de editores de texto, editores de apresentação gráfica e planilhas eletrônicas.
- Colaborar com o planejamento dos setores prestando informações necessárias à tomada de decisão.
- Auxiliar no monitoramento e execução de atividades financeiras.
- Acompanhar processos administrativos e judiciais.
- Analisar contratos firmados.
- Realizar cálculos financeiros.

Pode-se verificar que na área Financeira há diferenças de complexidades entre empregados do mesmo cargo. Entretanto, diferentemente da área de RH, nenhuma das tarefas realizadas pelo empregado Financeira 1 são realizadas pelo empregado Financeira 2, assim as tarefas não são cumulativas.

4.3.3 Observação na área de Ouvidoria

Na área de Ouvidoria foram observados dois empregados da estatal ocupantes do cargo estudado. Assim como nos casos anteriores, os empregados observados acabaram por realizar exatamente as mesmas tarefas indicadas nos documentos, do seguinte modo:

Empregado de Ouvidoria 1 e Empregado de Ouvidoria 2 – Foram observadas as tarefas:

- Realizar entrega e coleta de correspondência.
- Organizar arquivos, protocolar, e recepcionar público.
- Digitar e organizar documentos através de editores de texto, editores de apresentação gráfica e planilhas eletrônicas.
- Fazer uso de equipamentos e recursos disponíveis para a consecução das atividades administrativas.
- Prestar atendimento ao público fornecendo informações sobre atendimento e localização de serviços.
- Atender ligações telefônicas prestando informações.
- Requisitar ao almoxarifado material de escritório.
- Fazer o controle de agendas de salas, reuniões e eventos.
- Realizar cadastros em sistemas informatizados.
- Emitir boletins.
- Fornecer orientações para procedimentos de serviços da estatal.
- Elaborar documentos através de editores de texto, editores de apresentação gráfica e planilhas eletrônicas.
- Elaborar relatórios através de editores de texto, editores de apresentação gráfica e planilhas eletrônicas.
- Colaborar com o planejamento dos setores prestando informações necessárias à tomada de decisão.
- Acompanhar processos administrativos e judiciais.

Na área de Ouvidoria ocorreu uma diferença em relação às áreas anteriores observadas, ambos os empregados participantes da pesquisa, realizaram atividades iguais, com mesma complexidade. As atividades eram condizentes com aquelas provenientes de documentos da estatal. Sendo assim, os empregados observados na Ouvidoria, têm a mesma complexidade nas suas tarefas entre si.

4.4 PROPOSTA DE ESTRUTURA DE CARREIRA

Para elaboração da proposta de estrutura de carreira, foram levados em consideração as características da organização, a pesquisa realizada e a legislação e diretrizes do serviço público estatal federal. Sendo assim, foram elencados os seguintes princípios para estruturação da carreira do profissional administrativo de nível médio:

1 – Valorização do empregado público pela complexidade das suas atribuições: refere-se às tarefas desempenhadas pelos empregados, sendo, quanto maior a complexidade das tarefas realizadas, maior o padrão salarial e nível na carreira.

2 – Atribuições e requisitos do cargo condizentes com as complexidades: refere-se à descrição do cargo e aos requisitos para investidura e promoção na carreira.

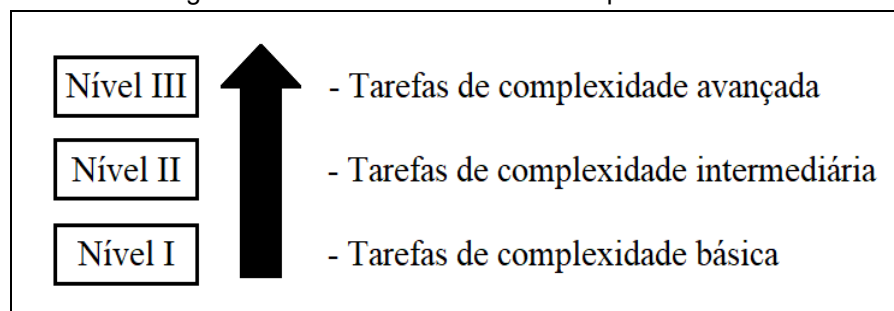
3 – Perspectiva de crescimento na carreira condizente com a expectativa do tempo de serviço para aposentadoria: refere-se à progressão na carreira, com uma espera de tempo mínima para chegada ao topo de carreira de 35 anos de serviço na empresa.

4 – Estrutura de carreira condizente com as necessidades organizacionais segundo os gestores de RH: refere-se à resolução de problemas organizacionais verificados junto aos gestores do RH.

4.4.1 Níveis na carreira

Devido ao estudo levar em consideração três divisões de complexidades nas tarefas das funções desempenhadas, torna-se coerente adotar três níveis verticais de crescimento relacionados às complexidades das tarefas.

Figura 2 - Crescimento vertical e complexidades.



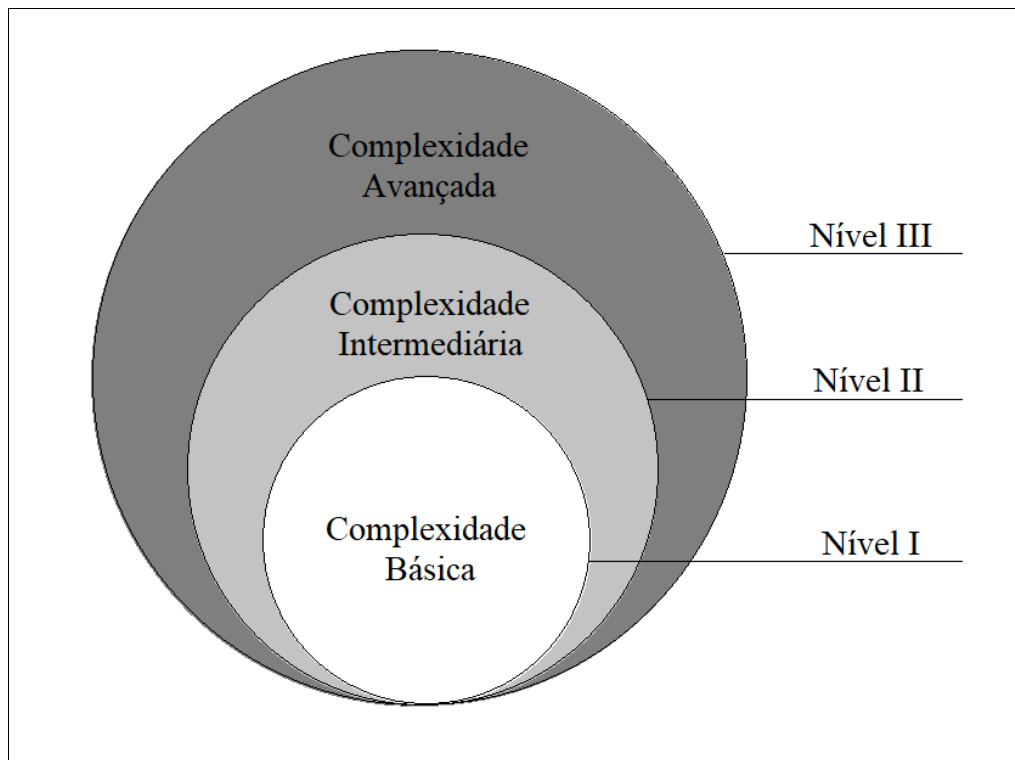
Fonte: Elaborado pelo autor.

Os empregados podem ingressar na organização no nível I do cargo, e para alcançar cada nível seguinte sugere-se a realização de concurso interno, conforme explicitado no referencial teórico por Bergue (2014). O concurso interno além de testar os conhecimentos do candidato para ocupação de nova função (mudança de nível), deve levar em consideração critérios meritocráticos como o resultado de sua avaliação de desempenho e a disciplina do mesmo em determinado período (caso o candidato tenha cometido falta grave no trabalho). A partir deste desenho de níveis verticais pode-se realizar a proposta dos graus (níveis horizontais de crescimento) e da descrição do cargo e seus níveis.

Havendo três níveis verticais, cada nível corresponde a uma nova função exercida, que deverá ter sua própria descrição. É destacável que as complexidades aumentarão conforme cada nível, no entanto, uma forma de evitar desvios de função¹³ na execução das tarefas cotidianas é a adoção de um modelo agregado de atividades para o cargo, partindo do princípio da multifuncionalidade do cargo. Consiste na descrição de cada nível, agregando as tarefas contidas no nível anterior e não eliminando-as. É notório que o trabalho será mais especializado no nível mais avançado da carreira (nível III), sendo assim as tarefas básicas que fazem parte do cotidiano do profissional não poderão ser excluídas de suas atribuições, afinal são corriqueiras observado *in loco*. Em suma, o profissional que ocupará o nível I terá em sua descrição apenas tarefas de complexidade básica, enquanto o profissional de nível II terá tarefas de complexidade intermediária somadas às básicas, e o profissional de nível III terá tarefas de complexidade avançada somadas às intermediárias e básicas.

¹³ Quando profissional exerce tarefas que não condizem com seu cargo ou função ocupado na empresa, abrindo a possibilidade de realizar uma reclamatória trabalhista.

Figura 3 – Modelo agregado de atividades por níveis.



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4.2 Descrição do cargo por níveis

Logo, conforme as informações levantadas na observação *in loco*, foram definidas as seguintes descrições de tarefas para os níveis do cargo profissional administrativo de nível médio, incluindo uma síntese daquilo que se espera do ocupante do cargo denominada descrição sumária:

Profissional Administrativo - Nível 1

Descrição sumária: Executar serviços administrativos de complexidade básica nas unidades e serviços da estatal, atendendo público, realizando serviços de correspondência e documentação.

Atividades

- Realizar entrega e coleta de correspondência.
- Organizar arquivos, protocolar, e recepcionar público.
- Digitar e organizar documentos através de editores de texto, editores de

apresentação gráfica e planilhas eletrônicas.

- Fazer uso de equipamentos e recursos disponíveis para a consecução das atividades administrativas.
- Prestar atendimento ao público fornecendo informações sobre atendimento e localização de serviços.
- Atender ligações telefônicas prestando informações.
- Requisitar ao almoxarifado material de escritório.
- Fazer o controle de agendas de salas, reuniões e eventos.

Profissional Administrativo - Nível 2

Descrição sumária: Executar serviços administrativos de complexidade intermediária e básica nas unidades e serviços da estatal, atendendo público, realizando serviços de correspondência e documentação, prestando orientações de procedimentos, elaborando documentos e cadastrando dados em sistemas informatizados.

Atividades

- Realizar entrega e coleta de correspondência.
- Organizar arquivos, protocolar, e recepcionar público.
- Digitar e organizar documentos através de editores de texto, editores de apresentação gráfica e planilhas eletrônicas.
- Fazer uso de equipamentos e recursos disponíveis para a consecução das atividades administrativas.
- Prestar atendimento ao público fornecendo informações sobre atendimento e localização de serviços.
- Atender ligações telefônicas prestando informações.
- Requisitar ao almoxarifado material de escritório.
- Fazer o controle de agendas de salas, reuniões e eventos.
- Realizar cadastros em sistemas informatizados.
- Emitir boletins.
- Fornecer orientações para procedimentos de serviços da estatal.
- Elaborar documentos através de editores de texto, editores de

apresentação gráfica e planilhas eletrônicas.

Profissional Administrativo - Nível 3

Descrição sumária: Executar serviços administrativos de complexidade avançada, intermediária e básica nas unidades e serviços da estatal, atendendo público, realizando serviços de correspondência e documentação, prestando orientações de procedimentos, elaborando documentos, cadastrando dados em sistemas informatizados, analisando documentos, elaborando relatórios, realizando cálculos e subsidiando informações para tomada de decisão dos gestores.

Atividades

- Realizar entrega e coleta de correspondência.
- Organizar arquivos, protocolar, e recepcionar público.
- Digitar e organizar documentos através de editores de texto, editores de apresentação gráfica e planilhas eletrônicas.
- Fazer uso de equipamentos e recursos disponíveis para a consecução das atividades administrativas.
- Prestar atendimento ao público fornecendo informações sobre atendimento e localização de serviços.
- Atender ligações telefônicas prestando informações.
- Requisitar ao almoxarifado material de escritório.
- Fazer o controle de agendas de salas, reuniões e eventos.
- Realizar cadastros em sistemas informatizados.
- Emitir boletins.
- Fornecer orientações para procedimentos de serviços da estatal.
- Elaborar documentos através de editores de texto, editores de apresentação gráfica e planilhas eletrônicas.
- Realizar atividades administrativas típicas de setores com processos complexos: Governança Corporativa, Recursos Humanos, Jurídico, Logística, Financeiro, Ensino, Comunicação e Gerências.
- Elaborar relatórios através de editores de texto, editores de apresentação gráfica e planilhas eletrônicas.

- Colaborar com o planejamento dos setores prestando informações necessárias à tomada de decisão.
- Auxiliar no monitoramento e execução de atividades financeiras.
- Acompanhar processos administrativos e judiciais.
- Analisar contratos firmados.
- Auxiliar na elaboração e atualização de materiais de comunicação da estatal.
- Realizar cálculos financeiros.

Como requisito para concorrência nos níveis da carreira, sugere-se a aplicação de horas de capacitação condizentes com as complexidades que serão exercidas, sendo assim, cada nível apresenta os seguintes requisitos:

Nível I – Ensino médio completo (provimento da função por concurso público, sendo o nível de admissão do empregado).

Nível II – Horas de capacitação inerentes à função que está concorrendo, estabelecidas pela empresa (não maiores que de um curso de longa duração, como por exemplo de um curso técnico que possui em torno de 1000 horas).

Nível III - Horas de capacitação inerentes à função que está concorrendo, estabelecidas pela empresa (exigência maior como, por exemplo, um curso técnico ou horas de capacitação somadas equivalentes).

4.4.3 Graus horizontais na carreira

Os graus horizontais de progressão na carreira, são alterações de padrão de remuneração, valorizando o mérito do empregado, sem alteração das atividades que devem ser desempenhadas pelo mesmo. Diferentemente da evolução dos níveis verticais, para a evolução horizontal não deve ser aplicada prova de concurso interno, uma vez que não há alteração dos conhecimentos necessários para evoluir em sentido horizontal.

Para contemplar a perspectiva de crescimento até o topo de carreira em tempo de serviço equivalente àquele para aposentadoria do ocupante, é proposto

que cada um dos níveis verticais do cargo contenha 12 graus horizontais. Dessa forma, o empregado admitido na organização ingressaria no primeiro nível vertical e consequentemente no primeiro grau horizontal.

Figura 4 – Perspectiva de crescimento do empregado a cada ano de serviço.

Nível III	Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Grau 6	Grau 7	Grau 8	Grau 9	Grau 10	Grau 11	Grau 12
Tempo de serviço	24 anos	25 anos	26 anos	27 anos	28 anos	29 anos	30 anos	31 anos	32 anos	33 anos	34 anos	35 anos
Nível II	Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Grau 6	Grau 7	Grau 8	Grau 9	Grau 10	Grau 11	Grau 12
Tempo de serviço	12 Anos	13 Anos	14 Anos	15 Anos	16 Anos	17 Anos	18 Anos	19 Anos	20 Anos	21 Anos	22 Anos	23 Anos
Nível I	Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Grau 6	Grau 7	Grau 8	Grau 9	Grau 10	Grau 11	Grau 12
Tempo de serviço	Admissão	1 Ano	2 Anos	3 Anos	4 Anos	5 Anos	6 Anos	7 Anos	8 Anos	9 Anos	10 Anos	11 Anos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para que não haja alteração de nível antes do empregado chegar ao último grau horizontal, deve ser pré-requisito estar no último grau do nível que ocupa para estar habilitado a participar de concurso interno. Assim, os ocupantes do cargo poderão ascender ao nível seguinte apenas quando já tiverem cumprido o tempo de serviço necessário no nível atual. Entretanto, adotar apenas este critério pode tornar-se desmotivador para os empregados que têm aspirações e qualidades que o tornem apto para desenvolver tarefas de complexidade mais alta em relação aquela que está exercendo, logo, para suprir esta necessidade e não tornar o processo desmotivador, a estatal pode incluir uma cota de evolução vertical para empregados com avaliação de desempenho destacada. Sendo assim, empregados com avaliação de desempenho satisfatória podem participar de concurso interno apenas no último grau de cada nível, e empregados com avaliação de desempenho destacada poderão realizar concurso interno antes de alcançar o último grau de cada nível. Cabe salientar que os empregados com desempenho destacado que forem aprovados e classificados para alteração de nível, não cumprirão a regra geral de expectativa de tempo de serviço até o topo de carreira, logo, a empresa deverá estabelecer uma cota máxima (não muito abrangente) de empregados para este caso de evolução funcional.

A evolução horizontal de um grau para outro imediatamente maior como na figura apresentada, deverá ocorrer uma vez ao ano desde que o empregado tenha

avaliação satisfatória, e esteja em classificado através da nota da avaliação de desempenho dentro das vagas estabelecidas pela estatal (determinadas pela empresa e governo federal conforme seu orçamento).

4.4.4 Remunerações

Para corroborar com o princípio da valorização do empregado pela complexidade das atividades que desempenha, cada nível vertical deverá ter um padrão remuneratório diferente, sendo ascendente do primeiro ao último nível. A mesma regra se aplica aos graus horizontais que sugere-se que tenham remunerações crescentes da mudança de um para outro.

Devido às limitações deste estudo não pretende-se sugerir uma tabela remuneratória, visto que, para realizar tal proposta seria necessária uma pesquisa salarial de mercado e do consentimento de diversas empresas para participar de tal pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado na estatal atingiu os objetivos propostos. O objetivo geral de elaborar uma estrutura de carreira para os profissionais administrativos da estatal do governo federal estudada, respeitando as previsões legais e as diretrizes da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais, foi suprido na última seção deste trabalho, evidenciando a possibilidade de aplicação de uma estrutura de carreira na estatal dentro dos limitadores inerentes à Administração Pública Federal. Os objetivos específicos, foram atingidos ao longo da pesquisa e da sugestão de estrutura de carreira. A identificação das diferentes complexidades exercidas pelos profissionais administrativos nas áreas da estatal foi realizada com a análise de documentos e com a observação *in loco*. A identificação das principais necessidades organizacionais referente aos profissionais administrativos da estatal, e a identificação das expectativas dos profissionais administrativos da estatal quanto ao crescimento de carreira de acordo com a opinião dos gestores de RH, foi verificada na entrevista em profundidade. A elaboração de crescimento de carreira, a partir de funções com complexidades diferentes, para os profissionais administrativos, e a elaboração da descrição sumária e detalhada para as funções de cada nível dos profissionais administrativos, foram propostas a partir da revisão teórica e da análise dos resultados obtidos com todos os métodos utilizados em pesquisa.

Cabe salientar as limitações metodológicas da pesquisa que não permitiram citar o nome da organização e entrevistar empregados, que se deu em razão da dificuldade em obter aprovação de comitê de ética em pesquisa dentro dos prazos estipulados para a realização do Trabalho de Conclusão de Curso. Entretanto a proposta de estrutura de carreira levou em consideração fatores organizacionais importantes, através de métodos de observação, pesquisas documentais e entrevistas com gestores. Outro fator limitador da pesquisa refere-se à proposta de remuneração e à avaliação de cargo e funções, uma vez que a literatura técnica indica pesquisa de mercado para a primeira e possibilita adoção de estatística ou aval de comitê para a segunda (GIL, 1994; MARRAS, 2000; PONTES 2017). Não havendo a possibilidade de levantar mais informações para definir fatores

ocupacionais específicos (como esforço físico, mental etc.) e não havendo proposta de remuneração, optou-se pelo próprio autor da pesquisa decidir os níveis do cargo estudado conforme as complexidades das tarefas observadas *in loco*.

As limitações impostas pelas políticas do governo federal para carreira em estatais e do arcabouço jurídico, permitiram realizar uma proposta de carreira que dentro dessas arestas normativas que pudesse ser motivadora aos ocupantes do emprego público da empresa, visto o histórico de tentativas frustradas de aplicação de progressão em carreira na mesma. O contexto organizacional este citado que conforme Bergue (2014) demonstra a complexidade da gestão de pessoas no setor público e requer uma postura integradora na análise dos múltiplos fatores que influenciam pessoas, organizações e governo.

Esta pesquisa abre a possibilidade de realização de estudos futuros com mais elementos documentais, entrevistas a ocupantes de cargos e citação da empresa estatal. Sendo assim, as estruturas de carreira de instituições públicas um importante tema de estudo para o setor público. Ainda cabe salientar a pouca produção bibliográfica sobre o mesmo, justificando a relevância destes estudos.

Sugere-se assim que as empresas públicas e as sociedades de economia mista, a quem se aplicam as particularidades estudadas nesta pesquisa, levem em consideração os aspectos explicitados e analisem o modelo de estrutura proposto como uma possibilidade de aplicação, resguardadas as características específicas e finalísticas de cada uma das organizações.

Finalizando, deve-se levar em consideração o movimento da reforma administrativa do estado brasileiro que se iniciou recentemente. Tanto as organizações da administração pública direta como as da administração pública indireta, passarão por alterações de seus quadros funcionais e de suas políticas organizacionais, através das proposições descendentes dos órgãos regulatórios governamentais federais. Logo, há de se ressaltar a importância de estudos sobre carreira vinculados a este movimento de mudança.

REFERÊNCIAS

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2019]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 31 mar. 2019.

BRASIL. [Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017]. **Alteração da Consolidação das leis do Trabalho**. Brasília, DF: Presidência da República, [2019]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm. Acesso em: 11 ago. 2019.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: EducS, 2010.

_____. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.

CARVALHO, Eneuton Dornelles Pessoa de. O aparelho administrativo brasileiro: sua gestão e seus servidores - do período colonial a 1930. *In*: CARDOSO JÚNIOR, José Celso. (Org.). **Burocracia e ocupação no setor público brasileiro: diálogos para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Ipea, 2011. v. 5. p. 19-46.

_____. O aparelho administrativo brasileiro: sua gestão e seus servidores - de 1930 aos dias atuais. *In*: CARDOSO JÚNIOR, José Celso. (Org.). **Burocracia e ocupação no setor público brasileiro: diálogos para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Ipea, 2011. v. 5. p. 47-90.

CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, dez. 1995. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901995000600008>. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901995000600008&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 23 mar. 2019.

DOWNS, Anthony. **Inside bureaucracy**. Boston: Little, Brown and Company, 1967.

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

_____. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2013.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UECE, 2002. Apostila.

FOSTER, Nick. The analysis of company documentation. *In*: CASSEL, Catherine; SYMON, Gillian. (Ed.). **Qualitative methods in organizational research: a practical guide**. Londres: Sage, 1994. p. 147-166.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KLERING, Luis Roque; PORSSE, Melody de Campos Soares; GUADAGNIN, Luis Alberto. Novos caminhos da administração pública brasileira. **Análise**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 4-17, jan./jun. 2010. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/fo/ojs/index.php/face/article/view/8231>. Acesso em: 2 jun. 2019.

LONDON, Manuel; STUMPF, Stephen. **Managing careers**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

LONGO, Francisco. **Mérito e flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público**. São Paulo: FUNDAP, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MENDES, Tatiana de Medeiros Carvalho et al. Planos de cargos, carreiras e salários: perspectivas de profissionais de saúde do Centro-Oeste do Brasil. **Saúde debate**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 119, p. 849-861, out. 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0103-1104201811905>. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-11042018000400849&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 30 maio 2019.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 13. ed. São Paulo: Hucitec, 2013.

RABELO-SANTOS, Angelino. Sistemas de remuneração, justiça e suporte organizacional. *In*: PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro. (Orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. p. 221-262.

RESENDE, Ênio. **Cargos, salários e carreira: novos paradigmas e conceituais práticos**. São Paulo: Summus, 1991.

ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICOS. **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo: Relatório da OCDE - Brasil 2010 - Governo Federal**. OECD Publishing: Paris, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264086098-pt>. Disponível em: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/avaliacao-da-gestao-de-recursos-humanos-no-governo-relatorio-da-ocde-brasil_9789264086098-pt. Acesso em: 4 jun. 2019.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Brasília: MH Comunicação, 1994.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. 18. ed. São Paulo: LTr, 2017.

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, 2010.

SALLES, Denise Medeiros Ribeiro; NOGUEIRA, Mirian Garcia. Carreiras no serviço público federal: antigos dogmas, novas perspectivas. *In*: BALASSIANO, Moisés; COSTA, Isabel de Sá Affonso da. (Orgs.). **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 134-149.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. *In*: PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro. (Orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. p. 11-28.

SCHUSTER, Marcelo da Silva; DIAS, Valéria da Veiga. Plano de Carreira nos Sistemas de Gestão Público e Privado: Uma Discussão a luz das Teorias Motivacionais. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 2, n. 1, p. 1-17, mar. 2016. ISSN 2237-7956. DOI: <https://doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v2n1p1-17>. Disponível em:

<https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/123>. Acesso em: 03 abr. 2019.

SECRETARIA DE COORDENAÇÃO E GOVERNANÇA DAS EMPRESAS ESTATAIS. **Plano de cargos e salários e plano de funções:** diretrizes e orientações. Brasília: SEST, 2017. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/publicacoes/plano-de-cargos-e-salarios-e-plano-de-funcoes-diretrizes-e-orientacoes.pdf>. Acesso em: 24 maio 2019.

SOARES, Luiz Augusto de Carvalho Francisco et al. Plano de carreiras, cargos e salários (PCCS) e motivação dos trabalhadores em saúde: a percepção dos funcionários da Secretaria Municipal de Saúde de Manaus. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, Belo Horizonte, v. 10, n. 1, p. 61-74, jan./maio 2017. DOI: <https://doi.org/10.21450/rahis.v10i1.2038>. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/rahis/article/view/2038>. Acesso em: 11 maio 2019.

ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de salários:** sistemas e métodos de análise e descrição de cargos, pesquisa e escalas salariais, avaliação de desempenho, avaliação de cargos. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

APÊNDICE A - INSTRUMENTO PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

Função de gestão:

Gerente Coordenador

Equipe de atuação dentro da Gerência de Recursos Humanos:

Setor gerencial Setor de Departamento de Pessoal

Setor de Desenvolvimento Funcional

Experiência acumulada como gestor na área atual (em anos):

Perguntas para entrevista:

1 - Quais as necessidades você percebe para esta empresa estatal sobre o tema Gestão de Pessoas e Carreira?

2 - Por que você acha que estas necessidades são importantes para a organização?

3 - Como você acha que estas necessidades podem ser supridas?

4 - Quais as principais expectativas dos profissionais administrativos de nível médio da empresa, quanto ao tema carreira, que você como gestor na área de Recursos Humanos percebe?

APÊNDICE B - INSTRUMENTO DE COLETA PARA OBSERVAÇÃO *IN LOCO*

Área da estatal observada:

() Financeira

() Recursos Humanos

() Ouvidoria

Quantidade de empregados observados:

Atividades desempenhadas pelos empregados:

Atividade	Quem faz?	Complexidade

