

Rodrigo Guedes Vieira

**A PROPOSTA DE UM PLANO DE CARREIRAS
BASEADO NA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO CONTEXTO DA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Federal de
Santa Catarina para obtenção do Grau de
Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luís Moretto Neto

**Florianópolis
2014**

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Vieira, Rodrigo Guedes

A Proposta de um Plano de Carreira baseado na Gestão por Competências no contexto da Administração Pública Gerencial / Rodrigo Guedes Vieira ; orientador, Luís Moretto Neto - Florianópolis, SC, 2014.

135 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração.

Inclui referências

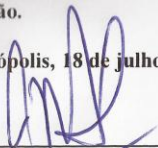
1. Administração. 2. Plano de Carreira. 3. Gestão por Competências. 4. Modelos de Administração Pública. I. Moretto Neto, Luís. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Rodrigo Guedes Vieira

**A PROPOSTA DE UM PLANO DE CARREIRAS
BASEADO NA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO CONTEXTO DA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL**

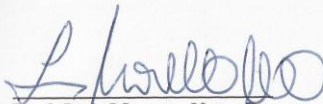
Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de "Mestre", e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração.

Florianópolis, 18 de julho de 2014.



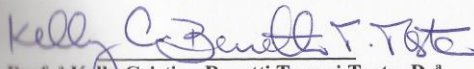
**Prof. Marcus Venicius Andrade De Lima, Dr.
Coordenador do Curso**

Banca Examinadora:



**Prof. Luis Moretto Neto, Dr.
Orientador**

Universidade Federal de Santa Catarina



**Prof.ª Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, Dr.ª.
Universidade Federal da Fronteira Sul**



**Prof. Irineu Manoel de Souza, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina**



**Prof. Marcus Venicius Andrade De Lima, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina**

Dedico este estudo a todos aqueles que, de uma forma ou de outra, fizeram com que eu mantivesse a esperança e a convicção de que, ao final, tudo valeria a pena.

AGRADECIMENTOS

A Deus, autor de toda ciência, por ter me amado por primeiro e por colocar pessoas maravilhosas e verdadeiras em minha vida!

Aos meus pais, Marcelino e Raquel, que acreditam em mim mais do que seria possível cogitar. Vocês são partes de mim para todo o sempre.

À Graziella, amor da minha vida, mulher que faz de mim um homem melhor e, sem dúvida, torna tudo mais bonito. Que nosso amor seja tão reluzente quanto o seu sorriso!

Aos meus irmãos, André, Daniel e Alexandre, que, apesar da distância, mantêm próximos seus corações. Seus exemplos me dão forças pelo caminho!

Às minhas cunhadas, Katiely, Ísis e Dayana, que, a exemplo de meus irmãos, sempre compreenderam minhas limitações e me trataram com todo o carinho e amor.

Aos meus sobrinhos, Eloise, minha afilhada querida, e Henrique, meu galego figura, que enchem meu coração de alegria e esperança!

Aos meus amigos, Daniel e Rafaella, fonte de inspiração e exemplo, cujas presenças tornam a vida mais alegre.

Aos meus sogros, José Carlos e Fátima, que me acolheram como a um filho em seus corações.

Aos meus demais familiares e de minha noiva que, mesmo não estando muito próximos, mantiveram-se presentes nos desejos de sucesso e nas mensagens de carinho.

Aos meus amigos de caminhada, pessoas que, apesar dos meus defeitos, aceitaram-me como amigo. Obrigado pelas orações! Elas fizeram toda a diferença!

Ao meu orientador, professor Luís Moretto Neto, um dos dons que Deus colocou em minha vida. Espero que, a partir de agora, nossa amizade cresça ainda mais!

Aos membros da banca, professores Irineu, Marcus Venicius e Kelly, pela disponibilidade, zelo e presteza com que responderam ao convite para avaliar este trabalho.

"Combati o bom combate, terminei a minha carreira,
guardei a fé".

(Carta de São Paulo a Tito 4, 7)

VIEIRA, Rodrigo Guedes. **A proposta de um plano de carreiras baseado na gestão por competências no contexto da Administração Pública gerencial.** 2014. 120 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

RESUMO

O presente estudo é uma análise do fenômeno dos planos de carreira na perspectiva da gestão por competências, no contexto do modelo gerencial de administração pública. A pesquisa delineou-se como um estudo de caso descritivo acerca da proposta de um novo plano de carreiras elaborado pela empresa pública catarinense CIDASC no ano de 2013. A abordagem adotada foi o método fenomenológico-estruturalista, onde se procurou descrever o fenômeno dos planos de carreira em vistas de suas estruturas fundamentais no contexto do caso analisado. Os procedimentos de coleta de dados foram a pesquisa documental direta, bibliográfica e a observação direta intensiva. As análises apontaram que os planos de carreira compõem um fenômeno congruente com os conflitos presentes na administração pública. Pôde-se perceber que a gestão por competências pode tanto apoiar iniciativas de melhoria da eficiência administrativa, quanto favorecer os anseios dos servidores públicos por melhores carreiras, quando incorporada aos planos de carreira. Finalmente, ficou aparente que os planos de carreira, aliando aspectos gerenciais e princípios públicos, podem ser uma alternativa viável para a necessária desburocratização da administração pública, conciliando ganhos para a organização, para os empregados e para a sociedade de modo geral.

Palavras-chave: planos de carreira, gestão por competências, modelos de administração pública.

VIEIRA, Rodrigo Guedes. **The proposal of a career path based on competency management in the context of the New Public Management.** 2014. 120 f. Dissertation (Mastering Degree) – Graduate Program in Management, Socioeconomic Center, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

ABSTRACT

The present study is an analysis of the phenomenon of career paths from the perspective of competency management in the context of the New Public Management. The research was outlined as a descriptive case study about the proposal for a new career path prepared by CIDASC, a public company of State of Santa Catarina, in the year 2013. The approach adopted was the phenomenological-structuralist method, which was aimed to describe the phenomenon of career paths in view of their fundamental structures in the context of the case examined. The procedures for data collection were direct documentary research, bibliographical research and intensive direct observation. The analyzes showed that the career paths compose a coherent phenomenon with conflicts in public administration. It could be perceived that competency management can both support initiatives to improve administrative efficiency, as favoring the concerns of public servants for better careers, when incorporated into career paths. Finally, it became apparent that career paths, combining management aspects and public principles, can be a viable alternative to the necessary bureaucracy of public administration, combining gains for the organization, for employees and for society in general.

Keywords: career paths, competency management, models of public administration.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Ganho de Referências por Formações Concluídas no PCS.	105
Quadro 2 Ganhos Percentuais sobre o Salário decorrentes de Aumento da Qualificação proposto no PECS.	107
Quadro 3 Expectativas e Respostas acerca da Proposta do PECS.	117

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Distribuição dos Servidores Efetivos pelas Unidades da CIDASC	70
Gráfico 2 Tempo de Empresa dos Empregados da CIDASC.	71
Gráfico 3 O Preenchimento de Vagas no Concurso para Assistente Administrativo em 2006.	84
Gráfico 4 O Preenchimento de Vagas no Concurso para Assistente Administrativo em 2011.	84
Gráfico 5 O Preenchimento de Vagas no Concurso para Administrador em 2011.	85
Gráfico 6 O Preenchimento de Vagas no Concurso para Contador em 2011.	85
Gráfico 7 O Preenchimento de Vagas no Concurso para Economista em 2011.	86
Gráfico 8 O Preenchimento de Vagas no Concurso para Advogado em 2011.	86
Gráfico 9 O Preenchimento de Vagas no Concurso para Engenheiro Agrônomo em 2011.	87
Gráfico 10 O Preenchimento de Vagas no Concurso para Médico Veterinário em 2011.	87
Gráfico 11 Curva Salarial da CIDASC.	89
Gráfico 12 Comparativo entre a Curva Salarial da CIDASC e das Empresas Privadas.	89
Gráfico 13 Comparativo entre a Curva Salarial da CIDASC e a Curva Salarial de Outras Empresas Públicas do Estado.	90
Gráfico 14 Comparativo entre a Curva Salarial da CIDASC e a Curva Salarial da EPAGRI.	91
Gráfico 15 Posicionamento da Nova Curva Salarial Proposta para a CIDASC.	91

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Vínculo dos Servidores na CIDASC.....	68
Tabela 2 Distribuição dos Servidores da CIDASC pelos cargos e funções da empresa.	69

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Mapa de Distribuição das Unidades da CIDASC no Território do Estado de Santa Catarina.	67
Figura 2 Componentes do Planejamento Estratégicos da CIDASC.....	72
Figura 3 Do Modelo de Gestão até a Proposta do PECS	73
Figura 4 A Descrição do Cargo de Agente Operacional Administrativo no PCS.	92
Figura 5 Quadro Ocupacional proposto no PECS.	95
Figura 6 Estrutura de Cargos, Níveis e Referências Salariais do PCS.	98
Figura 7 Tabelas Salariais propostas no PECS.	99
Figura 8 Estrutura de Carreira e Salários do PCS.	100
Figura 9 Estrutura de Carreira e Salários proposto no PECS.	101
Figura 10 Os Mecanismos de Consecução da Carreira traduzidos na Tabela Salarial proposta no PECS.	103
Figura 11 Composição do Modelo de Avaliação.....	113

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADR	Administração Regional da CIDASC
BSC	Balanced Scorecard
CIDASC	Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina
COCAR	Companhia Catarinense de Armazenamento
CODESA	Coordenação de Defesa Sanitária Animal
CPF	Conselho de Política Financeira do Estado de Santa Catarina
EPAGRI	Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina
ERUSC	Eletrificação Rural de Santa Catarina S.A.
PCS	Plano de Cargos e Salários da CIDASC
PECS	Plano de Empregos, Carreiras e Salários da CIDASC
PEP	Planejamento Estratégico Participativo
PMBOK	Project Management Body of Knowledg
PROCIDASC	Programa de Reestruturação Organizacional da CIDASC
REFLORESC	Reflorestadora Santa Catarina S.A.
SIE	Serviço de Inspeção Estadual

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	29
1.1	OBJETIVO GERAL.....	31
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	31
1.3	JUSTIFICATIVA	31
1.3.1.1	Importância.....	32
1.3.1.2	Oportunidade.....	34
1.3.1.3	Viabilidade	35
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	37
2.1	OS PLANOS DE CARREIRA	37
2.2	MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	39
2.2.1	<i>Modelo Patrimonialista</i>	40
2.2.2	<i>Modelo Burocrático</i>	42
2.2.3	<i>Modelo Gerencial</i>	43
2.2.4	<i>Novos Modelos</i>	46
2.3	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	47
2.3.1	<i>Conceitos de Competência</i>	47
2.3.2	<i>Gestão de Pessoas por Competências</i>	51
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	55
3.1	COMPOSIÇÃO DO QUADRO DE REFERÊNCIA	55
3.2	PLANEJAMENTO DA PESQUISA.....	55
3.3	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	56
3.4	COLETA DE DADOS.....	57
3.5	ANÁLISE DE DADOS.....	58
3.6	LIMITAÇÃO DO ESTUDO	59

4	A COMPANHIA INTEGRADA DE DESENVOLVIMENTO AGRÍCOLA DE SANTA CATARINA – CIDASC	61
4.1	HISTÓRICO DA EMPRESA	61
4.1.1	<i>Formação da Companhia</i>	<i>61</i>
4.1.2	<i>Atividades Desenvolvidas ao Longo dos Anos.....</i>	<i>62</i>
4.2	ÁREAS DE ATUAÇÃO	64
4.3	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	66
4.4	QUADRO DE FUNCIONÁRIOS	67
4.5	A REVISÃO DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS	71
5	O PLANO DE CARREIRA NA CIDASC.....	75
5.1	A PROPOSTA DE UM NOVO PLANO DE CARREIRA.....	75
5.2	AS ETAPAS DE ELABORAÇÃO DA PROPOSTA	77
5.2.1	<i>Comunicação Interna</i>	<i>77</i>
5.2.2	<i>Alinhamento dos trabalhos com Partes Interessadas</i>	<i>78</i>
5.2.3	<i>Estudo Jurídico</i>	<i>78</i>
5.2.4	<i>Mapeamento das Funções.....</i>	<i>78</i>
5.2.5	<i>Estudo da Coerência Interna.....</i>	<i>79</i>
5.2.6	<i>Classificação das Funções, Ocupações e Grupos Ocupacionais</i>	<i>80</i>
5.2.7	<i>Pesquisa Salarial</i>	<i>80</i>
5.2.8	<i>Revisão da Estrutura Salarial.....</i>	<i>80</i>
5.2.9	<i>Revisão das Políticas de Remuneração.....</i>	<i>80</i>
5.2.10	<i>Apresentação e Validação Final.....</i>	<i>81</i>
6	ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE O PCS E O PECS	83
6.1	QUESTÕES CRÍTICAS ORIUNDAS DO PCS ATUAL.....	83
6.1.1	<i>A Questão da Baixa Retenção de Profissionais</i>	<i>83</i>

6.1.2	<i>A Questão da Defasagem Salarial</i>	87
6.2	OS CARGOS E OS EMPREGOS	92
6.2.1	<i>O Quadro de Cargos e Funções no PCS</i>	92
6.2.2	<i>O Quadro de Empregos, Ocupações e Funções no PECS</i>	94
6.3	AS CARREIRAS E AS TABELAS SALARIAIS	96
6.3.1	<i>A Carreira e a Tabela Salarial no PCS</i>	96
6.3.2	<i>A Carreira e as Tabelas Salariais no PECS</i>	99
6.4	OS MECANISMOS DE CONSECUÇÃO DAS CARREIRAS	101
6.4.1	<i>Mecanismos de Promoção no PCS</i>	101
6.4.2	<i>Mecanismos de Progressão no PECS</i>	102
6.4.3	<i>A Promoção no PECS</i>	104
6.5	AS POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL	104
6.5.1	<i>Desenvolvimento de Pessoal no PCS</i>	104
6.5.2	<i>Desenvolvimento de Pessoal no PECS – A Qualificação Profissional</i> . 106	
6.5.2.1	Qualificação Profissional por Formação	107
6.6	AS FUNÇÕES GRATIFICADAS	109
6.6.1	<i>Funções Gratificadas no PCS</i>	109
6.6.2	<i>Funções Gratificadas no PECS</i>	109
6.7	OS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO PROFISSIONAL	110
6.7.1	<i>Sistema de Avaliação de Desempenho no PCS</i>	110
6.7.2	<i>Programa de Avaliação de Performance no PECS</i>	111
6.7.3	<i>O Desempenho no Programa de Avaliação</i>	111
6.7.3.1	Perspectiva Estratégica	111
6.7.3.2	Perspectiva Funcional	111
6.7.4	<i>As Competências no Programa de Avaliação</i>	111
6.7.4.1	Competências Estratégicas (Genéricas):	112
6.7.4.2	Competências Funcionais (Específicas):	112

6.7.5	<i>Metodologia do Programa de Avaliação</i>	112
6.8	A GESTÃO DO QUADRO E A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DO PECS 114	
6.9	QUESTÕES DE DESTAQUE TRATADAS NO PECS	116
6.9.1	<i>Situação dos Auxiliares Agropecuários – “Barreiristas”</i>	117
6.9.2	<i>Carreira de Fiscal</i>	118
6.9.3	<i>Piso dos Engenheiros e Médicos Veterinários</i>	118
6.9.4	<i>Aplicabilidade e Efetividade do novo Plano de Carreiras</i>	119
6.10	A RELAÇÃO COM OS SINDICATOS DURANTE O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DA PROPOSTA.....	119
7	DISCUSSÃO DO CASO	121
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	125
9	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	129

1 INTRODUÇÃO

Estudo internacional realizado pela consultoria Ernest Young (2014) apontou que os planos de carreira têm suscitado, no Brasil, maior preocupação entre os trabalhadores do que o próprio salário inicial da função. Jornais e revistas noticiam, diariamente, manifestações por parte de inúmeras categorias profissionais exigindo, por todo o país, a implantação de melhores planos de carreira. Pesquisa e realidade, como poucas vezes no âmbito das ciências sociais, parecem caminhar na mesma direção. Afinal, que fenômeno é este que tem motivado reivindicações por parte dos trabalhadores e, ao mesmo tempo, pautado os noticiários brasileiros?

Os planos de carreira não são assunto recente, tampouco são desconhecidos da maioria das pessoas. Nos últimos anos, contudo, têm sido motivo de crescentes debates. Mas por que tal mudança? Talvez a estabilização da economia após o Plano Real seja uma parte da explicação. Considerando que no período pré-Real, época de descontrole inflacionário, era bastante difícil realizar um planejamento financeiro de longo prazo, dado que os valores futuros guardavam elevado grau de incerteza, é bem provável que a reivindicação recente por planos de carreira tenham origem na mudança de mentalidade dos trabalhadores acerca do seu futuro profissional. O trabalhador que anteriormente reivindicava reajuste salarial anual, hoje quer perspectiva de crescimento para o longo prazo.

Em linhas gerais, os planos de carreira na administração pública são o instrumento de efetivação e ordenamento das carreiras dos servidores públicos. Tais planos estabelecem o potencial de crescimento profissional dos servidores, quais as responsabilidades de seus cargos ou empregos públicos, quais os patamares salariais correspondentes, como se processam as ascensões nas carreiras, enfim descrevem e normatizam a vida funcional dos servidores. Assim sendo, os planos de carreira são os alicerces fundamentais da relação entre a administração pública e os seus servidores, ou seja, funcionam como uma espécie de contrato de trabalho entre o ente estatal, responsável por promover os serviços públicos, e os trabalhadores, responsáveis por executar, de fato, tais serviços.

Pode-se inferir, que as melhorias de que a sociedade necessita em termos de serviços públicos passam necessariamente pela harmonização devida entre a administração pública e os servidores públicos. Por conta disso, as organizações públicas têm destinado, na última década, maior atenção à temática dos planos de carreira, sobretudo, à medida que se tem chegado à conclusão de que os mesmos possuem potencial para promover

mudanças positivas na relação entre servidores e administração pública, na figura de seus mais diversos órgãos.

Ainda assim, especialmente por conta das diferentes concepções existentes de administração pública, permanece como desafio a construção de planos de carreira que sejam capazes de lidar com as idiossincrasias dos órgãos públicos e que, ao mesmo tempo, comportem e apliquem os conceitos presentes nas teorias mais promissoras no campo da gestão pública. Nessa linha, a análise dos modelos de administração pública passa a ser ponto fundamental para as discussões acerca dos planos de carreira nas organizações públicas. *Mutatis mutandis*, a compreensão do fenômeno dos planos de carreira torna-se, também, essencial para a análise atual dos modelos de administração pública.

Desde que Taylor (1966) assumiu-as como objeto de interesse científico, as organizações têm suscitado esforços significativos por parte daqueles que tencionam compreendê-las. Ao longo da história, uma variedade crescente de fenômenos foi sendo percebida e estudada sob as mais diversas perspectivas. Atualmente, no campo das organizações públicas, diferentes concepções são trazidas ao púlpito quando a tarefa é entender a administração pública e seus fenômenos, a exemplo dos planos de carreira. Uma linha volta-se mais para o aspecto gerencial, outra assimila um viés humanista, outra, ainda, pauta-se por uma inspiração legalista, todas, porém, procuram respostas para os problemas da sociedade, derivados, sobretudo, das ineficiências do Estado no exercício de suas funções precípuas (SECCHI, 2010).

Em 1995, o governo do então presidente Fernando Henrique Cardoso, iniciou uma grande reforma no aparato administrativo do estado brasileiro, com a proposta fundamental de introduzir o princípio da eficiência nas organizações e nos serviços públicos. A concepção de administração pública que inspirou e deu guarida às iniciativas dessa reforma foi o que se convencionou chamar de Nova Gestão Pública, um modelo de gestão que procurou na iniciativa privada as respostas aos problemas da esfera pública (DENHARDT, 2008). É esse modelo, também conhecido como gerencial, que hoje dá os contornos fundamentais às ações dos órgãos públicos brasileiros.

Tal modelo gerencial de administração pública tem encontrado diversos obstáculos (PIMENTEL; PIMENTEL, 2010). Um desses obstáculos tem sido lidar com os princípios públicos que caracterizam a administração como tal e, ao mesmo tempo, efetivar as premissas fundamentais do modelo (ARAÚJO; PEREIRA, 2012). Outro obstáculo aparente tem sido a dificuldade para a conciliação do modelo com os planos de carreira dos servidores públicos. Finalmente, considerando todo o

contexto retratado, a presente pesquisa procurou responder a seguinte pergunta: **Como analisar o fenômeno dos planos de carreira a partir da gestão por competências diante do modelo gerencial de administração pública?**

1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar, através da teoria da gestão por competências, a temática dos planos de carreira dentro de um contexto gerencial de administração pública.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Relacionar o fenômeno dos planos de carreira com a teoria da gestão por competência e os principais modelos de administração pública;
- b) Analisar, de forma comparada, a proposta de um novo plano de carreiras para uma empresa pública catarinense, à luz da gestão por competências e dos modelos de administração;
- c) Identificar, a partir do caso analisado, os aspectos estruturantes de um plano de carreiras baseado na gestão por competências, num contexto de administração pública gerencial.

1.3 JUSTIFICATIVA

A opção pela análise do fenômeno dos planos de carreira a partir da teoria da gestão por competências considerou sua aplicação cada vez mais promissora no âmbito da gestão de pessoas nas organizações (PRAHALAD; HAMEL, 1990; BOTERF, 1998; BRANDÃO; FLEURY; FLEURY, 2001; GUIMARÃES, 2001; BARBOSA, 2003; BAHRY; TOLFO, 2004; BAHRY; TOLFO, 2007; BRANDÃO 2008; CEITIL, 2010; MAIA; MORAES; FREITAS, 2011). Somam-se a isso, também, os movimentos constatados na administração pública brasileira para a implantação da gestão por competências como resposta aos problemas históricos de sua gestão de pessoas (RIBEIRO; GUIMARÃES, 2002; PIRES, 2005; MUNCK; MUNCK, 2011).

Castro (1977) elenca três critérios para se definir se um tema de pesquisa é apropriado quanto à utilidade do conhecimento produzido. Para esse autor, o tema de pesquisa deve ser original, importante e viável. A viabilidade diz respeito ao caráter prático da pesquisa e responde à

pergunta: é possível levar a cabo a pesquisa com os recursos disponíveis? A importância, por sua vez, diz respeito à própria relevância prática e científica do estudo, podendo ser traduzida na pergunta: este novo conhecimento tem alguma utilidade? Por fim, a originalidade está relacionada com a capacidade que o estudo tem para gerar resultados surpreendentes, suscitando reações como: que surpreendente constatação! Nesse prisma, a originalidade só pode ser visualizada, à priori, em seu potencial.

Esta pesquisa baseou-se nos critérios de importância e viabilidade, assumindo em lugar do critério originalidade um afim seu, a oportunidade, por entender que o intuito fundamental de uma dissertação de mestrado é contribuir com o aprofundamento do conhecimento em determinada área, não propriamente construindo uma teoria inteiramente nova, mas corroborando para a abertura de caminhos para novos estudos. Além disso, quando propôs tais critérios, o referido autor tratava de teses não de dissertações, as quais guardam níveis diferentes de profundidade.

Assim sendo, considerando o critério de oportunidade, pressupôs-se que o pesquisador pudesse construir, ao longo deste estudo de mestrado, um banco de referências e interconexões teóricas que o habilitassem para a pesquisa e a docência, objetivos fundamentais de um programa de mestrado. Por conta disso, trabalhou-se na justificativa o conceito da oportunidade, o qual conferiu à pesquisa um caráter tangível, podendo ser sintetizado pela seguinte indagação: é pertinente e factível envidar esforços neste momento para estudar este tema?

Assim sendo, a seguinte pesquisa encontrou sua justificativa nos eixos da importância, da viabilidade e da oportunidade.

1.3.1.1 Importância

Os meios de comunicação têm noticiado no Brasil, cada vez mais, reivindicações vindas das mais diversas categorias de servidores públicos por planos de carreira que melhor atendam seus anseios profissionais e sociais. Parte de tais categorias profissionais, para as quais não há senão apenas regras burocráticas para ascensão na tabela salarial, busca a implantação de planos de carreira que consagrem o crescimento profissional para além do aspecto salarial. Outras tantas categorias profissionais, para as quais os planos já existem em certa medida, requerem melhorias como: adequação de pisos salariais, correção nos mecanismos de ascensão profissional, sistemas de progressão funcional baseados em mérito, avaliação de desempenho e competências, mecanismos de valorização e reconhecimento pessoal e profissional, dentre outras (SANTOS, 2011).

O que se nota, com isso tudo, é a manifestação de um fenômeno que, se não é recente, tem tomado corpo na sociedade, com contornos e repercussões que justificam uma análise mais detida a seu respeito. Nessa esteira, inúmeras pesquisas espalhadas pelas mais diversas áreas do conhecimento têm procurado entender o fenômeno dos planos de carreira. Algumas envidam esforços no campo da psicologia organizacional, Schuster e Dias (2012), abordaram o fenômeno sob o prisma das teorias motivacionais, outras cuidam das implicações financeiras (PIMENTEL; PALAZZO; OLIVEIRA, 2009), outras mais se voltam para o aspecto das relações sociais (PERES, 2011), e assim por diante. Esta pesquisa abordou o fenômeno dos planos de carreira sob o prisma das organizações, mais especificamente, através do olhar dos modelos de administração pública.

O estudo do fenômeno dos planos de carreira a partir da teoria da gestão por competências é não somente importante como salutar, uma vez que configura hoje um dos modelos de gestão de pessoas mais disseminados nas organizações do mundo inteiro e que é adotado como a política nacional de gestão de pessoas da administração pública brasileira (BRASIL, 2006). Sobretudo, quando se considera que os resultados dessa política não estão totalmente claros em termos de seus méritos e deficiências, dado seu caráter ainda recente. De sorte que é preciso que se façam estudos sobre esse tema, a fim de que a aplicação de tal concepção teórica possa trazer mais ganhos do que perdas para a administração pública e para a sociedade em geral.

O maior enfoque dado ao modelo gerencial, dentre os quatro principais modelos retratados no estudo, se deveu ao fato de que este modelo é o adotado oficialmente desde 2012 pelo Governo do Estado de Santa Catarina, através do chamado Modelo de Gestão Estratégica do Governo de Santa Catarina, para toda sua estrutura administrativa, aí incluídos os órgãos da administração indireta, como a empresa pública CIDASC. Tal modelo gerencial tem sido o empregado de forma predominante, não apenas no Estado de Santa Catarina, mas nos demais estados da federação, a começar pelo chamado Choque de Gestão implantado no Estado de Minas Gerais a partir de 2003, como também no mundo. Essa mudança, quando vista no contexto das organizações públicas tem se alinhado com a necessidade de desburocratização e aumento da eficiência administrativa do Estado.

Assim sendo, considerando que a gestão por competências e o modelo de administração pública gerencial têm predominado no contexto da administração pública brasileira, fica evidente a importância de se identificar, descrever e analisar fenômenos inseridos nessa realidade, como é o caso dos planos de carreira. Dessa forma, tanto a pertinência da

aplicação da teoria da gestão por competências pode ser verificada, em termos de suas coerências e incoerências, como as próprias organizações podem ser repensadas à luz dos fatos que a caracterizam. Portanto, analisar situações nas quais o fenômeno dos planos de carreira acontece serve tanto para compreender as aplicações da gestão por competências, a fim de que a própria teoria seja testada, quanto para se repensar a adequação e aplicabilidade dos modelos de administração pública.

1.3.1.2 Oportunidade

Tem-se verificado ano após ano a crescente necessidade de se encontrarem novas práticas de gestão, a fim de se lidar com os antigos problemas da administração pública brasileira, com destaque para a ineficiência (econômica, de serviços, administrativa), fato que pode ser percebido pelas discussões acerca dos modelos de administração pública. Inúmeras discussões a respeito de melhores práticas têm emergido no âmbito da gestão de pessoas, conforme já destacado anteriormente. Contudo, poucos debates nesse sentido têm sido respaldados pela realidade, isto é, em sua maioria os pontos de vista manifestados têm abarcado apenas conjecturas a respeito de modelos ideais, que promovem soluções limitadas em termos de tangíveis e efetivos. A proposta de identificar a realidade dos planos de carreira dentro da administração pública brasileira, tal como o fenômeno se apresenta hoje, a partir de um estudo de caso, representa uma oportunidade de análise empírica. Dessa maneira, o presente estudo serve, de fato, para adentrar o campo da prática, especificamente quanto aos modelos de administração pública e a teoria da gestão por competências, através de seu ponto nodal, isto é, os planos de carreira dos servidores públicos.

Dentre as discussões que têm pautado os debates no campo da gestão de pessoas na administração pública, encontra-se a questão do reflexo desse modelo para a carreira do servidor público e para as pretensões de eficiência administrativa do aparato estatal. Contudo, permanece o campo de debate que está justamente no caminho entre essas duas realidades, isto é, na maneira com que se relacionam os reflexos de uma gestão de pessoas tanto no âmbito do servidor como da administração pública. Esta pesquisa visa, justamente, tecer considerações sobre a realidade presente na intersecção dessas questões. É nesse ponto que, precisamente, considera-se que esteja a oportunidade do tema abordado, pois, acredita-se que as discussões dos modelos que não levem em conta as situações reais tornam-se inertes e, por vezes, irrelevantes. Assim, a proposta do presente estudo é fazer uma análise detida da questão a partir da

verificação empírica do problema à luz das teorias, de modo que se possam identificar alternativas para os problemas que a história tem apresentado a respeito da gestão de pessoas na administração pública brasileira.

1.3.1.3 Viabilidade

A escolha do tema se deu pela avaliação de que na questão dos planos de carreira poderiam ser compatibilizadas duas necessidades, as atividades profissionais do pesquisador e a procura por um assunto de extrema relevância social e, por conseguinte, científica. Assim, considerando que o trabalho profissional do pesquisador abrangia a elaboração de uma proposta de plano de carreiras para a empresa na qual é funcionário, o tempo para pesquisa seria aumentado, na medida em que o trabalho diário do pesquisador se tornaria, também, tempo empregado na pesquisa.

Dessa maneira, o estudo teve sua viabilidade assegurada à medida que dispôs de acesso aos dados relevantes, aos recursos necessários e às fontes de conhecimento requeridas. A pesquisa contou com autorização prévia da organização pública selecionada para ser campo de estudo, de modo que houve acesso às informações necessárias e pertinentes para a consecução dos objetivos da pesquisa. Isso foi possibilitado por conta da vinculação funcional do pesquisador com a organização estudada. Além disso, o pesquisador integrou a equipe responsável por elaborar a proposta de plano de carreiras da instituição retratada na pesquisa, o qual serviu como objeto de atenção da pesquisa. A soma desses fatores proporcionou não somente maior aproximação do pesquisador para com o tema e a realidade pesquisada, como também permitiu o acesso direto aos documentos e fontes primárias de informação, gerando facilidades ao trabalho como um todo.

Ademais, dentro do programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, o pesquisador contou com a orientação do professor Luís Moretto Neto, o qual possui amplo conhecimento científico e vivencial a respeito dos modelos de administração pública existentes no Brasil e no mundo. Aliado a isso esteve a formação acadêmica prévia do autor do presente estudo, que é bacharel em Administração Pública. Essa conjunção de fatores conferiu maior propriedade às análises realizadas, considerando que o autor dispunha de uma base científico-acadêmica sólida para discorrer sobre o tema de pesquisa.

Finalmente, o pesquisador teve acesso a vasta literatura disponível para consulta na biblioteca da instituição e nas bases de dados com as quais a mesma possui convênio, de modo que puderam ser consultados os conhecimentos disponíveis sobre o tema, tanto os mais recentes, através dos periódicos, com os clássicos consagrados nos livros. Assim, pôde ser identificado o estado da arte no campo da gestão por competências, dos modelos de administração pública, dos estudos sobre os planos de carreiras dos servidores públicos, e das demais zonas de interesse da pesquisa, bem como os casos semelhantes ao estudado nesta pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica desta pesquisa começou pela definição de seu objeto de análise, ou seja, os planos de carreira. Em seguida, passou-se a apresentação dos modelos de administração pública, principalmente a partir de suas manifestações ao longo da evolução da administração pública brasileira. Finalmente, foi retratado o estado da arte acerca da gestão por competências, a começar por sua adoção no âmbito da gestão de pessoas na administração pública brasileira.

2.1 OS PLANOS DE CARREIRA

A consultoria internacional Ernest Young (2014) identificou, através de uma ampla pesquisa, as razões que fazem com que os trabalhadores mudem de emprego no Brasil. Concluiu a pesquisa que a perspectiva futura de carreira é fator de motivação maior do que o próprio salário inicial de uma função. Dessa forma, a tendência observada nos noticiários, que dia a dia apresentam um sem número de categorias de servidores públicos reivindicando planos de carreira, parece corroborar com o resultado da pesquisa mencionada. Seguindo Resende (1991), que afirma que a administração de recursos humanos tem relação direta com as ocorrências no ambiente externo à empresa, chega-se a conclusão de que é urgente para as organizações que pretendam melhor atrair e reter trabalhadores definir boas estratégias de remuneração, isto é, bons planos de carreira.

Segundo Pontes (2010, p. 337), "plano de carreira é o instrumento que define as trajetórias de carreiras existentes na empresa". Os planos de carreira são, portanto, instrumentos que integram as atividades desenvolvidas na área de administração de pessoas das organizações. Os planos de carreira são a evolução dos planos de cargos e salários. Pontes (2010) apresenta a diferenciação entre os planos de cargos e salários e os planos de carreira ao colocar que o primeiro estabelece um posicionamento de cargos sem a perspectiva de crescimento profissional, que é a proposta fundamental de um plano de carreiras. Silva (2005, p.15) conceitua o plano de cargos e salários como sendo "o instrumento que estabelece a estrutura de cargos da organização, define as atribuições, deveres e responsabilidades de cada cargo e estabelece os níveis salariais a serem praticados".

Apesar disso, tal diferenciação parece estar mais no plano acadêmico do que numa correspondência perfeita da realidade em termos de nomenclatura adotada, especialmente quando se trata da administração

pública. As denominações utilizadas para essa ferramenta de administração têm origem na combinação das palavras cargos ou empregos, carreiras e salários. Esses elementos reunidos compõem as estruturas fundamentais de um sistema de remuneração baseado em planos de carreira.

Conforme afirma Pontes (2010, p. 325), "os princípios e diretrizes que configuram a concepção do plano de cargos e salários devem ser constantemente atualizados e revisados, sob pena de tornarem-se obsoletos". De certa forma, as várias tendências quanto às estratégias de remuneração guardam relação direta com as diferentes concepções de administração de pessoas nas organizações. A forma mais tradicional, o plano de cargos e salários, remete às concepções mais tradicionais de administração de recursos humanos, onde se observa a ênfase no cargo em detrimento da carreira. Por outro lado, as abordagens mais modernas têm procurado conferir maior atenção ao aspecto da carreira, inserindo-a como fator determinante para as práticas de gestão de pessoas (PONTES, 2020).

Segundo Silva (2005), o plano de cargos e salários pode proporcionar os seguintes objetivos: melhor aproveitamento dos recursos humanos; informações importantes para as demais áreas de recursos humanos; valorização e equilíbrio interno entre os cargos; política salarial compatível com o mercado; maior satisfação no trabalho; maior retenção de pessoal; melhor aproveitamento dos mais capacitados; determinação de normas, métodos e práticas equitativas; equilíbrio econômico-financeiro; maior produtividade; e correção de distorções salariais. Para Paschoal (2006), o sistema de remuneração demanda o estabelecimento da igualdade entre três componentes, quais sejam: a função, o colaborador e o salário. Trocando em miúdos, a relação natural de trabalho é aquela em que um trabalhador é remunerado (salário) por conta da realização de um determinado serviço (cargo, emprego, função, atividade). Nesse prisma, resta à carreira o papel de dispor sobre o sentido em que se dá a evolução dessa relação.

A relevância dos planos de carreira no âmbito da administração pública brasileira tem sido objeto de atenção por parte das diversas áreas do conhecimento, com diferentes abordagens. Arelaro et al. (2012) colocam que, entre as negociações de servidores e governos acerca dos planos de carreira dos profissionais da educação pública, a progressão na carreira é uma das questões mais debatidas. Nessa linha, COSTA et al. (2010) apontaram a centralidade que o tema definição de carreiras teve para a consolidação do Sistema Único de Saúde – SUS, provavelmente a política pública de saúde mais abrangente do mundo, confirmando a importância da temática dos planos de carreira. Os mesmos autores destacam que, apesar de já existir previsão legal para implantação de planos de cargos para todas as

três esferas de governo no âmbito do sistema de saúde, essa questão permanece ainda um grande desafio para os gestores. Os dois relatos anteriores relativos a duas das maiores áreas de concentração dos serviços públicos brasileiros, qual sejam a educação e a saúde, dão uma dimensão da centralidade do tema das carreiras para a administração pública brasileira como um todo.

Segundo Pereira (1996), a crise da administração pública burocrática foi agravada quando, ainda durante o período militar, o regime optou por formar o corpo de servidores da alta administração pública brasileira recrutando administradores nas empresas públicas. Para esse autor, a estratégia correta deveria ter sido a redefinição de carreiras e a abertura de concursos públicos, a fim de promover a criação de uma burocracia civil forte. No entanto, ainda em 1996, o mesmo autor ressaltou que a sobrevivência do patrimonialismo em conjunto com a Constituição de 1988, favorecera o enrijecimento burocrático extremo, o que resultaria no alto custo e na baixa qualidade da administração pública brasileira. Dezoito anos depois, essa parece ser precisamente a realidade enfrentada. Por conta disso, cada vez mais, os planos de carreira tem demandado atenção das organizações públicas.

2.2 MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A expressão administração pública, quando objeto de uma pesquisa, requer certa cautela em termos de sua utilização, haja vista a amplitude de definições possíveis e aceitáveis dentro do seu campo de estudo. Denhardt (2008, p. 27) define administração pública como a “gestão de processos de mudança que visam lograr os valores societários definidos publicamente”. Nessa definição são enfatizados os chamados valores societários, com base na visão de que os mesmos são os responsáveis por dar sentido aos processos de mudança. Além disso, tem-se, de forma inequívoca, que é papel da administração pública gerir tais mudanças.

De forma semelhante, Carapeto e Fonseca (2006, p. 19) afirmam que “o perfil e a dimensão da administração pública dependerão, basicamente, das funções que se atribuem ao Estado”. Ora, as duas definições, aproximadas, convergem para o entendimento de que as funções que se atribuem ao Estado repousam nas expectativas sociais publicamente manifestas, ou seja, nas mudanças sociais esperadas pela sociedade, de acordo com os valores da mesma. Considerando isso verdade, resta saber como a administração pública se organiza ela mesma para corresponder a tais aspirações sociais. É precisamente neste ponto que as diferentes

concepções de administração pública vêm apresentar diferentes respostas, os ditos modelos de administração.

Denhardt (2008) define que os modelos não são as formas ideais de uma organização, mas as expressões reais adotadas. De outra maneira, indo um pouco além, poder-se-ia dizer que os modelos são as expressões organizacionais idealizadas pelos administradores públicos, ao mesmo tempo em que são, paradoxalmente, as expressões reais de suas próprias condutas.

Brandão (2011) destaca a existência de três elementos que deram contornos à administração pública brasileira ao longo de sua trajetória: os patrimoniais, os burocráticos e os gerenciais. De forma semelhante, Klering, Porsse e Guadagnin (2010) consideram existir três modelos básicos de administração pública: o patrimonialista, o burocrático e o gerencialista, além de sugerirem que esteja surgindo um quarto modelo com características mais sistêmicas. Por sua vez, Denhardt (2008), além de destacar os mesmos três modelos, afirma já existir um quarto modelo a que chama de *New Public Service*, o Novo Serviço Público, com caráter mais descentralizado e focado no bem público, no cidadão e nos princípios republicanos.

Colocando em termos cronológicos, Filippim, Rossetto e Rossetto (2010), afirmam que a abordagem patrimonialista predominou no Brasil entre 1500 e 1930, nas épocas da Colônia (1500 a 1822), do Império (1822 a 1889) e da República Velha (1889 a 1930); que a abordagem burocrática, por sua vez, instaurou-se no início do governo de Getúlio Vargas em 1930; e que, por fim, o modelo gerencial surgiu na década de 1990, desenvolvendo-se até os dias de hoje.

Secchi (2009) faz uma ressalva de que o estudo dos modelos de administração pública deve ser ponderado por uma visão de mudança gradativa das organizações, considerando o aspecto incremental de suas propostas, de forma que não existem efeitos mágicos, quando se trata de reformas administrativas.

2.2.1 Modelo Patrimonialista

Patrimonialismo é um modelo de administração que se origina da extrapolação da administração familiar do governante para as organizações públicas (BENDIX, 1986). Isso quer dizer que no modelo patrimonialista os bens públicos são encarados como matéria de administração familiar, ou seja, o bem público deve estar a serviço do governante, recebendo o mesmo tratamento dispensado aos seus bens particulares.

Pereira (2006) destaca que o patrimonialismo se define pela característica de interpermeabilidade entre os patrimônios público e privado, de sorte que há uma incapacidade ou relutância do príncipe para separar um do outro. Esse comportamento, de fato, tem origem numa cultura principesca, na medida em que a junção entre o patrimônio público e privado requer a existência de uma visão de mundo na qual haja um direito natural do soberano que justifique sua primazia sobre o patrimônio angariado a partir do trabalho do povo.

Filippim, Rossetto e Rossetto (2010), resgatam, trazendo a luz os pensamentos de Weber, a noção de que o patrimonialismo é o tipo mais puro de dominação tradicional, a patrimonial. Na mesma linha, Brandão (2011) afirma que o patrimonialismo é o modelo de dominação tradicional, onde o exercício do poder se vale das tradições comunitárias para manter sua legitimidade, podendo contar ou não com um quadro administrativo nutrido por relações personalistas e subservientes à figura do patriarca.

Costa (2009) destaca que a vinda da família real portuguesa para o Brasil, ainda em 1808, trouxe, juntamente com todo aparato de uma corte europeia, a tendência ao patrimonialismo, visto que já se confundia inclusive o local de residência e trabalho. Acrescenta o autor, ainda, que decorreram dessa chegada a criação de uma série de organismos necessários e não necessários, de modo que, a partir de então, criaram-se as bases do Estado brasileiro, com características deveras patrimonialistas.

O Patrimonialismo foi o modelo mais presente no Brasil até a proclamação da república no ano de 1889, momento histórico que se caracterizava pelo aparato estatal funcionando como prolongamento do poder do soberano (KLERING; PORSSE; GUADAGNIN, 2010). Segundo Paiva (2009), desde a época do império já havia a pressão do próprio aparato administrativo governamental para a racionalização da administração pública. De acordo com o mesmo autor, foi nesse momento que se deu a gênese do processo de burocratização, sendo mais tarde, sobretudo após a Revolução de 1930, o momento em que se efetivaram uma sequência de reformas político-administrativas, que fomentaram uma nova organização do aparato estatal, a burocracia. Filippim, Rossetto e Rossetto (2010) destacam que, nessa mesma década, eram crescentes as pressões da opinião pública para que se superassem as práticas clientelistas e personalistas.

Segundo Paiva (2009), o patrimonialismo sobreviveu aos primeiros movimentos de burocratização da sociedade brasileira, isto é, manteve-se durante muito tempo paralelo à burocratização da sociedade como uma espécie de modelo híbrido. Um dos motivos, segundo o mesmo autor, pode

ter sido as intensas forças de conservação da mentalidade aristocrática e o padrão de vida rural. Indo além, Matias-Pereira (2008) defende que o modelo patrimonialista nunca deixou de se fazer presente na cultura administrativa brasileira, especialmente no aparato estatal, quando imbuído de corporativismos, fisiologismos, corrupções e clientelismos.

2.2.2 Modelo Burocrático

Brandão (2011) assevera que a constituição da burocracia brasileira foi se dando com características patrimonialistas, mesmo estando claro que este modelo tinha o intuito de romper com essas práticas. Conforme salienta Paiva (2009), tinha-se a expectativa, entre a década de 1920 e 1930, que a burocracia poderia vir a organizar as estruturas e ordenamentos da sociedade, substituindo os velhos padrões patrimonialistas. Contudo, conforme Matias-Pereira (2008), o modelo puramente burocrático nunca chegou a estar, de fato, consolidado no Brasil. Segundo esse autor, sempre houve uma visível crise do modelo burocrático, por conta de seu hibridismo com o viés patrimonialista, crise que sempre permeou as dimensões estratégicas, estruturais, processuais, de pessoas, recursos, instalações e cultura.

Filippim, Rossetto e Rossetto (2010) afirmam que a delimitação da área de administração pública como conhecimento inspirou-se nos princípios burocráticos weberianos. Assim, ao se abordar os modelos de administração pública, torna-se inescapável que se discorra sobre o modelo burocrático, sobretudo, o do tipo ideal caracterizado por Max Weber, haja vista o consenso em torno de sua importância nesse campo de estudo da sociologia. A ideia central de que o estabelecimento de um tipo ideal pudesse permitir ao cientista estudar de forma objetiva os eventos sociais (Denhardt, 2008), estimulou não somente Weber a descrever o tipo ideal burocrático, como também as organizações públicas do mundo inteiro a elaborar arranjos organizacionais burocráticos.

Conforme esclarecem Motta e Pereira (1981), a burocracia e as organizações burocráticas não são um fenômeno novo, tendo sido observadas ao longo da história da humanidade nas mais diversas culturas e sociedades. É o que afirma, também, Secchi (2009), mencionando que o modelo de organização burocrática já existia desde há muito tempo em organizações religiosas e militares. Entretanto, segundo o mesmo autor, a identificação que Weber fez do exercício da autoridade racional-legal foi o que permitiu estabelecer o axioma fundamental do modelo burocrático como o conhecemos, que contém três características principais: a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo.

De acordo com Petrescu et al (2010), as características fundamentais da burocracia, que o autor chama de sistema tradicional de gestão pública, são: administração como instrumento de exercício do poder, aparato legal com regras objetivas, despersonalização do trabalho com maior ênfase no cargo do que no seu ocupante e, por fim, padronização do comportamento dos funcionários por meio de regras para promoção da disciplina.

Thoenig (2007) coloca que Weber, ao publicar a Teoria da Burocracia, não deixou bem delimitado o significado de burocracia, o que ocasionou problemas decorrentes dos diferentes sentidos aplicados ao termo, dentre os quais uma visão pejorativa atrelada a uma estrutura exagerada ou a um sistema eminentemente descritivo ou conceitual. Por outro lado, Secchi (2009) aponta que as bases teóricas da burocracia weberiana foram definitivamente construídas em 1922, com a publicação do livro *Economia e Sociedade*, obra póstuma de Weber.

Denhardt (2008) salienta que Weber tinha consciência das consequências negativas da organização burocrática, quer em termos de ineficiência quer em relação aos seus efeitos sociológicos duradouros, por conta de seus princípios fundantes. Entretanto, era interesse do próprio Weber, segundo o mesmo autor, chamar a atenção para a conjuntura que se avizinhava de crescimento desse padrão de regulação social.

2.2.3 Modelo Gerencial

De acordo com Mendes (2012), o modelo gerencial (*New Public Management* ou Nova Gestão Público), tem como pressuposto fundamental a adoção de ferramentas de gestão utilizadas na iniciativa privada para solucionar os problemas de eficiência na gestão pública. Segundo Abrucio (1997), o modelo gerencial foi uma resposta ao esgotamento do modelo burocrático weberiano, e veio na forma de um conjunto de padrões gerenciais para a administração pública, que se disseminou amplamente, primeiramente nos países de língua anglo-saxã (Grã-Bretanha, Estados Unidos, Austrália e Nova Zelândia), em seguida, gradualmente, pela Europa e Canadá.

Pollitt e Dan (2011) fazem uma relação do que afirmam ser o pacote que contém os conceitos e práticas do modelo da *New Public Management*, quais sejam: grande ênfase em desempenho, especialmente, no que diz respeito à mensuração de resultados; preferência por arranjos organizacionais enxutos, horizontalizados, pequenos, especializados e descentralizados; substituição generalizada das relações hierárquicas como

dispositivo principal de coordenação; inserção de mecanismos de mercado, como concurso público, tabelas de classificação dentro setor público, remuneração atrelada ao desempenho; ênfase no tratamento dos usuários como clientes; utilização de mecanismos para permitir o direito de escolha dos clientes; e utilização de técnicas genéricas de melhoria da qualidade.

Abrucio (1997) destaca de forma enfática que, mesmo com as diversas críticas ao modelo gerencial, não há contestação dentro do debate internacional de que esse modelo veio preencher um vácuo teórico e prático, originado pelo distanciamento do modelo burocrático weberiano frente às necessidades da sociedade. Continua o autor, afirmando que as experiências têm demonstrado a grande capacidade que possui o modelo gerencial de se adaptar, absorvendo as críticas a si dirigidas e se mostrando plural quanto às concepções que o abrigam. Como contraponto, Secchi (2009) coloca que o modelo gerencial compartilha com o burocrático a perspectiva wilsoniana de distinção entre política e administração pública, além de resultar em maiores responsabilidades para o governante em termos de seu papel sobre o resultado das políticas públicas.

Por outro lado, Petrescu et al (2010) afirma que, além da burocracia, o único modelo que, de fato, estabeleceu um paradigma próprio na administração pública foi a Nova Gestão Pública, que se desenvolveu a partir do final da década de 1970, e que tem imperado em muitos países. No entanto, tanto Abrucio (1997) quanto Secchi (2009), argumentam que o modelo gerencial não se apresenta, de fato, como um modelo de ruptura. Secchi (2009) conclui isso ao perceber que ambos os modelos guardam a valorização da função controle dentro de suas concepções.

Abrucio (1997) coloca que as aplicações do modelo gerencial têm sido discutidas por toda parte, destacando que questões como avaliação de desempenho e controles orçamentários e dos serviços públicos tem provocado revisões nas estruturas administrativas de diversos países. No Brasil, segundo Klering, Porsse e Guadagnin (2010), o primeiro movimento de reforma rumo a uma perspectiva gerencial se deu através da edição do Decreto-Lei nº 200 em 1967, que efetivou a transferência de atividades do governo para a administração pública indireta, por meio de autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista.

De acordo com Abrucio (1997), o modelo de Estado que figurava antes de 1970, no Brasil, era marcado por: inspiração keynesiana na área econômica, por conta da preocupação com a manutenção do emprego e a atuação pública em áreas estratégicas de mercado (petróleo e telecomunicações); presença do conceito de estado provedor e garantidor como dimensão social, o chamado Welfare State; e funcionamento interno

balizado pelo modelo burocrático weberiano, baseado na impessoalidade, neutralidade e racionalidade do aparato estatal.

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso orientou-se para a consolidação da administração pública gerencial. Essa reforma tinha por pressupostos: a definição precisa dos objetivos que o administrador público deveria atingir, isto é, metas claras; garantia de autonomia na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros colocados a sua disposição, para atingir os objetivos contratados; e o controle ou cobrança a *posteriori* dos resultados, ao contrário do modelo burocrático (BRASIL, 1995). Essas mudanças fizeram com que o Brasil passasse a caminhar, desde então, na direção da consolidação do modelo gerencial em sua estrutura administrativa.

Tratando das reformas da administração pública, Carapeto e Fonseca (2006) argumentam que a questão central que deve justificá-las não é a falta de eficiência, mas a discussão das funções atribuídas ao Estado. Essa colocação parece apropriada para que se faça a correta distinção entre reformas para simples melhoria da eficiência administrativa e reformas de cunho conceitual que dão novos contornos às responsabilidades do Estado. Assim sendo, Abrucio (1997) defende que as discussões sobre a necessidade de reformas administrativas, foram as verdadeiras razões para o surgimento do modelo gerencial, não propriamente as políticas de governos neoliberais, como afirmam alguns críticos.

Ao tratar da realidade de Portugal, Mendes (2012) afirma que algumas das críticas a respeito do *Welfare State* disseram respeito à desumanização da burocracia e ao aumento da despesa pública, principalmente em épocas de estagnação. Analisando outros autores, Mendes (2012) também situa o surgimento da administração pública gerencial no contexto da necessidade de se dar resposta aos problemas desse sistema social em que o Estado atuava como provedor das necessidades sociais da população.

Da mesma maneira, Kissler e Heidemann (2006), apontam que, na Alemanha, nos últimos dez anos, o modelo que inspirou as reformas de modernização da máquina estatal foi todo baseado na *New Public Management*, ou seja, na concepção gerencial. Nessa mesma linha, Petrescu et al (2010) propõem que o papel da gestão pública é utilizar as ferramentas e técnicas gerenciais de modo eficiente e efetivo. Pensamento que se alinha com a observação apresentada por Secchi (2009), segundo a qual o modelo gerencial caracteriza-se por atribuir ao cidadão a alcunha de cliente dos serviços públicos.

2.2.4 Novos Modelos

Além dos três principais modelos observados na administração pública, novos modelos têm sido propostos, dentre os quais se destacam o Novo Serviço Público, a governança baseada na coprodução do bem público, a Gestão Social, dentre outros. Segundo Salm e Menegasso (2009), essas propostas que surgiram nas últimas décadas do século passado, objetivam modificar as bases epistemológicas da administração pública, em substituição as adotadas pela burocracia e pelo gerencialismo, tendo como principal norteador os princípios da esfera pública e da democracia.

Pimentel e Pimentel (2010), passando em revista os conceitos adstritos à noção de Gestão Social, tecem um quadro-resumo dessa gestão, colocando-a como uma terceira via originada pela tensão entre a gestão estratégica, de caráter privado, e a gestão pública, de caráter estatal. Para esses autores, a Gestão Social, para além do caráter estratégico e público, comporta o valor da cooperação intra e interorganizacional, com o objetivo de promover um interesse coletivo de caráter público para além do Mercado e do Estado.

Já o conceito de governança proposto por Kissler e Heidemann (2006), baseia-se num modelo de gestão dotado da ideia de uma nova organização estatal, a partir da caracterização de um novo papel de participante para o Estado, atuando em ações conjuntas com outros atores para a busca de soluções e possibilidades de desenvolvimento. Secchi (2009) descreve a governança como um modelo relacional, que se traduz por uma conexão entre o sistema de governo e o ambiente em seu entorno, entretanto o autor salienta, ao revisar a questão, que existem diversas interpretações a respeito do significado do termo. Mendes (2012) sustenta que o conceito de governança envolve a ideia de que o processo de tomada e implementação de uma decisão exige a participação de vários atores, dentre os quais o governo, no que concordam Pimentel e Pimentel (2010).

Segundo Denhardt (2008), o Novo Serviço Público tem inspiração na teoria democrática que guarda preocupações com a conexão entre cidadãos e governo, e dispõe de abordagens alternativas à visão de gestão e *design* organizacional, alternativas essas baseadas numa tradição mais humanística de administração pública. Segundo Salm e Menegasso (2009) o Novo Serviço Público, proposto por Denhardt e Denhardt (2000), tomou por princípio que o ser humano demanda participar da sociedade, uma vez que é um ser político e com atuações sociais, de modo que, além disso, a comunidade precisa da participação política do indivíduo para a construção do bem comum.

2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Para se aprofundar o tema da gestão por competências, é indispensável proceder a delimitação do seu campo, especialmente pela evidenciação de sua aplicação no âmbito da gestão e, em seguida, pela definição do conceito de competências. Dessa maneira, serão apresentadas a seguir as abordagens existentes em termos de competência, que compõe a essência desse modelo, bem como serão apresentados os casos alcançados pela literatura atual que apontam a sua presença no âmbito, principalmente, da administração pública.

2.3.1 Conceitos de Competência

O debate acerca das competências teve como precursor o *paper Testing Competence rather than Intelligence* de autoria de McClelland escrito em 1973, no qual o autor estabeleceu relações entre competências e desempenhos superiores no exercício de uma tarefa ou situação (FLEURY; FLEURY, 2001; BAHRY; TOLFO, 2004). As primeiras pesquisas nessa área, de modo geral, partiram da premissa de que as competências poderiam justificar níveis superiores de desempenho dos indivíduos nas organizações. Ainda assim, muito tempo antes, Taylor já afirmava a necessidade de se identificarem os homens mais eficientes, isto é, aqueles que estariam mais preparados para o trabalho (PIRES et al, 2005). Nota-se que ambas as visões compartilharam a ideia de que o aumento da eficiência na produção, especialmente nas tarefas, elevava os ganhos econômicos da empresa. Por outro lado, Cruz, Sarsur e Amorim (2012), apontam que, ao contrário do modelo tradicional do mercado de trabalho em que predominava a qualificação operacional para a contratação de indivíduos para os postos de trabalho, nos modelos contemporâneos é o trabalhador que vende suas competências.

Analisando o conceito competência, Bahry e Tolfo (2004) afirmam que o mesmo assume perspectivas diferentes de acordo com a ênfase adotada, ora mais voltada para os indivíduos e ora para os resultados. Dessa maneira, enquanto as primeiras discussões haviam enfatizado a importância das competências para a realização das tarefas, as novas abordagens na sequência permitiram uma visão mais personalista da questão, pondo em destaque o indivíduo e atentando para a relevância das competências para as organizações em seu todo (FLEURY; FLEURY, 2001). Contudo, conforme Bahry e Tolfo (2004) e, também, Brandão e Guimarães (2001), apesar dos sucessivos debates empreendidos dentro do campo, os estudos não se

desenvolveram no sentido de compor uma uniformidade conceitual do termo competência. Por conta disso, há, ainda hoje, muita dissensão sobre o real significado de competência, inclusive no que diz respeito a sua correta aplicação.

Fleury e Fleury (2001) destacam que autores franceses começaram a aprofundar na década de 1970 o conhecimento a respeito da relação entre competências e saberes, pois acreditavam que a qualificação profissional dispensada não atendia as necessidades reais do mercado profissional. Por conta disso, as competências passaram a ser o ponto de partida das tarefas funcionais, não mais o simples resultado da descrição dos cargos (FLEURY; FLEURY, 2001). Isso fez com que as competências passassem a ser vistas mais como processos do que como estados, uma vez que se conferiu um caráter mais dinâmico e mutável às competências, entendimento que, até certo ponto, divergiu da visão inicial de competência centrada na delimitação das tarefas.

De acordo com Le Boterf (1998), as competências não são entidades próprias, isto é, não são determinadas pela simples disposição de uma lista de atividades, tarefas, conhecimentos, habilidades e atitudes. Segundo esse autor, é o indivíduo o determinante das competências, é ele o empreendedor de suas competências, uma vez que as competências só podem ser encontradas em essência na ação do mesmo. Assim sendo, da mesma maneira que um empresário produz bens e serviços de acordo com os recursos disponíveis, os indivíduos realizam suas atividades de acordo com a combinação e mobilização de seus conhecimentos, habilidades, banco de dados, recursos fisiológicos, e assim por diante (LE BOTERF, 1998).

Voltando um pouco atrás, ainda na década de 1980, diferentes autores estabeleceram as conexões que dispunham as competências como recursos diferenciadores do desempenho individual, atribuindo os seus fundamentos à inteligência e à personalidade das pessoas (FLEURY; FLEURY, 2001). Le Boterf (1998), entretanto, chamou a atenção para o fato de que se deve distinguir entre os recursos utilizados na execução de uma atividade, os processos de arranjo e combinação desses recursos e as realizações das atividades a partir desses arranjos, que podem se dar com maior ou menor competência.

Conforme encontraram Munck, Munck e Souza (2011), o conceito de competência pode ocasionar uma ampla gama de interpretações. Os mesmos autores conceituam competência como “o conjunto de características responsáveis por desempenhos individuais diferenciados” (MUNCK; MUNCK, 2011, p. 44). De forma genérica, as competências podem ser entendidas como o “conjunto de habilidades, atitudes e

conhecimentos que se voltam a determinado desempenho ou resultado esperado” (BARBOSA, 2003, p.286).

Fleury e Fleury (2001) destacam, também, a importância das relações entre competência e aprendizagem, afirmando que as situações de aprendizagem favorecem com que o conhecimento transforme-se em competência, decorrendo daí um ganho social para o indivíduo. Também sustentam que, por esse caminho, os conhecimentos incorporados por pessoas ou grupos podem ser institucionalizados à medida que são compartilhados, passando a compor competências organizacionais, donde surge um ganho econômico para a empresa.

Ceitel et al (2010) apresentam quatro diferentes principais concepções de competências, isto é, como as mesmas podem ser encaradas: como atribuições, que se fundamentam nas responsabilidades e conhecimentos; como qualificações, atreladas ao conjunto de saberes ou domínios da execução técnica; como traços ou características pessoais, que correspondem às características diferenciadoras no modo de mobilizar suas capacidades para lidar com situações concretas; e como comportamentos ou ações, que se traduzem na expressão fenomenal na e pela ação.

De acordo com Le Boterf (1998), podem ser utilizadas três abordagens para se reconhecer uma competência: de desempenho, que se norteia por um juízo de eficácia e utilidade, isto é, realiza a verificação dos resultados por meio de indicadores e índices; de concordância, que estabelece um juízo de condutas gerais para um determinado processo, onde a verificação se dá pela boa execução de uma tarefa e o respeito às regras profissionais; e de singularidade, que visa perceber o esquema operacional criado pelo indivíduo para lidar com as situações. Esse mesmo autor defende a aplicação de estados de observação para o controle das situações como um todo e não de um ou outro evento separado, segundo ele, uma avaliação de competências que se proponha a simplesmente controlar as diferenças entre expectativas e realizações numa ou noutra situação específica, além de contribuir para um clima de medo nas organizações, caracteriza-se por ser uma ilusão em termos de controle.

Segundo Fleury e Fleury (2001), “a competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas a montante pela aprendizagem e formação e a jusante pelo sistema de avaliações”. A avaliação do desempenho sempre esteve existente na história do trabalhador, entretanto foi a partir do surgimento do taylorismo que se deu maior ênfase às formas de avaliação, que de início baseavam-se em escalas de aferição do mérito, com o objetivo de disciplinar o trabalhador (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Assim, o receio por parte dos

funcionários de que a avaliação de competências sirva para reunir informações que possam ser utilizadas para penalizá-los ainda existe, conforme identificaram Maia, Moraes e Freitas (2011).

Em relação ao modelo tradicional de avaliação do desempenho organizacional, Kaplan e Norton, desenvolveram o chamado *Balanced Scorecard* (BSC), um instrumento capaz de avaliar o desempenho de outras dimensões das organizações, que não somente a financeira, como clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, passando a contemplar também questões relativas às competências funcionais (BRANDÃO et al, 2008). Fernandes e Fleury (2006) demonstram as relações entre a competência e o desempenho organizacional dentro da sistemática do BSC, apresentando as competências dos empregados como componentes da dimensão do aprendizado e conhecimento aparentes no BSC, a qual traduz as competências organizacionais, estando tanto a dimensão como seus componentes a serviço do desempenho da organização, refletido nas dimensões de processos internos, clientes e financeira do BSC.

Brandão et al (2008), em estudo sobre uma proposta de revisão do modelo de avaliação dos funcionários de um banco, concluíram pela aplicabilidade de um instrumento de avaliação amparado pelo modelo de gestão do BSC e pela avaliação 360 graus, o qual nomeou de Gestão de Desempenho por Competências. Segundo o mesmo, houve ampla participação e validação do modelo, de modo que se atendeu às necessidades organizacionais e também pessoais dos funcionários.

Brandão e Guimarães (2001) sugerem que as técnicas de avaliação começaram com um caráter unilateral, em que apenas o chefe avaliava, em seguida, adotaram-se perspectivas bilaterais, nas quais chefe e subordinado repartiam as responsabilidades de avaliação deste último, finalmente, mais recentemente, começou-se a adotar a técnica de avaliação 360°, a qual procura em diversas fontes os insumos para uma boa avaliação, incluindo pares, clientes e outros.

A inclusão da palavra gestão, em substituição a avaliação, no termo avaliação de desempenho, foi uma resposta à visão tradicional de avaliação, passando de uma concepção funcionalista de avaliação para uma mais sistêmica, de modo a considerar os processos que envolvem a avaliação no seu todo, desde o acompanhamento até a avaliação propriamente dita (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Assim, passou-se a ser trabalhada a gestão do desempenho, dentro do contexto maior da gestão por competências.

Em termos ainda mais amplos, a gestão por competências tem se mostrado útil para as organizações, além disso, entre os executivos, tem sido reportada como uma tendência sem volta (MAIA; MORAES;

FREITAS, 2011). Segundo apontam Maia, Moraes e Freitas (2011), o mapeamento das competências nas organizações necessita de uma estreita relação com o alinhamento estratégico da organização, um ponto que ainda demanda melhorias. Bahry e Tolfo (2004) defendem que manter indivíduos que apresentem desempenhos superiores é salutar para que a organização adquira competências organizacionais diferenciadas, de modo que as mesmas possam produzir vantagens competitivas sustentáveis para a organização.

Segundo Bahry e Tolfo (2004), um dos grandes desafios das organizações nos dias de hoje é, justamente, o desenvolvimento e a potencialização dos componentes das competências individuais, isto é, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes. Assim, uma vez constatada a importância das competências para o desempenho, alguns pesquisadores voltaram-se para o estudo das competências dentro das organizações, mais propriamente na influência dessas para com a estratégia empresarial como um todo. Pesquisadores dedicados ao estudo das competências, já nas últimas décadas do século XX, concluíram que a gestão por competências favorecia a obtenção de vantagem competitiva para as organizações, sendo assim um norteador para a gestão de pessoas (BAHRY; TOLFO, 2004).

Para Prahalad e Hamel (1990) são as competências essenciais que mantêm a coesão das atividades da organização, de modo que os serviços e bens produzidos harmonizam-se através dessas competências, que possuem três características identificáveis: permitem acessar diferentes mercados; contribuem para melhorar a percepção do cliente em relação ao produto ou serviço; e são difíceis de serem imitadas pelos concorrentes. Assim, segundo os mesmos autores, se outrora os executivos das grandes empresas eram avaliados pela sua capacidade de reestruturação ou organização, os mesmos passarão a ser avaliados pela capacidade de identificar, cultivar e explorar as competências essenciais que tornam possível o desenvolvimento de suas organizações.

2.3.2 Gestão de Pessoas por Competências

Não há como negar a importância dos servidores públicos para a efetivação das funções do Estado. Em grande medida, são as pessoas que trabalham nos órgãos da administração pública que definem o modelo de administração ali presente, de tal modo que todo e qualquer modelo idealizado para a administração pública deve conter em si diretrizes que balizem a gestão de pessoas. Lawler (2005, p. 3 e 4) coloca que a efetivação da maioria das estratégias organizacionais depende, numa realidade

complexa e cheia de incertezas, da composição de diversas fontes de conhecimento e informação, que correspondem ao fator humano.

Constatações como essa têm feito com que as empresas direcionem seus esforços para a procura de modelos de gestão que proporcionem melhores resultados para sua gestão e para os seus funcionários. Nessa realidade é que têm se destacado, dentro do campo da gestão de pessoas, o modelo da gestão por competências. Segundo Lawler (2005, p. 1), “o futuro da gestão dos recursos humanos é inseparável do futuro da função dos recursos humanos nas organizações”.

Silva e Mello (2013) afirmam que a constituição de carreiras baseadas no mérito, bem como a criação de sistemáticas de classificação de cargos e a estruturação de quadros de pessoal, foram medidas centrais dentro dos primeiros movimentos de transformação da administração pública, ainda na época do surgimento do Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, em 1938, durante o governo de Getúlio Vargas. Costa (2009) acrescenta que definir e executar as políticas para o pessoal civil também eram atribuições desse departamento, assim sua responsabilidade abrangia concursos, capacitação do funcionalismo, promoção de métodos de racionalização do serviço público e elaboração do orçamento da União. Tanto Silva e Mello (2013) quanto Costa (2009) concordam que esse movimento de reforma da administração pública brasileira baseou-se em princípios burocráticos. Ainda assim, as colocações feitas por esses autores demonstram que as reformas propostas continham grandes ambições para a área da gestão de pessoas.

Segundo Silva e Mello (2013), os desafios de se inserir, dentro da política governamental de gestão de recursos humanos, mecanismos para motivação dos servidores e de alinhamento da gestão de pessoas às estratégias organizacionais fez com que surgisse como alternativa, dentro da administração pública federal, a abordagem de competências. Dessa forma, conforme apontam os autores, foi criada a Política e as Diretrizes Nacionais para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, através do Decreto nº 5.707.

Os desafios para a implantação de formas condizentes de gestão das carreiras e salários dos servidores públicos remontam à década de 1990 quando, após a promulgação da Constituição de 1988, verificou-se o aumento do número de cargos organizados em carreiras, por conta de distorções entre remunerações; o aumento das pressões pela reposição de perdas salariais; e desvios na sistemática de avaliação de desempenho (PIRES et al, 2005). Ainda assim, segundo os mesmos autores, os mecanismos de pagamentos foram aprimorados de forma significativa, fazendo com que o descompasso entre a dinâmica de evolução desses

subsistemas de gestão de pessoas provocasse novos desafios em outras áreas.

No âmbito da administração pública brasileira, marcadamente gerencial nos dias de hoje, a gestão por competências tem sido veiculada como uma forte alternativa para a gestão de pessoas, razão pela qual tem chamado cada vez mais a atenção dos pesquisadores. PIRES et al (2005) delinea como ponto de partida de seu livro *Gestão por Competências em Organizações do Governo* a constatação de descontinuidades e dificuldades existentes na estruturação dos sistemas de gestão de recursos humanos na administração pública brasileira.

Ainda assim, Cruz, Sarsur e Amorim (2012) identificaram que, apesar de estar presente no discurso empresarial, o conceito de participação dos interessados na aplicação da gestão por competências não tem sido observado na realidade. Os autores destacam que os sindicatos, importantes atores nas relações de trabalho, têm estado à margem do processo de discussão da gestão por competências nas organizações, permanecendo, por isso, distantes das práticas organizacionais de gestão de pessoas, na maioria das vezes, limitando-se a discussões sobre remuneração e estabilidade.

Cardoso (2006) salienta que focar no indivíduo é uma alternativa para formatar um sistema de remuneração capaz de superar a perspectiva de remuneração centrada no cargo. Além disso, Silva e Mello (2013) argumentam que a gestão por competências aplicada ao setor público revela-se como um fator para busca da eficácia organizacional, que pode articular os objetivos da gestão ao desenvolvimento humano e social dos colaboradores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta o quadro de referência científico estabelecido pelo autor para o estudo do tema proposto. Também são tratados os métodos de pesquisa utilizados e as técnicas de coleta de dados empregadas para o levantamento das informações, bem como a forma de análise desses dados. Finalmente, são descritos os passos realizados para o alcance de cada um dos objetivos específicos.

3.1 COMPOSIÇÃO DO QUADRO DE REFERÊNCIA

O presente estudo orientou-se, em suas dimensões teórica, metodológica e procedimental, por um conjunto de associações mentais que compuseram um quadro de referência específico (BARROS; LEHFELD, 2002). No âmbito teórico, utilizaram-se os construtos presentes na teoria da gestão por competências, tendo por contexto os modelos de administração pública. No âmbito metodológico, optou-se por um estudo de caso com abordagem qualitativa de tipo estruturalista-fenomenológica. A abordagem estruturalista-fenomenológica é explicada por Motta (1970) como aquela para a qual "a estrutura é um conjunto que tem um sentido e que oferece, pois, à análise intelectual, um ponto de apoio, mas que ao mesmo tempo não é uma ideia, porque se constitui, se altera ou se reorganiza frente a nós como um espetáculo".

Finalmente, no âmbito procedimental, foram utilizadas as seguintes técnicas de levantamento de dados: pesquisa documental direta e bibliográfica; e observação direta intensiva (LAKATOS; MARCONI, 1991).

3.2 PLANEJAMENTO DA PESQUISA

Uma vez identificado o tema da pesquisa, tendo como unidade de análise a questão dos planos de carreira, o passo seguinte, ainda na fase de planejamento, foi delimitá-lo em seu contexto de estudo. Essa ação ensejou a definição das literaturas necessárias para o estudo do tema. Definiu-se, então, pela abordagem do fenômeno a partir dos modelos de administração pública, campo adstrito ao da Ciência da Administração. Isso se deveu à convergência da pesquisa com a área de concentração do Programa de Mestrado, Organizações e Sociedade, ao interesse do pesquisador pelo tema e, claro, à relação do objeto estudado com a literatura. Com isso, pôde-se

formular, finalmente, o problema da pesquisa na forma de uma questão norteadora a ser respondida pelo estudo.

Em seguida, chegou-se à conclusão de que a realização de um estudo de caso seria o método mais adequado para a análise do problema de pesquisa, considerando que os fatores supervenientes: tempo, informações, recursos, literatura, dentre outros, favoreciam a priorização desse tipo de estudo. Mais do que isso, definiu-se qual caso seria o campo da pesquisa. Tal decisão se deu, conforme já mencionado, por conveniência, já que permitiria ao pesquisador aproveitar o fruto do seu trabalho diário também como matéria prima da pesquisa. Além disso, o mais importante para tal decisão foi que o caso escolhido reunia as características de ser revelador, propriedade sustentada por Yin (1984) para escolha de um estudo de caso, dada a possibilidade de um estudo a respeito de uma organização com grande expressividade na área da defesa agropecuário nacional e o seu porte como a segunda maior empresa pública catarinense em número de empregados e estrutura física.

Dessa maneira, tomando-se em conta o planejamento, foi possível estabelecer as etapas e os procedimentos para a coleta e a análise de dados, bem como os seus momentos. Assim, os objetivos inicialmente destacados para responder ao problema de pesquisa, puderam ser traduzidos nas atividades necessárias para suas consecuições. Tais procedimentos estão descritos na seção seguinte.

3.3 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso do tipo descritivo. Segundo Yin (1993), o objetivo desse tipo de estudo é descrever um fenômeno dentro de seu contexto. Considerando que, segundo Lakatos e Marconi (2001), o estudo de um caso particular pode ser representativo para outros casos semelhantes, a pesquisa teve, também, o intento de, partindo da análise de um caso em particular, estabelecer novas generalizações (STAKE, 2005) a respeito dos planos de carreira baseados na gestão por competências no contexto da administração pública.

A pesquisa foi aplicada na Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina – CIDASC, empresa pública integrante da administração pública indireta do Governo do Estado de Santa Catarina. A mesma possui em seu quadro de empregados 1195 servidores concursados, além de dezenas de estagiários e centenas de outros colaboradores, entre terceirizados e funcionários oriundos de entidades sem fins lucrativos e prefeituras municipais, ambos disponibilizados através de parcerias e convênios.

Compõem o quadro da empresa homens e mulheres de diversas faixas etárias com diversas formações profissionais, sendo que os maiores quantitativos estão nas atividades finalísticas. Além disso, os profissionais que compõe a força de trabalho possuem como nível educacional desde o fundamental incompleto, até o nível superior, alguns, inclusive, com pós-graduação.

A empresa caracteriza-se por estar presente na quase totalidade dos 295 municípios de Santa Catarina, tendo composição geográfica extremamente dispersa, o que a torna bastante heterogênea em todos os sentidos, desde a forma de prestação de seus serviços, até as culturas e práticas presentes em sua estrutura. A empresa atua no setor da defesa agropecuária, que tem reflexos bastante significativos sobre a economia catarinense, com interferência direta na produção agropecuária, refletindo no crescimento do Estado como um todo. O capítulo seguinte detalha melhor a empresa.

3.4 COLETA DE DADOS

Os procedimentos da pesquisa foram destinados a coletar, dentro da literatura e do caso analisado, os pontos essenciais para responder ao problema de pesquisa. Assim, a coleta de dados dividiu-se em duas frentes de pesquisa. A primeira foi o levantamento de conteúdo a respeito do tema plano de carreiras e a revisão de literatura acerca da teoria da gestão por competências e dos modelos de administração pública. A segunda destinou-se ao levantamento de documentos, informações e materiais nos arquivos internos da empresa estudada (atas, registros, relatórios, comunicações, boletins, arquivos de trabalho, dentre outros), a fim de se obterem os dados necessários para o estudo de caso.

Os dados coletados foram fundamentalmente qualitativos, já que, dada a proposta de abordagem do estudo, era necessário reunir informações que caracterizassem o caso do ponto de vista fenomenológico. Por conta disso também, como o assunto estudado é um fenômeno social que possui expressão eminentemente qualitativa, os dados quantitativos serviram somente para compor o cenário das análises qualitativas necessárias.

Para a fundamentação do tema dos planos de carreira, buscou-se nas principais bases de dados os artigos mais recentes acerca do tema. A análise preliminar desses artigos encontrados nas buscas demonstrou que não há, ainda, um campo bem estabelecido acerca do tema planos de carreira, conforme a abordagem que se pretendia adotar para o estudo.

Observou-se que abordagens distintas são feitas, partindo-se dos mais diversos conceitos, expressões e significados. A priori, já se sabia que não seria encontrado tratamento uniforme na literatura para a expressão "planos de carreira", tampouco que esse seria congruente com o significado adotado por este estudo. Sendo isso confirmado, então, recorreu-se ao método de busca de artigos pelo rastreamento das referências daqueles que melhor correspondiam às intenções de análise da pesquisa. Pôde-se, assim, identificar os artigos que, apesar de não comporem um campo delimitado de pesquisa, compartilhavam conceitos, situações e abordagens afins ao assunto em perspectiva na presente pesquisa.

Para o estudo de caso, a técnica fundamental de levantamento dos dados foi a pesquisa documental direta realizada nos arquivos da empresa, bem como a busca em outras fontes secundárias, como informações e documentos disponíveis em sítios eletrônicos de sindicatos, outras empresa, do governo e da sociedade em geral. O acesso aos documentos primários foi realizado diretamente pelo pesquisador que dispunha de todos os arquivos e informações utilizados e documentos produzidos durante o processo de elaboração da proposta do plano de carreiras da empresa, desde o seu início até o final. Além disso, foi utilizada a técnica da observação direta intensiva, mediante a observação participante (SILVERMAN, 2006), a partir da qual foram observados, registrados e documentados, em anotações livres, os aspectos fundamentais do trabalho desenvolvido pela organização durante o processo de elaboração da proposta do plano de carreiras. Isso foi possível por conta da participação ativa do pesquisador como integrante da equipe que de elaboração da proposta.

3.5 ANÁLISE DE DADOS

O tratamento das informações teve caráter eminentemente qualitativo, uma vez que, para analisar o plano de carreiras, foram utilizados na perspectiva do estudo, principalmente, dados não quantificáveis.

A análise de dados foi estruturada a partir da relação entre os problemas identificados no caso estudado, no âmbito dos planos de carreira, a proposta formulada pela empresa, a literatura consultada com seus casos correlatos, os conceitos da gestão por competências e as questões trabalhadas pelos modelos de administração pública. Assim, teve-se por intuito captar o ponto de conexão entre a teoria e a prática, isto é, a presença de uma estrutura capaz de ser percebida na medida em que se aproxima a realidade e a própria compreensão dela mesma, conforme os estudos consultados e a análise empírica do caso abordado.

Para representar tal estrutura foram destacadas categorias de análise, a partir das quais foi feita a discussão do caso da proposta de plano de carreira da CIDASC. Para isso, fez-se, primeiramente, a análise e descrição do processo de elaboração do plano, de modo a estabelecer relações plausíveis existentes entre os princípios teóricos da gestão por competências e as características da proposta, segundo sua capacidade para solucionar os problemas identificados e atinentes às singularidades das organizações públicas.

Num segundo momento, passou-se à análise do Plano de Empregos, Carreiras e Salários – PECS, frente às demandas encontradas pelo conjunto de atores envolvidos no seu processo de construção, identificando pontos de possível melhoria. Para isso, os problemas identificados foram divididos em três grupos: afetos ao emprego, à carreira e ao salário e analisados segundo os princípios da gestão por competência. Esta etapa da pesquisa baseou-se na comparação entre o plano de carreiras atual da CIDASC e o proposto para substituí-lo. O método de análise aplicado foi o de pareamento, no qual os documentos foram divididos em partes, as quais foram comparadas segundo seus temas subjacentes. Dessa maneira, as componentes de cada plano, separadas em pontos de análise, puderam ser verificadas.

Posteriormente, na discussão do caso à luz dos pressupostos da teoria da nova administração pública, em contraste com as principais problemáticas relacionadas com a gestão de pessoas no caso estudado, procurou-se extrair uma análise geral do fenômeno do plano de carreiras a partir das relações existentes no âmbito da gestão por competências no contexto dos modelos de administração. Esse método de análise visou, sobretudo, estabelecer o sentido dos planos de carreira dentro da perspectiva da administração pública gerencial, através do relato das situações descritas pelo estudo de caso.

3.6 LIMITAÇÃO DO ESTUDO

A principal limitação do estudo se deveu ao fato de ainda não ter sido efetivada a implantação do novo plano de carreiras da CIDASC. Ainda assim, acredita-se que a pesquisa poderá agregar ainda mais conhecimento ao campo das teorias em administração pública, especialmente, no âmbito dos planos de carreiras, da gestão por competências e dos modelos de administração pública.

A profundidade das análises se limitou a estabelecer conjecturas a respeito do caso específico dentro do campo delimitado pela revisão de literatura. Assim, partindo-se da literatura levantada sobre a temática

abordada, procuraram-se respostas e análises condizentes com a realidade estudada, sendo que sua extrapolação para outros casos deve se dar com a devida parcimônia. Assim, o fato de que esse método possa produzir conhecimento generalizável, não elimina de *per si* o risco de sua adoção indiscriminada como explicação de outros casos com características próprias.

4 A COMPANHIA INTEGRADA DE DESENVOLVIMENTO AGRÍCOLA DE SANTA CATARINA – CIDASC

A Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina – CIDASC – é um órgão da administração indireta do Estado de Santa Catarina vinculado à Secretaria de Estado da Agricultura e da Pesca, que presta contas ao Conselho de Política Financeira do Estado – CPF. Foi fundada, inicialmente, como sociedade de economia mista em 1979, sendo transformada em 2005 numa empresa pública. Está fisicamente presente em praticamente todo o território catarinense, possuindo sede na cidade de Florianópolis desde 1982.

As informações e os dados das próximas seções fazem parte do arquivo interno da empresa, e foram consolidadas em forma de um relato de caso a partir da percepção extraída pelo autor desta pesquisa (CIDASC, 2014).

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

4.1.1 Formação da Companhia

A composição do quadro de pessoal da CIDASC deu-se, inicialmente, por sucessivos remanejamentos de funcionários de outros órgãos públicos estaduais. Entre 1979 e 1992, vários órgãos da administração pública estadual foram incorporados à CIDASC, expandindo seu quadro de pessoal e área de atuação. Tal situação foi, com o tempo, determinante para o modelo de organização que se construiu na companhia, sendo seu conhecimento uma condição fundamental para bem entendê-la ainda hoje.

Em 1984, foram absorvidos ao quadro servidores da Eletrificação Rural de Santa Catarina S. A. – ERUSC, extinta sociedade de economia mista. Suas atividades abrangiam a área de eletrificação rural, envolvendo estudos e levantamentos, execução de políticas, projetos e construções, assistência e apoio técnico às cooperativas no campo. Já em 1986, foram somados aos quadros da companhia, servidores da Reflorestadora Santa Catarina S.A. – REFLORESC, sociedade de economia mista colocada em processo de extinção em 1991 e liquidada, finalmente, em 2010.

Em 1988, deu-se a incorporação da Companhia Catarinense de Armazenamento – COCAR, sociedade de economia mista fundada em 1976, responsável pela construção do Terminal Graneleiro ainda em 1978, e que tinha atribuições voltadas para os trabalhos de armazenagem de

produtos agrícolas, industrializados e pescados no Estado de Santa Catarina. Já em 1992, foram incorporados todos os servidores e os maquinários da Secretaria de Estado dos Negócios do Oeste, repartição responsável pelas atividades estatais nessa região à época.

O primeiro concurso público realizado para acesso a cargos diretamente na CIDASC foi realizado apenas no ano de 1989.

4.1.2 Atividades Desenvolvidas ao Longo dos Anos

A CIDASC foi se estruturando, ao longo de sua trajetória, pela incorporação de diferentes órgãos públicos, o que lhe conferiu identidade multifacetada, caracterizada, sobretudo, pela execução dos mais variados tipos de serviços em diferentes áreas de atuação. Essa trajetória esteve sempre relacionada com os trabalhos de fomento e apoio à agricultura catarinense.

Ainda em 1981, realizou atividades de comercialização de hortigranjeiros no atacado, através da Central de Hortigranjeiros de Joinville e da Horticentral de Blumenau, que totalizavam 5,7 toneladas/mês de produtos negociados. Em 1983, foram desenvolvidas ações de estímulo ao reflorestamento e à melhoria das pastagens, com a distribuição de mudas de essências florestais e espécies forrageiras. Neste mesmo ano, foram subsidiados e fornecidos gêneros alimentícios de primeira necessidade a famílias carentes, como sardinha, feijão, arroz, fubá, farinha de mandioca e hortigranjeiros da época, por meio dos Programas Hortigranjeiros e Olha o Peixe. Além disso, visando combater a especulação nos preços dos alimentos, foram instaurados os Açougues Reguladores, o Caminhão da Carne e os Sacolões, estes últimos tão bem sucedidos que perduram ainda hoje em várias cidades catarinenses, sendo, inclusive, um modelo de negócio encampado pelo setor privado.

Em 1986, foi implantado o Programa Troca-Troca, que funcionava numa espécie de escambo, onde o objetivo fundamental era atender o pequeno produtor rural com insumos básicos, quando faltantes no mercado ou estando com preços demasiado elevados. O programa promovia o escoamento da produção, proporcionando, desta maneira, destinação apropriada para os excedentes agrícolas, melhor remuneração ao produtor e preços acessíveis aos consumidores.

Outra atividade, o combate à doença da Febre Aftosa, fez sempre parte do rol de atividades da companhia, uma vez que, ainda 1979, houve a incorporação dos trabalhos da Coordenação de Defesa Sanitária Animal – CODESA, órgão vinculado à Secretaria da Agricultura à época e responsável por este serviço. Assim, desde sua criação, a CIDASC

desenvolveu trabalhos de enfrentamento dessa doença, principalmente, através da vacinação dos rebanhos. O trabalho foi bem sucedido, pois, até 1986, constatou-se decréscimo no número de focos da doença, chegando-se, nesse mesmo ano, a marca de apenas dois focos no Estado inteiro. Contudo, os produtores, desestimulados por uma falsa sensação de segurança, começaram a arrefecer sua conduta de controle sobre a doença, parando de vacinar seus rebanhos. Assim, aos poucos, o número de focos da doença foi crescendo, resultando, em 1988, na retirada do Estado de Santa Catarina da lista de exportadores da União Europeia. Estes acontecimentos fizeram com que a CIDASC iniciasse, em 1991, baseada em estudos científicos dos anos anteriores, o Programa de Vacinação contra a Febre Aftosa, que abrangia todo o território catarinense. A imunização de propriedade em propriedade foi característica fundamental do programa, que, por meio de vacinadores comunitários e contando com a participação expressiva de pessoas ligadas ao setor produtivo, conseguiu que em 1993 fosse registrado o último foco da doença no Estado.

Em 1993, houve a implantação do Programa Troca-Troca de Novilhas, que se propunha à melhoria genética dos rebanhos bovinos nas bacias leiteiras do Estado, realizado por meio da importação de 1.430 novilhas prenhas das raças Holandesa e Jersey. Cada produtor recebeu uma novilha, ao que pagou com 4.105 litros de leite base plataforma (unidade de medida para o produto), durante dois anos. Neste mesmo ano, ocorreu outra ação de melhoria dos rebanhos leiteiros, o Projeto para o Incentivo à Produção de Matrizes Leiteiras, que se destinava à obtenção de matrizes leiteiras mais produtivas. Nesse programa, com o objetivo de difundir melhorias genéticas ao rebanho leiteiro, foram importadas matrizes leiteiras das raças Holandesa, Simental e Pardo Suíço, beneficiando produtores e criadores de Associações de Raças de Bovinos de Santa Catarina. No período de 1993 a 1994, por conta dos resultados do programa e do projeto, foram distribuídos 436 mil litros de leite pasteurizado tipo C para 47 creches e 19 cidades do Estado.

Em 1997, foram instaladas barreiras sanitárias nos limites com o Paraná, ação que marcou o início do caminho para a obtenção do status de Estado Livre de Febre Aftosa. Em 1998, Santa Catarina recebeu da Organização Mundial de Saúde Animal – OIE, o Certificado de Área Livre de Febre Aftosa com vacinação, reconhecimento decorrente das atividades de defesa sanitária animal desenvolvidas pela CIDASC. Em seguida, já no ano de 2000, o reconhecimento sanitário recebeu status ainda maior, quando foi conferido pela mesma entidade o Certificado de Área Livre de Febre Aftosa sem vacinação.

Em 2003, foi realizado, sob a coordenação da CIDASC em parceria com a Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina – EPAGRI, e o Instituto de Planejamento e Economia Agrícola de Santa Catarina, o Levantamento Agropecuário de Santa Catarina. Essa ação fez de Santa Catarina o primeiro estado do Brasil a realizar coleta eletrônica de dados em 187.061 estabelecimentos agropecuários, situados nos 293 municípios catarinenses existentes à época. Já em 2008, a CIDASC implantou o Projeto de Identificação de Bovinos e Bubalinos, através do qual foram identificados, um a um, 4.034.800 animais. Tal sistema de identificação e monitoramento permitiu melhor controle da produção de bovinos e bubalinos, favorecendo o serviço de saúde animal.

Finalmente, em 2009, a CIDASC foi agraciada com o Prêmio Revista Globo Rural, sendo indicada como uma das 10 melhores empresas agropecuárias do Brasil.

4.2 ÁREAS DE ATUAÇÃO

A área de atuação principal da CIDASC, atualmente, é a defesa sanitária animal e vegetal, incluídas a inspeção de produtos de origem animal e a fiscalização de insumos agrícolas. De forma secundária, desenvolve atividades de classificação de produtos de origem vegetal; recepção, armazenagem e expedição de grãos; e análise de insumos e materiais agropecuários.

A defesa sanitária animal abrange dois campos: as atividades de vigilância e fiscalização. Com a atividade de vigilância, a empresa ocupa-se com a prevenção de doenças exóticas ou erradicadas, bem como com a detecção precoce em caso de ingresso das mesmas no Estado. Essa atividade busca, também, controlar e erradicar doenças consideradas endêmicas, que provocam riscos à saúde pública ou à produção pecuária. As atividades de fiscalização, por sua vez, se voltam para impedir a entrada e a disseminação de doenças no Estado. Nessas atividades são monitoradas as regiões de entrada, saída e passagem de produtos pelo território catarinense, com a conferência de cargas.

A defesa sanitária vegetal, a exemplo da animal, comporta também atividades de vigilância e fiscalização. As atividades de vigilância estendem-se às ações de identificação, controle e monitoramento de pragas e doenças que possam afetar os vegetais e causar danos à economia e à saúde pública. Por seu turno, a atividade de fiscalização confere o cumprimento da lei e dos requisitos técnicos relativos ao uso e comércio de agrotóxicos (sua identidade, qualidade, conformidade e idoneidade), visando preservar o meio ambiente e a saúde da população catarinense.

Na inspeção de produtos de origem animal, a CIDASC possui atividades de habilitação, qualificação e apoio à sanidade animal. Na atividade de habilitação são verificadas as condições gerais do processo produtivo, inclusive seu impacto sobre o meio ambiente, a fim de se preservar a qualidade em todos os estabelecimentos credenciados no Serviço de Inspeção Estadual – SIE. Nessa atividade é verificada a adequação das instalações, bem como são feitas as análises dos insumos e procedimentos utilizados. Já a atividade de qualificação busca conferir as características de qualidade, autenticidade e de não prejuízo à saúde, garantindo a segurança alimentar e agregando valor aos produtos de origem animal. Por fim, a atividade de apoio à sanidade animal objetiva fornecer informações epidemiológicas que subsidiem as ações de defesa sanitária animal e de saúde pública.

Aliada à atuação de defesa, estão também as de análise de dados e informações geradas pelas áreas de sanidade animal e vegetal, laboratórios e serviços de inspeção e fiscalização agropecuária. Essas análises transformam os dados e informações em recomendações para a tomada de decisão dos serviços da empresa. Tais iniciativas compreendem o esforço de inteligência associado às demais atividades e procuram promover melhores serviços de modo cada vez mais eficiente e eficaz.

No campo das atividades de análise de insumos e materiais agropecuários são realizadas análises e diagnósticos laboratoriais essenciais para a aplicação de medidas sanitárias, como a classificação de produtos de origem vegetal e o exame dos produtos industrializados inspecionados pela empresa, que contribuem para a qualificação da produção. Dentre os serviços prestados, destacam-se as análises de: solo, água, fertilizantes, corretivos, alimentos (como leite, óleos vegetais, farinha de trigo e mandioca, fécula etc.). Esses serviços são prestados para os produtores rurais, indústrias e consumidores. As atividades de apoio laboratorial também são desenvolvidas em cooperação com instituições de ensino, contribuindo na formação de estudantes.

A educação sanitária é outra atividade desenvolvida pela CIDASC que tem papel fundamental para a consecução dos seus objetivos. Através da Educação Sanitária, a sociedade participa e se torna corresponsável pela sanidade agropecuária. As principais ações nesse âmbito são: treinamentos para profissionais, formação de agentes de saúde agropecuária, implantação de grupos comunitários de apoio e desenvolvimento de conteúdos educativos com estudantes.

A atividade de classificação de produtos de origem vegetal proporciona, em sua vertente mais importante, a certificação da qualidade

dos produtos de origem vegetal destinados aos mercados interno e externo. Apoiando as ações de defesa, essa atividade fornece subsídios à sanidade vegetal e à saúde pública, identificando a ocorrência de pragas e doenças nos produtos classificados. Através da classificação também são treinados os produtores, embaladores, técnicos, merendeiras e consumidores para realizarem uma melhor classificação e seleção dos vegetais. O resultado dessa atividade é o aprimoramento dos processos produtivos nas agroindústrias, mediante o aumento na qualidade dos produtos, o que proporciona maior competitividade aos mesmos.

A atividade de recepção, armazenagem e expedição de grãos acontece no terminal graneleiro de São Francisco do Sul. No momento da recepção, os produtos chegam ao terminal graneleiro por meio de trens e caminhões, e são classificados para atender as exigências dos mercados. Em seguida, os produtos são acondicionados em armazéns com capacidade para até 105.000 toneladas, onde o produto recebe monitoramento constante de sua qualidade. Nesses armazéns são formados os lotes para a exportação. Por fim, o carregamento dos navios é realizado através de modernas esteiras com capacidade de expedição de 3.000 toneladas/hora. Em resumo, nessa atividade a CIDASC presta serviço de operador do corredor de exportação de grãos.

4.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

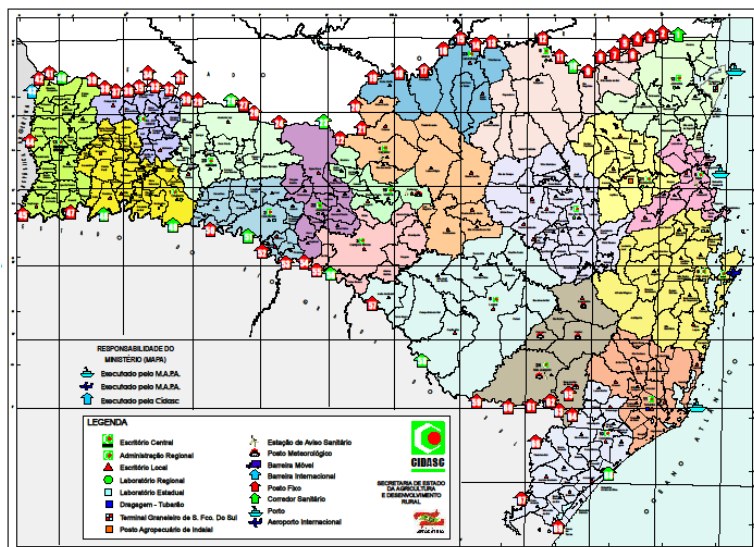
Segundo o Estatuto da Empresa (2013), a CIDASC é regida, administrada e fiscalizada por três órgãos: um Conselho de Administração, uma Diretoria e um Conselho Fiscal. Ao Conselho de Administração, formado por 5 membros não remunerados, compete: eleger e destituir diretores; estabelecer as diretrizes dos negócios da empresa; manifestar-se sobre relatórios e contas da diretoria e proceder à fiscalização da mesma; autorizar alienações e onerações de bens imóveis; alterar a estrutura administrativa da companhia; e aprovar o regimento interno. À Diretoria compete administrar a empresa, exercendo as atribuições de: cumprir as leis e as normas internas; executar as deliberações do Conselho de Administração; aprovar e executar planos, programas, projetos e orçamentos; prestar contas de sua administração; aprovar regulamentos, procedimentos, normas e preços de serviços; resolver demais assuntos da empresa.

Compõem a Diretoria 6 membros, os quais recebem remuneração fixada pelo Conselho de Política Financeira do Estado – CPF, sendo eles: o Presidente, o Diretor Institucional, o Diretor Administrativo, o Diretor Técnico, o Diretor de Planejamento e Finanças e o Diretor de

Comercialização e Negócios. Finalmente, ao Conselho Fiscal, formado por 6 membros, sendo 3 titulares e 3 suplentes, compete as atribuições determinadas na Lei das Sociedades de Ações, com remunerações conforme a mesma norma.

A CIDASC possui uma estrutura física de 19 Administrações Regionais – ADRs, que abrigam aproximadamente 250 escritórios locais e 74 Barreiras Sanitárias, um Terminal Graneleiro em São Francisco do Sul e a unidade Central, que contém 15 Gerências Estaduais/Assessorias. As ADRs existentes são nas cidades de Blumenau, Caçador, Campos Novos, Canoinhas, Chapecó, Concórdia, Criciúma, Itajaí, Joaçaba, Joinville, Lages, Mafra, Rio do Sul, São Joaquim, São Lourenço do Oeste, São Miguel do Oeste, Tubarão, Videira e Xanxerê.

Figura 1 Mapa de Distribuição das Unidades da CIDASC no Território do Estado de Santa Catarina.



Fonte: CIDASC, 2014.

4.4 QUADRO DE FUNCIONÁRIOS

O quadro de funcionários da CIDASC, conforme registro de junho de 2014, é composto por 2.011 profissionais, dos quais 1.195 são servidores

efetivos da empresa, contratados sob o regime celetista. Além desses, o quadro possui estagiários e jovens aprendizes, servidores vindos de outros órgãos públicos estaduais e municipais à disposição da empresa e empregados prestadores de serviço. A tabela a seguir apresenta a distribuição desse contingente.

Tabela 1 Vínculo dos Servidores na CIDASC.

Tipo de Vínculo	n	%
Estagiário/ Jovem Aprendiz	99	4,92%
Servidor à Disposição da CIDASC	230	11,44%
Empregado Prestador de Serviços	487	24,22%
Servidor da CIDASC	1195	59,42%
Total	2011	100,00%

Fonte: Elaborado pelo Autor. Dados da CIDASC, 2014.

Pode-se perceber, pela Tabela 1, que a participação dos servidores da CIDASC está na casa dos 60% do total de trabalhadores da empresa, sendo outros 35% servidores à disposição da CIDASC vindos de outros órgãos públicos, e prestadores de serviço, que correspondem aos terceirizados e aos cedidos por entidades sem fins lucrativos.

Essa realidade do quadro de trabalhadores interfere negativamente nas ações dentro da empresa, pois significa uma defasagem de 35% no número de servidores efetivos necessários para a realização dos serviços da companhia. Uma das causas desse problema é a não existência de nenhum sistema de gestão do quadro da empresa. Ou seja, não se teve ao longo dos anos um mecanismo capaz de atuar sobre as necessidades da companhia em termos de sua força de trabalho.

A composição do quadro atual é resultado de um longo processo reativo da empresa frente às demandas de serviço, diretamente retratada no grande número de servidores absorvidos de outros órgãos. Em determinado momento, tal medida de compensação se deu, também, por meio de parcerias, especialmente com uma entidade sem fins lucrativos, a qual representa hoje algo em torno de 70% do total dos prestadores de serviço.

A distribuição do número de servidores pelos cargos e funções está apresentada na Tabela 2.

Tabela 2 Distribuição dos Servidores da CIDASC pelos cargos e funções da empresa.

Cargo	Função	n
Agente Operacional Serviços Gerais	Agente Oper. Serviços Diversos	53
	Auxiliar de Serviços Gerais	19
	Eletricista	5
	Motorista	1
	Servente	2
	Vigilante	1
Agente Operacional Agropecuário Manut. Oper. Máq.		525
	Auxiliar Agropecuário	413
	Auxiliar Técnico	22
	Mecânico	13
	Motorista	3
	Operador	74
Agente Operacional Administrativo		128
	Assistente Administrativo	119
	Desenhista	2
	Técnico em Contabilidade	3
	Técnico Segurança do Trabalho	4
Agente Operacional Técnico		105
	Classificador	52
	Técnico Agrícola	44
	Técnico de Suporte em Informática	3
	Topógrafo	6
Agente Técnico de Formação Superior		356
	Administrador	11
	Advogado	10
	Analista de Sistemas	4
	Contador	9
	Economista	1
	Engenheiro Agrimensor	1
	Engenheiro Agrônomo	73
	Engenheiro Civil	2
	Engenheiro de Segurança do Trabalho	1
	Engenheiro Florestal	2
	Engenheiro Mecânico	2
	Geólogo	1
	Médico Veterinário	237
	Psicólogo	1
	Relações Públicas	1
Total geral		1195

Fonte: Elaborado pelo Autor. Dados da CIDASC, 2014.

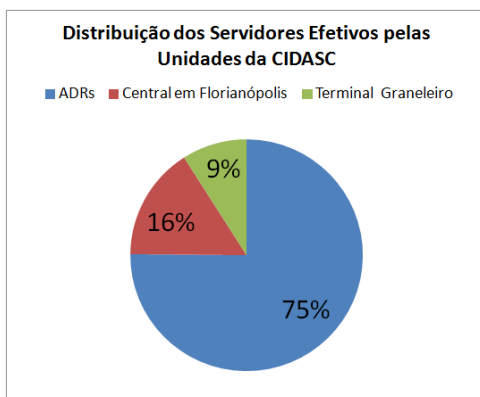
O quadro de trabalhadores da empresa comporta profissionais das mais diferentes formações e níveis de escolaridade, distribuídos em 5 cargos. Os cargos existentes são: Agente Operacional de Serviços Gerais; Agente Operacional Agropecuário e de Manutenção e Operação de Veículos, Máquinas e Equipamentos; Agente Operacional Administrativo; Agente Operacional Técnico; e Agente Técnico de Formação Superior. As funções variam desde servente até advogado, passando por motorista, mecânico, assistente administrativo, técnico agrícola, administrador, contador, médico veterinário, engenheiro agrônomo, dentre outras.

Para os dois primeiros cargos citados, as funções exigem o Nível Fundamental de escolaridade, enquanto que para o terceiro e o quarto há tanto a exigência de Nível Médio como de Nível Médio Técnico, finalmente, para o último cargo, é exigida a escolaridade de nível superior, de acordo com a profissão correlata.

Algumas das funções retratadas na Tabela 2, apesar de possuírem servidores, não são mais desenvolvidas na empresa, de modo que tais profissionais acabam por desempenhar outras atividades que não as suas originais. Tal situação pode ser observada, por exemplo, nos casos das funções: Agente Operacional de Serviços Diversos, Auxiliar de Serviços Gerais, Auxiliar Técnico, Topógrafo e Engenheiro Florestal. Essa realidade provoca distorções no quadro, o que inviabiliza o seu adequado dimensionamento, quanto às verdadeiras necessidades de profissionais para cada função.

O Gráfico 1 retrata a distribuição dos empregados efetivos da CIDASC pelas unidades maiores da empresa, isto é, as ADRs, a Central e o Terminal Graneleiro. Percebe-se, através do mesmo, que a CIDASC possui uma característica de grande dispersão geográfica do seu corpo de servidores. Tal realidade deve-se à característica dos serviços prestados pela empresa, vide a defesa sanitária animal e vegetal e os serviços de inspeção animal, que demandam atuação intensiva sobre todo o território catarinense.

Gráfico 1 Distribuição dos Servidores Efetivos pelas Unidades da CIDASC

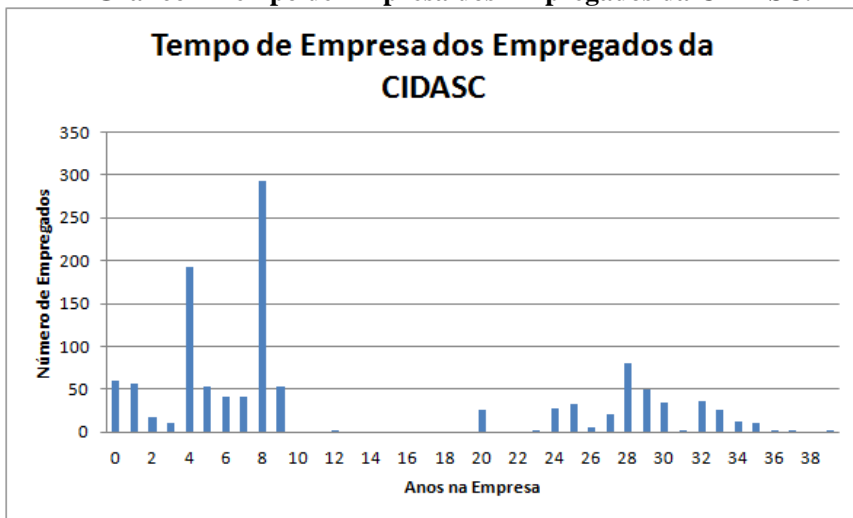


Fonte: Elaborado pelo Autor. Dados da CIDASC, 2014.

A empresa enfrenta, também, dificuldades decorrentes do tempo de serviço do seu quadro de empregados, especialmente quanto à renovação do

mesmo. Essa situação é retratada pelo Gráfico 2, onde fica visível um lapso de contratações de aproximadamente 11 anos, considerando que existem aproximadamente 50 servidores com 9 anos de casa e em torno de 25 servidores com 20 anos de empresa. Nesse intervalo, quase não houve contratações, senão apenas a de 2 profissionais, que já possuem 12 anos de serviço.

Gráfico 2 Tempo de Empresa dos Empregados da CIDASC.



Fonte: Elaborado pelo Autor. Dados da CIDASC, 2014.

4.5 A REVISÃO DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS

Buscando atender as exigências cada vez maiores dos mercados e da sociedade frente a uma realidade de recursos cada vez mais escassos, foi iniciado em 2007 o Programa de Reestruturação Organizacional da CIDASC – PROCIDASC. O objetivo geral desse programa era implantar um novo modelo de gestão, partindo da revisão dos negócios da companhia e da definição pela utilização de uma metodologia de gerenciamento de projetos.

Na esteira do PROCIDASC, ainda em 2007, a empresa promoveu um Planejamento Estratégico Participativo – PEP, o qual contou com a participação de cerca de 150 empregados, dentre diretores, gerentes (estaduais e regionais) e responsáveis de áreas de todas as regionais, além de outras lideranças internas. Os trabalhos do PEP também contaram com a

participação de stakeholders externos à empresa, dentre eles representantes da classe política e empresária do agronegócio catarinense.

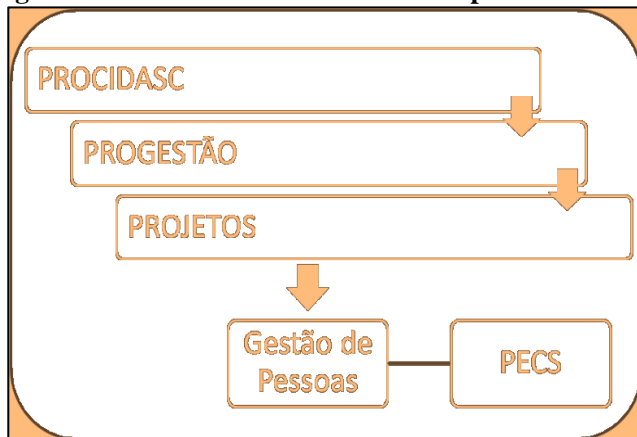
A partir dos resultados obtidos no PEP, chegou-se à redefinição da missão e visão da organização, além do que foram identificadas 72 situações de problemas internos e de gestão, para as quais a organização deveria buscar melhorias.

Figura 2 Componentes do Planejamento Estratégicos da CIDASC.

MISSÃO	VISÃO	VALORES
<ul style="list-style-type: none"> • Executar ações de sanidade animal e vegetal, preservar a saúde pública, promover o agronegócio e o desenvolvimento sustentável de Santa Catarina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser reconhecida como referência e excelência em sanidade agropecuária. 	<ul style="list-style-type: none"> • Excelência, Legalidade, Transparência, Integridade, União e Integração, Comprometimento, Credibilidade, Bem-estar, Responsabilidade Socioambiental e Desenvolvimento.

Fonte: Elaborado pelo Autor. Dados da CIDASC, 2014.

Ainda dentro do PROCIDASC, foi elaborada a Metodologia CIDASC de Gerenciamento de Projetos, uma adaptação para a realidade e cultura da CIDASC do *Project Management Body of Knowledge* – PMBOK, conjunto de práticas mundialmente adotadas no âmbito da gestão por projetos. A partir dessa metodologia, em julho de 2009, a organização promoveu um seminário interno, onde foram apresentadas 33 proposições de projetos (CIDASC, 2014). Com base na análise das propostas, foram priorizados três projetos, pois se entendeu que os mesmo poderiam responder mais de 33% das situações-problema identificadas. Os três projetos juntos passaram a compor o PROGESTÃO, programa integrante do PROCIDASC, destinado exclusivamente à melhoria da gestão da empresa. Dentre os projetos estava o Projeto de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas.

Figura 3 Do Modelo de Gestão até a Proposta do PECS

Fonte: Elaborado pelo Autor.

O projeto de gestão de pessoas nasceu com o principal objetivo de implantar a metodologia de gestão por competências na CIDASC. Para isso, o projeto previu a reformulação dos conceitos, processos, modo de atuação de gestores e profissionais da área de Gestão Pessoas. A alteração principal sugerida foi de mudança da área de Recursos Humanos, passando de prestadora de serviços, para as demais áreas da empresa, para agente de mudanças, atuando de forma pró-ativa.

5 O PLANO DE CARREIRA NA CIDASC

O plano de carreira, na CIDASC, é o instrumento que estabelece as normas institucionais de gestão de pessoas no âmbito das políticas salariais e de carreira aplicadas aos empregados da empresa. O Plano de Carreira atual da CIDASC é o Plano de Cargos e Salários – PCS, elaborado em 2005 e revisado em 2007. Esse plano está hoje estruturado a partir de 5 carreiras, correspondendo a 5 cargos, estes últimos divididos em níveis com diferentes requisitos de escolaridade e formação profissional. Cada cargo possui um determinado número de funções existentes na empresa.

O PCS acabou por ficar, com o decorrer dos anos, obsoleto a ponto de não mais atender às expectativas da empresa, nem aos objetivos traçados pelo seu planejamento estratégico e pelo PROCIDASC, que se consolidaram através do novo modelo de Gestão de Pessoas elaborado pelo projeto de mesmo nome. Diante disso, foi apresentada a proposta de um novo plano de carreiras denominado Plano de Empregos, Carreira e Salários – PECS, instrumento destinado a viabilizar uma nova gestão de pessoas na CIDASC, baseada em competências e resultados. Dessa maneira, o PECS é a proposta de documento que visa substituir as políticas e diretrizes de carreiras e salários para os empregos públicos pertencentes ao quadro da CIDASC.

O PECS faz parte de um sistema mais abrangente, que integra as demais ações de gerenciamento de pessoas na empresa, abrangendo desde o ingresso via concurso, passando por avaliações sistemáticas de desempenho e competências, pela realização de ações de formação e capacitação, até a aposentadoria ou desligamento. Dessa maneira, o PECS procura, por meio de suas políticas internas, assegurar e promover a consecução de carreiras alinhadas ao crescimento organizacional da CIDASC.

O PECS é um instrumento com aplicação no âmbito da gestão de pessoas, que se propõe a valorizar os empregados, agentes fundamentais para o alcance dos objetivos maiores da organização, para o bem da sociedade catarinense. A meta traçada para o PECS é a consolidação de novas e modernas políticas salariais e de carreiras, lançando as bases de um novo modelo de gestão de pessoas capaz de favorecer o desenvolvimento estratégico e sustentável da CIDASC.

5.1 A PROPOSTA DE UM NOVO PLANO DE CARREIRA

Dentro do Projeto de Gestão de Pessoas, foi desenvolvida a proposta de revisão do PCS. O que inicialmente era apenas uma revisão

acabou transformando-se, após análise mais detalhada, em um projeto de reformulação ampla, pois restou evidenciado, após o início dos trabalhos, que uma simples revisão não atenderia as necessidades da empresa.

Os objetivos declarados inicialmente, quando da instalação dos trabalhos de revisão do PCS foram:

- a) Estabelecer uma distribuição adequada de atribuições e responsabilidades para as diversas funções, otimizando a estrutura organizacional da empresa;
- b) Subsidiar a seleção, movimentação e capacitação de pessoal, a partir da especificação clara dos requisitos necessários ao exercício pleno das funções existentes;
- c) Possibilitar o planejamento de pessoal, mediante a definição de um quadro de vagas e uma estratégia de orçamento para a área;
- d) Estabelecer e manter normas e critérios de remuneração justos e equitativos, de forma a reconhecer e recompensar adequadamente os empregados, promovendo o bem estar e a busca pelo desenvolvimento profissional;
- e) Servir como instrumento da Gestão de Pessoas, integrando planejamento, avaliação de desempenho, resultados e competências, bem como a capacitação, favorecendo o incremento dos resultados organizacionais.

A reformulação do plano de carreiras, que ensejou a elaboração do PECS, em substituição ao PCS, considerou a integração ao modelo de Gestão de Pessoas como um todo. Por conta disso, durante a construção da proposta, foram considerados aspectos relacionados à organização como um todo, como: a avaliação, capacitação e desenvolvimento de empregados; o dimensionamento e gestão do quadro de pessoal; as políticas de remuneração; o alinhamento de competências estratégicas e funcionais; a gestão de resultados; dentre outros.

Dessa maneira, foi considerada na proposta a necessidade de integração entre os diversos aspectos afeitos à gestão de pessoas, a fim de que os mesmos estivessem articulados dentro de um modelo sistêmico de gestão de pessoas. O objetivo central trabalhado foi possibilitar que, através do PECS, fossem favorecidas as atividades necessárias à efetivação do Planejamento Estratégico e Tático de recursos humanos na empresa. Por conta disso, sobressai a importância da proposta do PECS para que a CIDASC seja bem sucedida na implantação do novo modelo de gestão de pessoas desenvolvido para a empresa. Por conta disso, apresentam-se em seguida as etapas de elaboração da proposta.

5.2 AS ETAPAS DE ELABORAÇÃO DA PROPOSTA

A elaboração do PECS foi um processo de trabalho amplo que envolveu, em maior ou menor grau, a participação de todos os empregados. Essa participação se deu, de modo mais abrangente, através de questionários, consultas e reuniões profissionais, mediante a articulação de empregados, gestores de área e diretoria. Além disso, contou com o rigor técnico e comprometimento de uma equipe técnica exclusiva para esse trabalho composta por uma gestora de projeto e dois administradores. A equipe ainda contou com a orientação de um consultor externo especialista na área de recursos humanos, contratado através de licitação para atuar junto à equipe do projeto.

A proposta elaborada considerou as expectativas dos diversos agentes relacionados: empregados, gestores, direção, sindicatos e Secretaria de Agricultura. Foi construída de modo participativo, porém resguardando os aspectos técnicos do trabalho, essenciais para sua finalização. A seguir, apresenta-se o detalhamento das etapas de elaboração do plano, que foram:

1. Comunicação interna;
2. Alinhamento com as partes interessadas;
3. Estudo jurídico;
4. Mapeamento das funções;
5. Estudo da coerência interna;
6. Classificação das funções, ocupações e grupos ocupacionais;
7. Pesquisa salarial;
8. Revisão da estrutura salarial;
9. Revisão das políticas de remuneração;
10. Apresentação e validação final.

Os trabalhos de elaboração duraram 1 ano e 6 meses, desde abril de 2012 até julho de 2013, contando com a participação de uma gestora de projeto, 2 administradores e um consultor externo.

5.2.1 Comunicação Interna

A Comunicação Interna ocorreu mediante a emissão de Boletins Informativos, bem como através de divulgações no site da CIDASC e de reuniões de caráter informativo com diversos públicos, onde houve o levantamento das expectativas em relação ao novo plano e posteriormente a exposição dos principais pontos que estavam sendo objetos de análise e proposição. Posteriormente, foram realizadas reuniões expositivas

(presenciais e à distância) com gestores e colaboradores em geral, além de reuniões com demais partes interessadas.

5.2.2 Alinhamento dos trabalhos com Partes Interessadas

Foram realizados encontros com todas as partes interessadas (Gestores, Colaboradores, principais Sindicatos, Associações, Secretaria da Agricultura e EPAGRI). Sendo o tema PCS de interesse de vários públicos e entidades, essa etapa teve importância para a identificação das necessidades, expectativas e interesses de cada um para o plano. Nesse trabalho de alinhamento foram buscados os pontos de convergência entre o interesse das partes, visando viabilizar o desenvolvimento e implantação do PCS com a devida fundamentação técnica, respaldada pelas demandas identificadas.

Além disso, tais reuniões tiveram o objetivo de dar ciência aos envolvidos acerca dos trabalhos que seriam executados, bem como visou recepcionar contribuições e sugestões para o desenvolvimento dos mesmos.

5.2.3 Estudo Jurídico

Esta etapa considerou a análise inicial do PCS segundo as restrições e possibilidades de ordem jurídica, bem como esteve presente durante todo o trabalho através de análises jurídicas das decisões tomadas e materiais produzidos. O estudo preliminar foi conduzido pela área jurídica da CIDASC, que também atuou ao longo de todo o projeto através de estudos e pareceres, os quais nortearam e serviram como base para que as proposições do PECS guardassem as bases legais necessárias.

5.2.4 Mapeamento das Funções

Essa etapa, conforme previsto no cronograma, foi a mais longa dos trabalhos, durando cerca de 6 meses, iniciada logo após o início dos trabalhos. Nela foram realizadas as seguintes atividades:

- a) Identificação, pesquisa e levantamento das características fundamentais das funções: os gestores foram chamados a destacar as funções efetivamente realizadas por cada colaborador, conforme a rotina diária de cada um. O objetivo dessa solicitação foi identificar possíveis distorções de execução e/ou funções até então não contempladas no plano de carreiras vigente. Dessa maneira, pretendia-se, também, atualizar a descrição de cada cargo e função. Nessa etapa, a comissão fez um levantamento prévio da escolaridade, da formação e profissão dos

- colaboradores, iniciou o estudo do dimensionamento do quadro atual e ideal e também identificou os colaboradores que realizam cada atividade dentro da Empresa;
- b) Aplicação de questionário com os colaboradores: para identificar as funções da CIDASC, foi encaminhado por amostragem, questionários aos colaboradores. Cada um respondeu quais eram suas principais atividades, atribuições, responsabilidades, habilidades, atitudes, conhecimentos técnicos, escolaridade, experiências e instrumentos de trabalho para o exercício da função;
 - c) Análise e tabulação dos questionários respondidos pelos colaboradores: essa atividade foi desenvolvida pela equipe técnica de trabalho, que agrupou os questionários respondidos, de acordo com a similitude das respostas e identificou as funções presentes, de fato, na CIDASC;
 - d) Descrição das funções identificadas: Essa atividade foi desenvolvida com as diferentes áreas da empresa onde, depois de tabulados e analisados os dados pela equipe técnica, foram realizadas reuniões com as gerências, a fim da elaboração da descrição final de cada função, no total foram descritas 170 funções diferentes;
 - e) Validação final das funções: por fim, o último passo foi o de validação de cada função com cada gerente estadual responsável e, posteriormente, por cada diretoria afim.

5.2.5 Estudo da Coerência Interna

O estudo da “coerência interna” avaliou questões como o nível de escolaridade, a experiência requerida, a variedade das atividades relativas às funções necessárias ao quadro, a fim de compor a construção dos grupos ocupacionais e ocupações, com a utilização de fatores de avaliação para a diferenciação dos níveis de complexidade.

Nas reuniões realizadas para descrição das funções foram identificadas várias situações e incoerências, as quais foram levadas ao conhecimento da Diretoria para serem discutidas com o objetivo de realizar os ajustes organizacionais necessários à consistência interna do plano de carreiras. Essa fase teve duração aproximada de 3 meses.

5.2.6 Classificação das Funções, Ocupações e Grupos Ocupacionais

A definição dos Grupos Ocupacionais e Ocupações considerou as habilidades e os conhecimentos necessários para o exercício de cada função, bem como a profissão requerida nos casos em que a lei assim determinava. Essa definição também originou a especificação de “espaços ocupacionais”, isto é, do rol de funções passíveis de serem exercidas por uma determinada ocupação. Assim, as ocupações identificadas segundo seu rol de funções foram distribuídas em 4 Grupos Ocupacionais distintos por conta do nível de escolaridade requerida para o seu exercício, sendo os mesmos: nível fundamental, médio, técnico e superior. Essa fase considerou o mapeamento das funções realizado anteriormente, transcorrendo desde essa fase até a

5.2.7 Pesquisa Salarial

Uma pesquisa salarial foi aplicada para servir de parâmetro na avaliação comparativa da estrutura salarial da CIDASC com o mercado de trabalho. A equipe técnica de trabalho juntamente com a diretoria da empresa selecionou as empresas públicas passíveis de serem comparáveis com a realidade da CIDASC. A pesquisa foi encaminhada para tais empresas através da diretoria da CIDASC, que realizou contato com cada dirigente das mesmas, a fim de se obterem as respostas necessárias para a pesquisa. O objetivo central foi obter elementos de comparação entre a estrutura da empresa e os níveis de remuneração praticados pelas principais empresas do mercado no qual a organização se insere. Além disso foi utilizada uma ampla pesquisa estadual com as principais empresas, especialmente do setor da agricultura, cedida para utilização da CIDASC.

5.2.8 Revisão da Estrutura Salarial

Inicialmente foi realizado o estudo da atual estrutura salarial, passando-se para a sua redefinição e classificação dos níveis e referências, com consequente nova estruturação da tabela salarial. Essa atividade definiu o modelo de carreira a ser adotado na CIDASC. Tal modelo considerou princípios isonômicos, de modo que foi elaborada uma única concepção de carreira para atender as diferentes ocupações existentes na empresa.

5.2.9 Revisão das Políticas de Remuneração

Essa parte do estudo se deu ao longo de todo trabalho desenvolvido, através da análise comparativa entre vários PCS's de outras

empresas e da CIDASC, nas esferas estadual e federal, e, fundamentalmente, buscou definir as novas políticas do ponto de vista da eficiência e da produtividade para a empresa, conciliando com a busca da motivação e da qualificação de todo corpo funcional. Além disso, foi considerado o modelo de gestão de funções proposto para a CIDASC, qual seja a implantação de uma gestão por competências, orientada para resultados.

5.2.10 Apresentação e Validação Final

Nesta etapa, ocorreu a apresentação, para os diversos públicos internos e externos que contribuíram para sua construção, da proposta elaborada. Após as respectivas contribuições e alguns pareceres, a mesma foi encaminhada ao governo, sendo posteriormente discutida com os sindicatos e readequada de acordo com algumas demandas manifestas pelos mesmos. Finalmente, juntado o parecer jurídico interno acerca da proposta, que ainda ensejou algumas modificações na redação final do documento, o mesmo foi encaminhamento em versão final para o Governo.

6 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE O PCS E O PECS

Nesta seção, será apresentada a análise do novo plano proposto em contraste com o plano em vigor, à luz dos modelos de administração e a partir dos conceitos da gestão por competências.

6.1 QUESTÕES CRÍTICAS ORIUNDAS DO PCS ATUAL

6.1.1 A Questão da Baixa Retenção de Profissionais

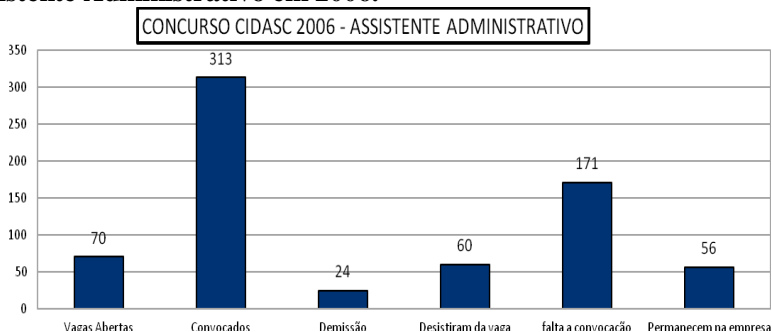
Os concursos públicos realizados, nos últimos anos, pela CIDASC evidenciaram a baixa capacidade da empresa para atrair e reter profissionais. Conforme levantamento feito, grande parte dos aprovados optou por não assumir a vaga quando convocada, enquanto outra parte, apesar de contratada, não permaneceu por muito tempo na companhia.

Esse quadro acarretou problemas de diversas ordens. Há o custo de treinar e capacitar uma pessoa a realizar determinada função e, no auge de sua capacidade, a mesma deixar a instituição, abrindo assim uma lacuna até que outra a substitua com igual efetividade. Um segundo efeito, daí oriundo, é a diminuição na qualidade dos serviços, refletindo negativamente nas ações da CIDASC, assim como no andamento de seus projetos. Por fim, mas não somente, custos de contratações e demissões acabam contabilizados pela empresa nesse ciclo de problemas.

Dentre os motivos que levaram profissionais aprovados a não aceitarem os cargos, ou a pedirem demissão, podem-se citar com destaque o salário abaixo da média frente aos semelhantes do serviço público do Estado e a falta de atratividade das carreiras dentro da empresa. A carga horária foi outro fator que levou aprovados em outros concursos a optarem por outros órgãos públicos que oferecem remuneração parecida, mas com uma jornada de trabalho reduzida.

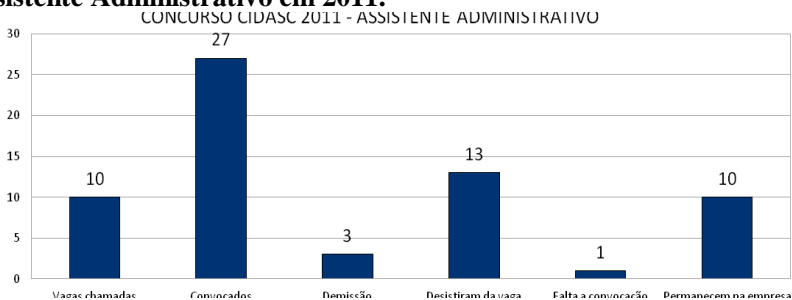
Apresenta-se, a seguir, a situação das convocações dos concursos públicos realizados pela CIDASC em 2006 e 2011.

Gráfico 3 O Preenchimento de Vagas no Concurso para Assistente Administrativo em 2006.



Fonte: CIDASC, 2014.

Gráfico 4 O Preenchimento de Vagas no Concurso para Assistente Administrativo em 2011.



Fonte: CIDASC, 2014.

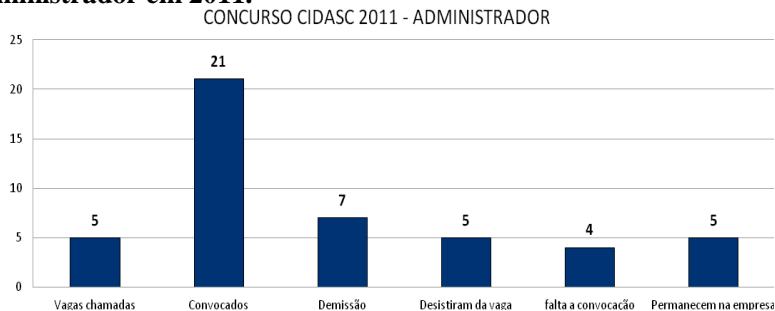
Analisando o concurso de 2006, pode-se observar que houve a necessidade de chamar 313 Assistentes Administrativos para preencher as 70 vagas abertas, sendo que, ao final do prazo de validade do concurso e nos demais anos, 14 (20%) dos contratados não permaneceram na empresa. Isso significa dizer que há uma porcentagem de rejeição igual a 81% quando analisado o quadro de convocações de novos empregados aprovados em concurso, considerando a divisão do somatório dos que pediram demissão, desistiram da vaga ou faltaram a convocação pelo número total de convocados.

O dados do concurso de 2011 evidenciaram, novamente, a baixa capacidade de retenção de pessoal da CIDASC. Houve a necessidade de convocar 27 aprovados para preencher as 10 vagas abertas para o cargo de Assistente Administrativo. Sendo que as 10 vagas abertas pelo concurso de

2011 não preencheram a necessidade do quadro identificada em 2006, quando foram abertas 70 vagas, mas apenas 56 profissionais permaneceram na empresa. Além disso, encontra-se uma porcentagem de rejeição igual a 63%, semelhante ao calculado no primeiro quadro.

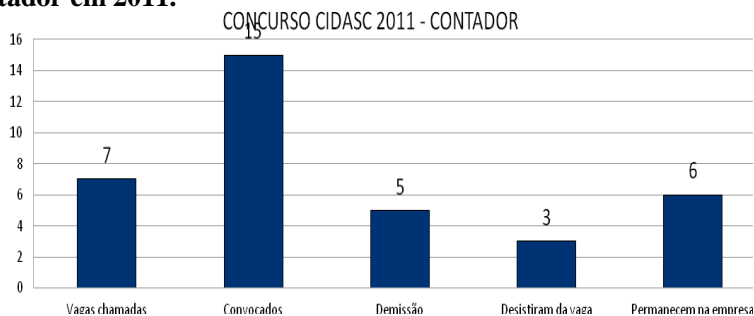
Para cargos de ensino superior, como Administrador, Economista e Contador, percebe-se uma grande dificuldade em atrair e reter os candidatos. Dentre os motivos levantados com os profissionais que deixaram ou optaram em não assumir a vaga na CIDASC, destacam-se o salário pouco competitivo e a falta de atratividade da carreira interna na empresa. Analisando o quadro a seguir, percebe-se que a taxa de rejeição por parte dos administradores aprovados em concurso chegou a 76%.

Gráfico 5 O Preenchimento de Vagas no Concurso para Administrador em 2011.



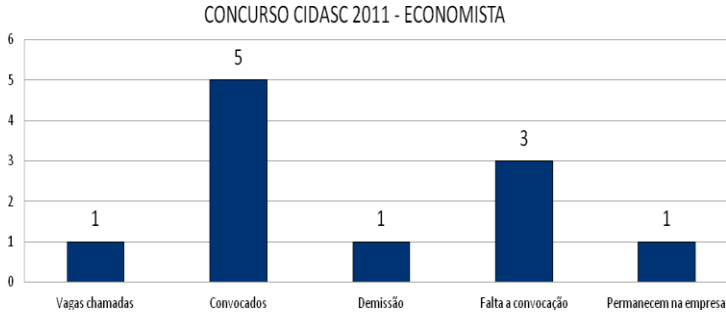
Fonte: CIDASC, 2014.

Gráfico 6 O Preenchimento de Vagas no Concurso para Contador em 2011.



Fonte: CIDASC, 2014.

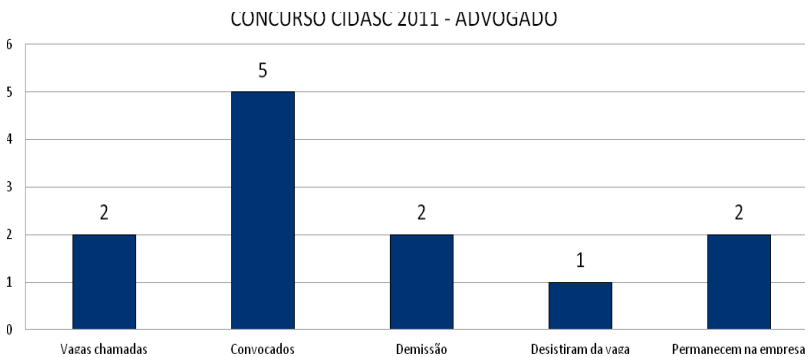
Gráfico 7 O Preenchimento de Vagas no Concurso para Economista em 2011.



Fonte: CIDASC, 2014.

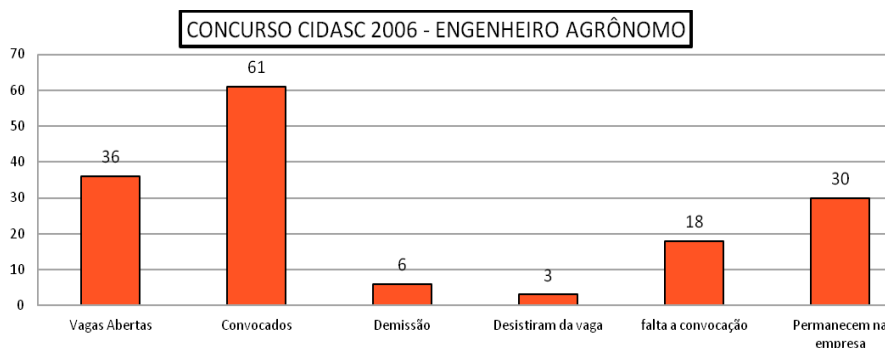
A mesma rejeição dos Advogados aprovados em concurso ocorreu por um tempo, apenas deixando de existir quando houve a edição de uma Resolução do CPF, determinando o ingresso dos mesmos na empresa a partir de uma referência maior da tabela salarial. Assim, a situação dos advogados passou a ser mais parecida com a dos Engenheiros Agrônomos e Médicos Veterinários, para os quais não aparece demonstrada uma rejeição significativa à permanência na empresa, visto que os salários dos mesmos se mostram mais competitivos e de acordo com a realidade do mercado, apesar da carreira em si conter aspectos de pouca atratividade, assim como as demais.

Gráfico 8 O Preenchimento de Vagas no Concurso para Advogado em 2011.



Fonte: CIDASC, 2014.

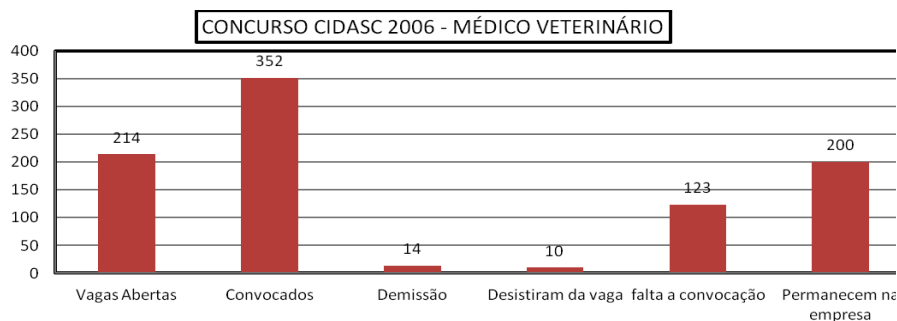
Gráfico 9 O Preenchimento de Vagas no Concurso para Engenheiro Agrônomo em 2011.



Fonte: CIDASC, 2014.

Nesses casos retratados nos gráficos 9 e 10, o número de faltantes à convocação decorreu da chamada realizada em grande quantidade próxima à data de encerramento da vigência do concurso.

Gráfico 10 O Preenchimento de Vagas no Concurso para Médico Veterinário em 2011.



Fonte: CIDASC, 2014.

6.1.2 A Questão da Defasagem Salarial

A dificuldade de atração e retenção de talentos apresentada na seção anterior evidenciou para a equipe técnica de trabalho, ainda mais, a

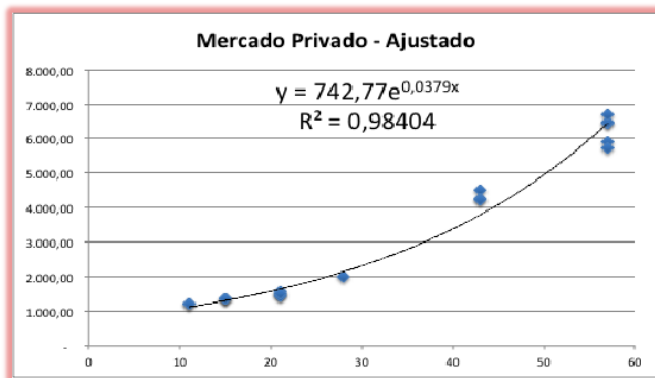
necessidade de realização de uma pesquisa salarial, a fim de verificar qual o posicionamento da CIDASC frente ao mercado de trabalho.

Para tal, foram consideradas duas pesquisas: a primeira realizada anualmente por grandes empresas da iniciativa privada de Santa Catarina, a qual serviria para verificar a competitividade principalmente das funções da área “meio” da empresa, obtida junto a fontes em outras empresas; e a segunda realizada em 2012 pela própria CIDASC, com empresas de referência na área da Defesa Agropecuária nos Estados brasileiros, empresas públicas do Governo de Santa Catarina, incluindo a EPAGRI, e empresas privadas de grande porte do setor agropecuário em Santa Catarina.

A pesquisa realizada pela CIDASC deixou transparecer que a permuta de informações salariais não é uma prática recorrente entre as empresas públicas pesquisadas, o que inviabilizou a tabulação e utilização dos dados em sua plenitude, permitindo tão somente a comparação de algumas empresas.

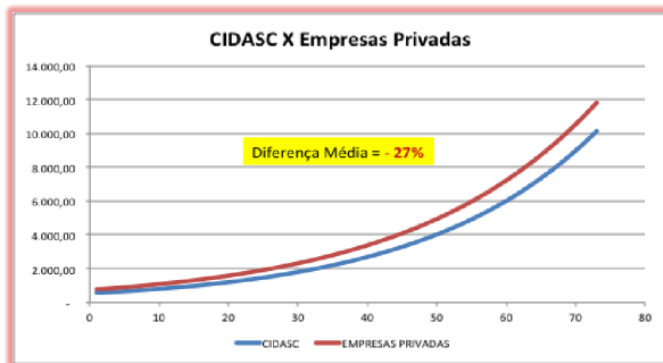
Na Metodologia de pesquisa adotada foram consideradas somente funções (postos de trabalho) “comparáveis”, de forma a possibilitar maior confiabilidade da amostra. Os dados foram dispostos de modo a se correlacionarem com os níveis de referências atuais da CIDASC, permitindo assim traçar uma curva comparativa (exponencial), igual à utilizada pela CIDASC em sua estrutura salarial. O nível de consistência da curva é encontrado pelo Coeficiente de Correlação de Pearson, que varia entre -1 e 1, sendo que, quanto mais próximo do limite superior, maior a correlação positiva, do contrário, quando mais próximo de -1, menor a correlação. Como se espera que, à medida que a referência aumente (eixo de “X”), os valores salariais aumentem exponencialmente (eixo de “Y”), a correlação positiva entre crescimento na carreira e evolução na remuneração deve estar próxima de 1.

Gráfico 11 Curva Salarial da CIDASC.



Fonte: CIDASC, 2014.

Gráfico 12 Comparativo entre a Curva Salarial da CIDASC e das Empresas Privadas.

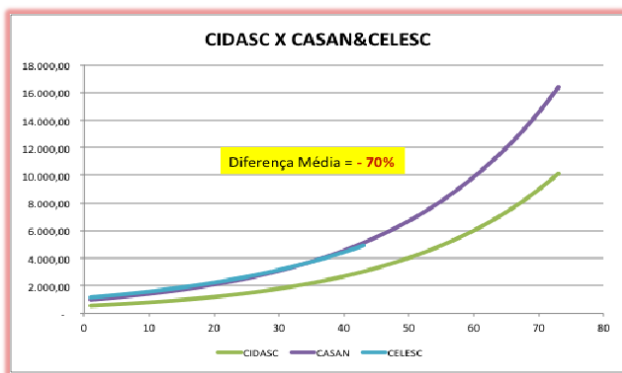


Fonte: CIDASC, 2014.

Somente foram consideradas as respostas que permitiram tal comparação. Tendo isso em conta, a CIDASC demonstrou estar com uma tabela salarial defasada em relação ao mercado. A maior defasagem apresentada é em relação às empresas do Governo de Santa Catarina, CASAN e CELESC, as quais praticam remunerações mais competitivas em termos do identificado no mercado. Na comparação com essas empresas a defasagem média das estruturas salariais chegou a 70%. Já em relação ao Mercado Privado, a defasagem média foi de 27% e, no caso específico de

uma empresa privada, este percentual subiu para 47%, o que indica que tal empresa pratica níveis salariais mais competitivos em relação ao Mercado Privado estadual, dentro de seu segmento de atuação.

Gráfico 13 Comparativo entre a Curva Salarial da CIDASC e a Curva Salarial de Outras Empresas Públicas do Estado.

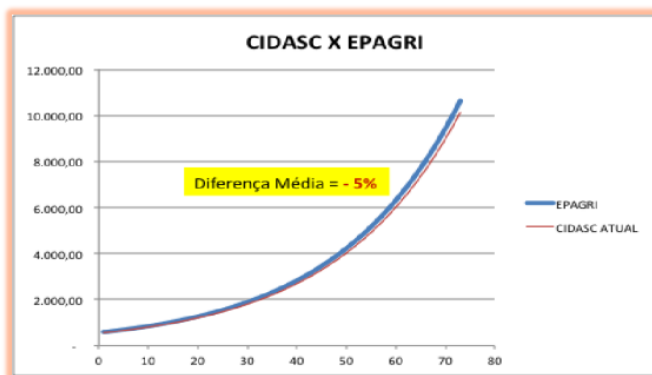


Fonte: CIDASC, 2014.

A pesquisa demonstrou que a CIDASC tem uma estrutura salarial equivalente a EPAGRI, sendo que o que as diferencia, fundamentalmente, são as políticas de desenvolvimento na carreira, que, no caso da EPAGRI, são mais em maior número e mais expressivas. Outra diferença percebida foi a quantidade de funções gratificadas, que também é maior na EPAGRI.

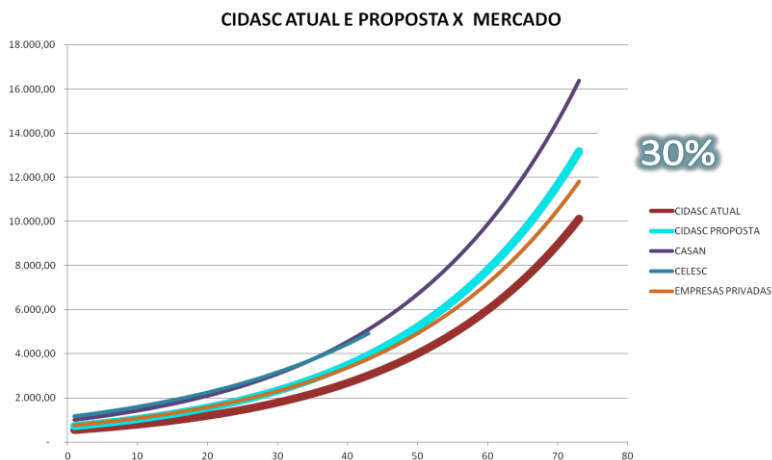
Tal defasagem geral encontrada pela pesquisa pôde ser explicada, em partes, pelos reajustes salariais na ordem de 33,13%, considerando o período a partir da implantação do PCS, contra uma inflação de 32% no mesmo período, medida pelo INPC. A proximidade com a variação do INPC no mesmo período evidencia a perda salarial real (achatamento) nos últimos 5 anos, considerando que a empresa apresentou uma política bastante insignificante de melhoria dos patamares salariais. Dado que o salário mínimo nacional teve 64% de reajuste verificado para o mesmo período, conclui-se que muitas empresas adotaram um patamar semelhante de valorização de suas curvas salariais, numa postura muito mais competitiva em termos de remuneração.

Gráfico 14 Comparativo entre a Curva Salarial da CIDASC e a Curva Salarial da EPAGRI.



Fonte: CIDASC, 2014.

Gráfico 15 Posicionamento da Nova Curva Salarial Proposta para a CIDASC.



Fonte: CIDASC, 2014.

Assim, chegou-se a conclusão com base na pesquisa que era necessário um ajuste da estrutura salarial na ordem de 30% sobre os valores das referências salariais da tabela salarial atual.

6.2 OS CARGOS E OS EMPREGOS

6.2.1 O Quadro de Cargos e Funções no PCS

Como já mencionado, o PCS atual tem cinco (5) cargos, cada qual com diferentes funções, que exigem diferentes requisitos de escolaridade para ingresso através de concurso público. Observando o cargo de Agente Operacional Administrativo, na figura 4, percebe-se que o mesmo possui 4 níveis, destacados em algarismos romanos (I, II, III e IV), sendo que cada nível exige uma escolaridade diferente para ingresso. Exemplificando: se a empresa contratar um Telefonista, o requisito para ingresso será o ensino fundamental completo, se contratar um Assistente Administrativo exigirá o ensino médio completo e se contratar um Técnico de Segurança do Trabalho irá exigir ensino técnico na área. Com isso, tem-se que para um mesmo cargo há funções de complexidade diferentes e níveis de ingresso diferentes. Essa mesma situação ocorre em outros cargos da empresa.

Figura 4 A Descrição do Cargo de Agente Operacional Administrativo no PCS.

CARGO: AGENTE OPERACIONAL ADMINISTRATIVO	
<p>CARREIRA: APOIO ADMINISTRATIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> • GRUPO DE REFERÊNCIA SALARIAL: • Agente Operacional Administrativo I: 15 a 31 • Agente Operacional Administrativo II: 21 a 37 • Agente Operacional Administrativo III: 27 a 43 • Agente Operacional Administrativo IV: 33 a 49 <p>DESCRIÇÃO SUMÁRIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Executar tarefas de rotina administrativa, financeira, orçamentária, de documentação e informação, patrimônio, material, operação de fac simile, telefonia e recepção. Efetuar cálculos e demonstrações simples (Nível I). • Executar tarefas nas áreas administrativa, financeira, orçamentária, contábil, de segurança do trabalho, desenho, informação e documentação, secretaria, recursos humanos, patrimônio, material, recepção, telefone e operação de fac simile. (Nível II). • Analisar e controlar tarefas nas áreas administrativa, financeira, contábil, desenho, secretaria, recursos humanos, patrimônio e material. (Nível III e IV). 	<p style="text-align: center;">REQUISITOS MÍNIMOS PARA PROVIMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agente Operacional Administrativo - I: <ul style="list-style-type: none"> - Escolaridade: 1º grau completo - Conhecimentos específicos: compatíveis com a área de atuação, conforme descrito no detalhamento das funções. • Agente Operacional Administrativo – II: <ul style="list-style-type: none"> - Escolaridade: 2º grau completo - Conhecimentos específicos: compatíveis com a área de atuação. Quando na função de programação, curso de programação e conhecimentos de inglês técnico. - Quando na função de Técnico em Secretariado, exige-se registro profissional de acordo com a Lei 7377/85. • Agente Operacional Administrativo – III: <ul style="list-style-type: none"> - Escolaridade: 2º grau completo - Experiência: mínima de 4 anos em atividades correlatas - Conhecimentos específicos: compatíveis com a área de atuação. Na função de programação, conhecimento de inglês técnico. • Agente Operacional Administrativo – IV: <ul style="list-style-type: none"> - Escolaridade: 2º grau completo e curso profissionalizante na área ou 2º grau profissionalizante correlato à função desempenhada ou curso superior em área correlata. - Conhecimentos específicos: compatíveis com a área de atuação. - Experiência: mínima de 8 anos em atividades correlatas.

Fonte: PCS CIDASC, 2007.

Ocorre também de funções com complexidades semelhantes serem enquadradas em referências diferentes, como exemplo tem-se as funções de Eletricista e Mecânico. Ambas possuem como escolaridade exigida o ensino fundamental, entretanto estão enquadradas em cargos diferentes com valores salariais diferentes. No último concurso realizado pela CIDASC, abriram-se vagas para as duas funções, onde os eletricitas dispunham de um inicial de carreira de R\$ 1.058,71 enquanto os mecânicos, de R\$ 1.422,35, ou seja, funções semelhantes dispõem de tratamentos diferentes dentro do plano de carreiras, gerando descontentamentos àqueles em situação desfavorável.

Fazendo uso do mesmo exemplo, abordando agora a temática dos requisitos de ingresso, constata-se que o mesmo não condiz com as exigências e necessidades de que a empresa demanda para os serviços prestados por estes profissionais. As funções de Mecânico e Eletricista são contratadas para trabalhar com máquinas e equipamentos pesados do Terminal Granelero, exigindo conhecimentos técnicos que, não necessariamente, serão obtidos pela simples exigência de ensino fundamental.

Outro exemplo neste mesmo contexto é a função de Laboratorista, no cargo de Agente Operacional Técnico, em cuja exigência de escolaridade está o nível fundamental. No último concurso realizado pela CIDASC em 2011, o Conselho de Química entrou com recurso contra a CIDASC, alegando não ser possível exigir para esta função apenas o nível fundamental, e sim sendo necessário o diploma de nível técnico na área.

Ademais, no trabalho de mapeamento das funções presentes na empresa ficou evidenciado que a CIDASC não demanda mais funções de baixa complexidade, consideradas as atribuições e responsabilidades das atividades desempenhadas pela empresa como um todo. Esse fator, por si só, justificou a opção consagrada na proposta do PECS pela não contratação de novos empregados com o requisito de escolaridade de nível fundamental. Dessa forma, a proposta contempla que tais cargos e as suas funções sejam colocados em extinção.

Outra constatação é a de que funções com exigências de escolaridade de nível técnico são inapropriadamente enquadradas em cargos diferentes, possuindo tratamentos diferentes por conta de serem voltadas para a área administrativa ou técnica da empresa. Por conta disso, existe uma diferenciação salarial imprópria entre técnicos da área meio e da área fim. Um exemplo é o Técnico de Segurança do Trabalho que está enquadrado no cargo de Agente Operacional Administrativo, cuja referência de enquadramento inicial é a 27, enquanto que o Técnico Agrícola, que

possui o mesmo nível técnico de escolaridade, está no cargo de Agente Operacional Técnico tendo como referência de enquadramento inicial a 28. Essa mesma situação, de distanciamento no enquadramento salarial entre funções de mesmo nível de escolaridade, ocorre nas demais funções dos cargos citados, com posicionamentos nos níveis I, II e III. Evidência de que tal tratamento não seja apropriado pode ser encontrada analisando-se a situação das funções de nível superior, para as quais não ocorrem diferenciações salariais em termos das referências iniciais entre as funções de área fim e meio da empresa. Assim sendo, a diferenciação no enquadramento inicial na tabela salarial entre funções com mesmo nível de escolaridade não guarda uma justificativa plausível, encerrando, portanto, uma política discriminatória entre funções com mesmos requisitos de escolaridade.

Como resultado das análises sintetizadas anteriormente tem-se que o PCS atual não está organizado de forma a manter a sua coerência interna, tampouco é adequado em separar as funções em cargos com mesma complexidade, isto é, não se alinham de forma apropriada as exigências de escolaridade para ingresso na função com a complexidade das atividades demandadas para as mesmas. Diante disso, o PECS propõe organizar toda a estrutura de forma a ser privilegiada a coerência interna entre os cargos, funções, requisitos de ingresso e carreiras.

6.2.2 O Quadro de Empregos, Ocupações e Funções no PECS

Na fase de mapeamento das funções, a equipe responsável fez a análise das funções e as agrupou, primeiramente, pela complexidade e pelo requisito de escolaridade para ingresso. Escolaridade foi entendida, na concepção do PECS, como o nível de formação educacional que aliado à formação profissional habilita o exercício de determinada profissão, segundo os requisitos mínimos estabelecidos em lei ou de acordo com as políticas da empresa. Posteriormente, essas funções foram agrupadas em ocupações, as quais foram determinadas de acordo com o nível de escolaridade a ser exigido em concurso público para cada uma. Essa reorganização formou a base estrutural para proposição do Quadro Ocupacional da empresa, instrumento dentro do PECS que traduz a política de ordenamento dos empregados na empresa, de modo a zelar pela coerência interna e a equidade entre os grupos ocupacionais e, por conseguinte, dos próprios empregados.

Figura 5 Quadro Ocupacional proposto no PECS.

QUADRO OCUPACIONAL	
GRUPOS OCUPACIONAIS	OCUPAÇÕES
Agente de Nível Fundamental (em extinção)	Agente Operacional de Serviços Diversos (em extinção)
	Auxiliar de Serviços Gerais (em extinção)
	Auxiliar Técnico (em extinção)
	Auxiliar Agropecuário (em extinção)
	Contínuo (em extinção)
	Eletricista (em extinção)
	Mecânico (em extinção)
	Motorista (em extinção)
	Operador (em extinção)
	Servente (em extinção)
Agente de Nível Médio	Assistente Administrativo
	Assistente Agropecuário
	Operador de Máquinas
	Analista de Suporte de Informática (em extinção)
	Desenhista (em extinção)
Técnico de Suporte em Informática (em extinção)	
Agente de Nível Técnico	Técnico Agrícola
	Técnico de Edificações
	Técnico de Enfermagem do Trabalho
	Técnico de Laboratório
	Técnico de Manutenção e Suporte em Informática
	Técnico de Manutenção Industrial
	Técnico de Segurança do Trabalho
	Técnico Eletricista
	Técnico em Contabilidade (em extinção)
	Classificador (em extinção)
	Topógrafo (em extinção)
Agente de Nível Superior	Administrador
	Advogado
	Analista de Tecnologia da Informação
	Assistente Social
	Contador
	Design Gráfico
	Economista
	Engenheiro Agrônomo
	Engenheiro Civil
	Engenheiro de Segurança e Medicina do Trabalho
	Engenheiro Eletricista
	Engenheiro Mecânico
	Estatístico
	Geógrafo
	Jornalista
	Médico Veterinário
	Pedagogo
	Psicólogo
	Publicitário
	Químico
Relações Públicas	
Zootecnista	
Engenheiro Agrimensor (em extinção)	
Engenheiro Florestal (em extinção)	
Geólogo (em extinção)	

Fonte: Proposta do PECS CIDASC, 2014.

Assim sendo, foram compostos os seguintes Grupos Ocupacionais no PECS: Agente de Nível Fundamental, Agente de Nível Médio, Agente de Nível Técnico e Agente de Nível Superior. Conforme colocado anteriormente, cada Grupo Ocupacional agrupou um conjunto de ocupações, de acordo com o nível de escolaridade requerido para o seu exercício. No caso de profissões regulamentadas, a identificação de suas funções componentes utilizou como parâmetro, também, a formação profissional requerida e/ou o conjunto de conhecimentos e práticas adquiridos mediante a conclusão de curso específico com existência reconhecida e autorizada pelos órgãos de controle, os quais habilitam o indivíduo para o exercício de uma atividade privativa ou compartilhada de determinada profissão. Já no caso de profissões não regulamentadas, utilizou-se a compatibilização entre o conjunto de conhecimentos e práticas requeridos para o efetivo exercício das atividades inerentes à determinada profissão e a escolaridade correspondente.

Dessa maneira, para a determinação da escolaridade e formação profissional requerida para o exercício de cada função, tomou-se por base, primeiramente, as determinações legais referentes ao exercício de cada profissão regulamentada. Em seguida, para aquelas funções que não exigem uma formação específica determinada em lei, foi arbitrado o nível de

escolaridade, de acordo com a política de qualificação do quadro de empregados adotada pela empresa.

Por fim, como resultado da fase de mapeamento das funções, chegou-se à reorganização das funções e ocupações necessárias aos objetivos da empresa. Daí decorreram as propostas de extinção e de inclusão de algumas funções e ocupações no Quadro Ocupacional da CIDASC. Nessa fase, a equipe responsável reuniu-se por várias vezes com os gerentes estaduais e a diretoria, objetivando definir a estrutura ideal da organização como um todo. Essa fase serviu para analisar, revisar e definir as funções presentes na empresa, evitando a consolidação de uma estrutura repleta de disfunções, de modo a minimizar suas vulnerabilidades legais, operacionais e financeiras, redistribuindo atribuições e responsabilidades, e evitando zonas de sobreposição entre as atividades das funções.

As funções atualmente presentes no PCS que, durante o mapeamento, despontaram como necessárias aos serviços da CIDASC, foram mantidas, porém na forma de ocupações. Além dessas, foram acrescentadas novas ocupações, de acordo com demandas também identificadas durante a referida etapa. As ocupações de Analista de Sistemas, Engenheiro de Segurança e Medicina do Trabalho, Psicólogo e Jornalista, apesar de não figurarem no PCS atual, possuíam vagas no concurso realizado em 2011, por conta disso, tais ocupações foram consideradas como ocupações no PECS, de modo que os aprovados assumir suas vagas. Algumas ocupações, ainda, foram criadas em decorrência do aumento da complexidade das atribuições e responsabilidades para determinadas funções, conforme demandada observada pela empresa. São os seguintes casos de novas ocupações: Assistente Agropecuário, Operador de Máquinas, Motorista Administrativo, Técnico de Edificações, Técnico de Manutenção Industrial, Técnico Eletricista e Técnico de Manutenção e Suporte em Informática. Assim sendo, viabiliza-se a mudança de requisito de escolaridade para os ocupantes destas novas ocupações já a partir dos próximos concursos.

6.3 AS CARREIRAS E AS TABELAS SALARIAIS

6.3.1 A Carreira e a Tabela Salarial no PCS

Outra situação observada referente as carreiras na empresa, conforme fica claro nas figuras 4 e 6, referentes ao PCS vigente, foi a questão dos níveis dos cargos. Cada nível dispõe de 17 referências salariais. Algumas de suas referências apresentam sobreposição em relação às referências de outros níveis, o que determina um achatamento da carreira quando da mudança de um nível para o outro. Mais ainda, para a mudança

de nível, o empregado deve preencher requisitos de escolaridade, tempo, dentre outros. Assim sendo, uma vez que os níveis subsequentes do cargo exigem que o empregado contratado disponha de um grau de escolaridade acima do que foi exigido para seu ingresso, o empregado, em não atendendo tais requisitos, tem sua carreira interrompida, não avançando na tabela salarial, ficando, portanto, estagnado. Além disso, essas exigências vão além, requerendo, inclusive, que a escolaridade requisitada para determinado nível tenha sido obtida após a contratação do empregado na empresa.

Na mesma linha, considerando que cada nível tem 17 referências, o empregado pode, em 17 anos, se ganhar anualmente merecimento e antiguidade, chegar ao final de um nível. Ainda assim, em alguns casos, esse tempo pode ser bastante encurtado se o empregado avança em referências por conta da realização de cursos de capacitação. Quando o cargo exige o mesmo requisito para os níveis I e II, em 24 anos ou menos, caso contrário, passados alguns anos, o empregado pode ficar estagnado na carreira por não atender os requisitos do nível posterior. Em resumo, observa-se um encurtamento da carreira, tanto por alcance acelerado de seu topo como por limitação no decurso da mesma, oriunda de exigências incoerentemente impostas ao empregado, em oposição à própria noção de carreira.

Figura 6 Estrutura de Cargos, Níveis e Referências Salariais do PCS.

Estrutura Ocupacional			
Carreira	Cargo	Níveis	Grupos de Ref. Salariais
SERVIÇOS GERAIS	Agente operacional de serviços gerais	I	01 a 17
		II	06 a 24
		III	15 a 31
		IV	22 a 38
		V	29 a 45
SERVIÇOS AUXILIARES	Agente operacional agropecuário e de manutenção e operação de veículos, máquinas e equipamentos	I	11 a 27
		II	18 a 34
		III	25 a 41
		IV	32 a 48
APOIO ADMINISTRATIVO	Agente operacional administrativo	I	15 a 31
		II	21 a 37
		III	27 a 43
		IV	33 a 49
APOIO TÉCNICO	Agente operacional técnico	I	16 a 32
		II	22 a 38
		III	28 a 44
		IV	34 a 50
ATIVIDADE DE NÍVEL SUPERIOR	Agente técnico de formação superior	I	43 a 59
		II	47 a 63
		III	51 a 67
		IV	57 a 73

Fonte: PCS CIDASC, 2007.

As consequências dessa limitação são a desmotivação, o desinteresse para buscar novas capacitações e, para os que já encontram-se no topo da carreira, a não participação no processo de avaliação por merecimento. Portanto, parece injusta a adoção de tais critérios restritivos que prejudicam os empregados e não os motivam para a efetivação de uma verdadeira carreira.

Observando a figura anterior, tem-se os grupos de referências salariais do PCS atual, com intervalos de 01 a 73, com sobreposições entre os cargos e níveis. Este modelo cria a falsa impressão de que o empregado pode progredir ao longo de todas as referências de sua carreira, o que não é verdadeiro. Os empregados contratados com exigências de escolaridade de nível médio nos cargos de Agente Operacional Administrativos e no Cargo de Agente Operacional Técnico, ingressam pela referência 21 e 22 e podem avançar até 49 e 50, respectivamente, enquanto que os empregados contratados para estes mesmos cargos, diferindo quanto à escolaridade exigida ser o nível médio técnico, entram na referência 27 e 28, podendo avançar somente até as mesmas referências 49 e 50, ou seja, para estes últimos há o encurtamento na carreira. Isso acarreta que empregados com

mesma data de admissão, não necessariamente terão a mesma possibilidade de carreira na empresa.

6.3.2 A Carreira e as Tabelas Salariais no PECS

Considerando que o ingresso dos empregados em um dos Grupos Ocupacionais definidos no PECS já está pautado pelo nível de escolaridade requerido para atuação do empregado na empresa, nada mais coerente do que a proposta de que o mesmo possa seguir na carreira sem restrições e que esta carreira contemple o tempo de serviço exigido para sua aposentadoria, aqui considerado o tempo de serviço máximo para os homens, ou seja, 35 anos. As tabelas salariais do PECS adotam justamente esses pressupostos, conforme se pode perceber na figura a seguir.

Figura 7 Tabelas Salariais propostas no PECS.

AGENTE DE NÍVEL FUNDAMENTAL						
F	30	31	32	33	34	35
E	24	25	26	27	28	29
D	18	19	20	21	22	23
C	12	13	14	15	16	17
B	6	7	8	9	10	11
A	E	1	2	3	4	5

AGENTE DE NÍVEL TÉCNICO						
F	30	31	32	33	34	35
E	24	25	26	27	28	29
D	18	19	20	21	22	23
C	12	13	14	15	16	17
B	6	7	8	9	10	11
A	E	1	2	3	4	5

AGENTE DE NÍVEL MÉDIO						
F	30	31	32	33	34	35
E	24	25	26	27	28	29
D	18	19	20	21	22	23
C	12	13	14	15	16	17
B	6	7	8	9	10	11
A	E	1	2	3	4	5

AGENTE DE NÍVEL SUPERIOR						
F	30	31	32	33	34	35
E	24	25	26	27	28	29
D	18	19	20	21	22	23
C	12	13	14	15	16	17
B	6	7	8	9	10	11
A	E	1	2	3	4	5

Fonte: Proposta do PECS CIDASC, 2014.

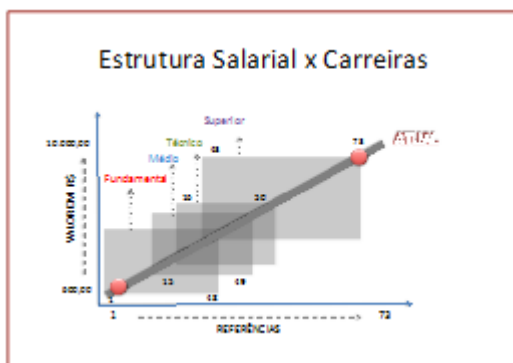
Percebe-se que as tabelas estão divididas em classes crescentes com intervalos de 6 (seis) referências. Diferentemente do PCS atual, não há restrição na proposta do PECS para que o empregado, uma vez estando na última referência de determinada classe, possa passar para a próxima classe de sua carreira, tendo como única exigência o cumprimento dos requisitos de progressão regular na carreira, isto é, a aplicação das regras de merecimento e antiguidade.

A entrada do empregado em uma nova classe evidencia que ele já se apropriou de um aumento de maturidade e *expertise* no desempenho de

suas atividades, fato que a sua avaliação de merecimento e antiguidade já têm o condão de atestar. Em contrapartida, atrelado a essa lógica, está, igualmente, o aumento de exigências para as avaliações do empregado, pois se espera que o mesmo aumente sua parcela de contribuição para a empresa, agregando maior valor ao seu trabalho.

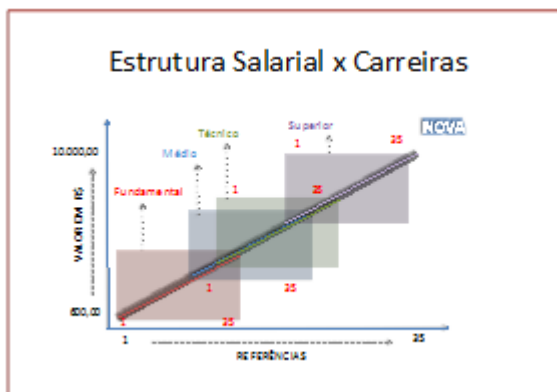
Por conta disso, reforça-se o argumento em prol da adoção de tabelas separadas para os diferentes níveis de escolaridade, de modo a permitir as mesmas possibilidades de avanço na carreira, desvinculando a falsa noção de mudança para outro cargo, presente no PCS atual. Cabe, entretanto, um importante destaque: apesar de as tabelas serem separadas, as mesmas deverão obrigatoriamente permanecer vinculadas entre si, de modo que o valor de salário correspondente à referência trinta e cinco (35) da Tabela Salarial do Grupo Ocupacional de Nível Fundamental seja equivalente ao valor de salário correspondente à referência vinte e sete (27) da Tabela Salarial do Grupo Ocupacional de Nível Médio, assim como o valor de salário correspondente à referência trinta e cinco (35) da Tabela Salarial do Grupo Ocupacional de Nível Médio seja equivalente ao valor de salário correspondente à referência vinte e oito (28) da Tabela Salarial do Grupo Ocupacional de Nível Técnico, e o valor de salário correspondente à referência trinta e cinco (35) da Tabela Salarial do Grupo Ocupacional de Nível Técnico seja equivalente ao valor de salário correspondente à referência vinte (20) da Tabela Salarial do Grupo Ocupacional de Nível Superior.

Figura 8 Estrutura de Carreira e Salários do PCS.



Fonte: CIDASC, 2014.

Figura 9 Estrutura de Carreira e Salários proposto no PECS.



Fonte: CIDASC, 2014.

6.4 OS MECANISMOS DE CONSECUÇÃO DAS CARREIRAS

6.4.1 Mecanismos de Promoção no PCS

O PCS atual apresenta os seguintes tipos de promoção: merecimento, antiguidade e por nível de cargo. A promoção por merecimento se dá por desempenho e por desenvolvimento pessoal. Para o desempenho, o empregado que venha a alcançar nota 08 em sua avaliação, avança uma referência salarial em seu enquadramento na tabela salarial. O desenvolvimento pessoal requer o alcance de um determinado requisito mínimo de escolaridade, segundo as exigências para cada cargo, com avanços escalonados na tabela salarial. A promoção por antiguidade representa o avanço de 1 referência a cada 24 meses de efetivo exercício na companhia.

Conforme determina a Consolidação das Leis do Trabalho, o merecimento por desempenho e a antiguidade são alternados a cada 24 meses de exercício, desde que os empregados cumpram os critérios necessários para cada tipo de promoção.

A promoção por nível de cargo representa o ato pelo qual o empregado ascende de nível dentro do mesmo cargo e na mesma carreira. Essa promoção é automática quando o empregado atinge o limite de referências de seu nível, desde que, estejam preenchidos os requisitos de escolaridade, tempo de serviços e outros, previstos no nível a ser acessado.

Exemplo: Os empregados contratados na carreira de nível superior, onde o requisito de ingresso seja a graduação em um curso específico em uma das áreas de atuação da empresa, somente avançará para o nível II se concluir uma especialização iniciada após seu ingresso na empresa, assim como para o nível III somente se tiver realizado mestrado e para o nível IV o doutorado, ambos iniciados após sua entrada na empresa.

Importante salientar que a promoção é horizontal, mesmo que o empregado recém-admitido na empresa faça mestrado ele não passará automaticamente para o nível III. Somente quando ele chegar na última referência do nível II é que ele passará para o nível III. Dessa maneira, o PCS da CIDASC não contempla o que seria uma promoção vertical, isto é, uma mudança automática de nível após cumpridos os requisitos do nível a ser acessado.

6.4.2 Mecanismos de Progressão no PECS

Primeiramente, cabe ressaltar que o conceito de promoção adotado para a proposta do PECS difere do adotado no PCS vigente. O que é chamado de promoção no PCS vigente, na proposta do PECS chama-se de progressão. Sendo assim, tem-se a progressão como o processo de evolução natural da carreira, decorrente do progressivo aumento na maturidade profissional, pelo qual o empregado percebe acréscimo de seu salário, mediante o aumento de uma referência de enquadramento na tabela salarial, resultando em uma movimentação horizontal na tabela salarial. Para que determinada progressão seja concedida e o empregado faça jus à movimentação correspondente na tabela salarial, estão previstos critérios de habilitação, aprovação e regras de aplicação.

Duas são as progressões, a exemplo das promoções no PCS, por antiguidade e merecimento. À progressão por antiguidade não se aplicam critérios de aprovação, considerando-se aprovado aquele empregado que alcance os 24 meses de efetivo serviço. A progressão por merecimento é entendida no PECS como o reconhecimento por parte da empresa de que o empregado é merecedor de acréscimo salarial por conta de seu desempenho. Assim, a proposta de progressão por merecimento no PECS utiliza um mecanismo de aferição do mérito do empregado, que é a aplicação de uma avaliação de desempenho, competências e resultado. Conforme previsto no PECS, a aprovação do empregado no processo de progressão por merecimento fica condicionada à obtenção de nota final igual ou superior a 8 nessa avaliação.

Figura 10 Os Mecanismos de Consecução da Carreira traduzidos na Tabela Salarial proposta no PECS.

Referências

		CARREIRA					
CLASSES	F	30	31	32	33	34	35
	E	24	25	26	27	28	29
	D	18	19	20	21	22	23
	C	12	13	14	15	16	17
	B	6	7	8	9	10	11
	A	E	1	2	3	4	5

Por Excelência
(merecimento + maturidade + complexidade + contribuições + regularidade)
↑
Promoção

Progressão
→
Por Merecimento e Antiguidade
(desempenho+resultados+competências)

* Referência de ENTRADA= 85% da "1"

Fonte: CIDASC, 2014.

Observa-se na figura anterior que a referência "E" - entrada, que representa 85% do valor de salário, da primeira referência da carreira de cada Grupo Ocupacional. Essa proposta de dispor de um valor salarial menor para o primeiro ano de trabalho, dá-se em virtude do maior risco de desligamento do novo empregado, aliado ao fato de que é nesse período que o empregado está em processo de aprendizado. Entretanto, sabendo que tem o potencial de alcançar um substancial crescimento nos primeiros dois anos, já que a progressão para a referência 1 será automática ao final do primeiro ano de empresa, o empregado recém admitido tem um estímulo a mais para continuar na empresa.

Contudo, essa proposta está vinculada ao aumento da tabela salarial da CIDASC, ou seja, caso não ocorra o reajuste na tabela, a mesma perde sua aplicabilidade, pois hoje a empresa já passa por dificuldades para atração e retenção de novos empregados por conta dos baixos valores de salários oferecidos, conforme já destacado anteriormente.

6.4.3 A Promoção no PECS

Conforme presente no PECS, a promoção é o processo de aceleração da carreira, pelo qual o empregado recebe acréscimo de salário, ensejando o aumento de uma classe em seu enquadramento na tabela salarial. Dessa maneira, ele é reposicionado na primeira referência da nova classe, o que significa uma movimentação vertical na tabela salarial. A essa promoção foi dado o nome de promoção por excelência. Para que a promoção por excelência seja concedida e o empregado faça jus à movimentação correspondente na tabela salarial, o mesmo deve atender, segundo proposto no PECS, critérios de habilitação, aprovação e regras de aplicação, a exemplo da progressão por merecimento.

O processo de promoção por excelência é baseado na utilização de índices profissionais, que se propõem a aferir a excelência do empregado, segundo os critérios pré-definidos. Esses índices são retirados de instrumentos de acompanhamento e avaliação profissional. O número de vagas abertas anualmente para a promoção por excelência se baseia numa expectativa de dispersão do quadro de funcionários pelos níveis de maturidade na carreira.

6.5 AS POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

6.5.1 Desenvolvimento de Pessoal no PCS

Atualmente, tem-se a promoção por desenvolvimento pessoal atrelada ao ganho de referências, com conseqüente avanço na tabela salarial. Esse ganho de referências ocasiona um avanço muito rápido do empregado na tabela salarial, porém, em contrapartida, o mesmo incorre no risco de rapidamente estagnar em sua carreira. Essa política, no curto prazo, coloca os empregados no final de suas carreiras, o que impacta negativamente na percepção do empregado quanto a sua carreira na empresa, pois o mesmo não mais avançará, nem sequer por avaliação de desempenho. O PCS atual contempla esta política há 11 anos, sendo essa uma das principais queixas que a equipe responsável pela revisão do documento recebeu dos empregados.

Outro problema identificado foi que não há regras integradoras entre as capacitações e as atividades desempenhadas pelo empregado na empresa, ou seja, não se consegue atrelar os cursos de capacitação realizados às atividades profissionais. Dessa maneira, o empregado pode realizar quantos cursos quiser sem que, na maioria das vezes, os mesmos se alinhem a sua atuação profissional. Observa-se que, muitas vezes, o sistema

vigente no PCS atual favorece a que o empregado obtenha ganhos de referências sem, no entanto, favorecer também a contrapartida para a instituição. Soma-se a isso o fato de que essa via de ganho salarial acaba sendo a única forma que o empregado encontra de corrigir parte de sua defasagem salarial, o que ocasiona a desvirtuação da própria razão de ser de um plano de capacitação para empregados.

Outro grande problema observado em relação à política de desenvolvimento de pessoal está relacionado com o fato de que um único curso com o total de horas correspondente às referências que pretende ganhar deve ser realizado pelo empregado. Isso torna muito difícil a realização de um curso, uma vez que se observa que a quantidade de horas trabalhadas atualmente não permite que o empregado disponha de tempo para participar de cursos de capacitação. Muitas instituições, inclusive o Governo do Estado, têm como política a utilização do somatório dos cursos de capacitação realizados pelo empregado. Entende-se que essa forma seja muito mais coerente e benéfica, seja para a empresa quanto para o empregado. Outrossim, entende-se que a resposta ao problema instalado não está em dispor de cursos de capacitação apenas para aumentar os salários na empresa. Pelo contrário, entende-se que benefícios devem ser trazidos como contrapartida para a empresa. Assim, percebe-se incoerência para as regras adotadas no PCS atual quanto à capacitação dos empregados.

Quadro 1 Ganho de Referências por Formações Concluídas no PCS.

Cursos	Requisito mínimo de escolaridade por cargo			
	1º grau incompleto	1º grau completo	2º grau completo	Nível superior
Formação				
conclusão de 1º	3 referências			
conclusão de 2º		3 referências		
conclusão de 3º			3 referências	
Especialização				3 referências
Mestrado				4 referências
Doutorado				5 referências
Capacitação				
60 horas/aula	1 referência			não ganha por capacitações
120 horas/aula	2 referência	1 referência		
180 horas/aula	3 referência	2 referência	1 referência	
270 horas/aula		3 referência	2 referência	
360 horas/aula			3 referência	

Fonte: CIDASC, 2014.

6.5.2 Desenvolvimento de Pessoal no PECS – A Qualificação Profissional

A proposta de Qualificação Profissional a ser implantada na CIDASC é uma proposta inovadora, tendo como principal objetivo que os empregados tenham o entendimento de que eles são responsáveis em desenvolver suas carreiras, e que esse desenvolvimento passa pelo aumento da qualificação profissional, seja por formação ou capacitação em cursos na sua área de atuação.

O incentivo para construção da própria carreira e desenvolvimento profissional, busca também, contribuir com a retenção de talentos e com a motivação pessoal, considerando importante que a empresa incentive e valorize seus empregados na busca do conhecimento, do aprimoramento profissional e técnico. Assim, os empregados tenderão a estar mais satisfeitos, diminuindo as possibilidades de desligamento da empresa.

A qualificação profissional visa o desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados com o consequente ganho para a empresa e para o empregado, haja vista, que a proposta do PECS prevê que o conhecimento adquirido no curso seja aplicado de forma prática na empresa, para que o empregado possa fazer jus ao aumento salarial devido.

O ponto central desse programa e, também, a sua inovação reside na obrigatoriedade da “aplicação do conhecimento adquirido pelo empregado” a cada formação e capacitação que forem reconhecidos pela área de capacitação. A aplicação é prevista para ocorrer, de acordo com a proposta do PECS, de algumas formas, cabendo ao empregado e ao seu gestor optar pela melhor maneira, aquela que trará maiores benefícios, aumento da eficiência, eficácia e efetividade do trabalho realizado.

Como exemplos de aplicações estão: treinamento de colaboradores, sugestão de alterações e melhoramentos de processos, procedimentos, rotinas e normas, elaboração de manuais, melhoria do desempenho na organização e do comportamento do empregado no trabalho, aumento de produtividade e dos resultados identificados em metas e indicadores, apresentação de inovações, melhoria de habilidades pessoais, dentre outras.

Aliado ao PECS foi desenvolvido um Programa de Qualificação Profissional com regras e procedimentos para a participação de todos os empregados. Tal programa prevê estágios de formação e capacitação atrelados a ocupação do empregado. Cada empregado terá dentro do seu grupo ocupacional a possibilidade de avançar no estágio de qualificação mediante a realização de cursos regulares, de aperfeiçoamento ou de formação continuada, como aluno ou formador, o qual lhe dará o direito de receber vantagens pessoais cumulativas expressas em porcentagens do

salário de enquadramento da tabela salarial, conforme apresentado no quadro a seguir.

Quadro 2 Ganhos Percentuais sobre o Salário decorrentes de Aumento da Qualificação proposto no PECS.

PROMOÇÃO POR DESENVOLVIMENTO PESSOAL - PROPOSTA PECS

Cursos	Grupo Ocupacional			
	Nível Fundamental	Nível Médio	Nível Técnico	Nível Superior
Formação				
Ensino Médio	20%			
Tecnólogo		12%	12%	
Graduação		20%	20%	
Especialização				12%
Mestrado				20%
Doutorado				30%
Capacitação				
	Nível Fundamental	Nível Médio	Nível Técnico	Nível Superior
Ciclo de 120 horas/aula	5%	5%	5%	5%
Ciclo de 120 horas/aula	5%	5%	5%	5%
Ciclo de 120 horas/aula	5%	5%	5%	5%
Ciclo de 120 horas/aula	5%	5%	5%	5%
Ciclo de 120 horas/aula	5%	5%	5%	5%
Ciclo de 120 horas/aula	5%	5%	5%	5%

Fonte: CIDASC, 2014.

6.5.2.1 Qualificação Profissional por Formação

O ganho de vantagens por qualificação profissional por formação é uma prática utilizada em várias empresas do segmento público. O empregado com um nível de formação acima do que lhe foi exigido para contratação oferece maior retorno para a empresa em termos de discernimento, conhecimento, criatividade, comunicação verbal e escrita, qualidade do trabalho e capacidade para a solução de problemas. Esse mecanismo é também uma forma de incentivar os empregados a buscarem o aumento de qualificação profissional dentro de suas áreas de atuação, trazendo assim, ganhos diretos à empresa.

Na proposta do PECS, os estágios de formação serão específicos para cada grupo ocupacional, progressivos a partir da formação acima da exigida para ingresso na empresa. Para o grupo ocupacional Agente de Nível Fundamental a proposta contempla 1 estágio de formação, referente à realização de um curso de Ensino Médio, correspondendo a 20% de vantagem pessoal. Para o grupo ocupacional Agente de Nível Médio, 2 estágios de formação, referentes à realização de um curso de Ensino Superior em nível de Tecnólogo ou Graduação, correspondendo, respectivamente, a 12% ou 20% de vantagem pessoal não cumulativa.

Para o grupo ocupacional Agente de Nível Técnico são dois os estágios de formação pela proposta, referem-se à realização de um curso de Ensino Superior, em nível de Tecnólogo ou Graduação, correspondendo, respectivamente, a 12% ou 20% de vantagem pessoal não cumulativa.

Para o grupo ocupacional Agente de Nível Superior foram propostos 3 estágios de formação progressivos, referentes à realização de um curso de Especialização/MBA, Mestrado ou Doutorado, correspondendo, respectivamente, a 12%, 20% ou 30% de vantagem pessoal também não cumulativa.

6.5.2.2 Qualificação Profissional por Estágios de Capacitação

Para todos os grupos ocupacionais a proposta do PECS contempla a definição de 6 estágios de capacitação, cada qual referente a um ciclo de 120 horas de cursos, com cada ciclo correspondendo a 5% de vantagem pessoal cumulativa. Sendo assim, o máximo que um empregado tem perspectiva de alcançar em termos de vantagem é 30% sobre o valor de salário da tabela salarial. Pelas regras descritas no programa, esses avanços só poderão acontecer num certo período de tempo ao longo da carreira do empregado. O empregado poderá solicitar 1 estágio de qualificação por capacitação a cada 3 anos, e no máximo, 2 estágios por classe, de acordo com a tabela salarial.

Para controle dos estágios a empresa propôs no PECS a utilização de um instrumento de registro de pontuação dos empregados chamado de Caderno de Qualificações do Empregado, que servirá para efeitos de reconhecimento dos estágios adquiridos.

A duração mínima para que um curso seja reconhecido será de 12 horas e cada hora de curso representará 1 ponto. Ao total de 120 pontos no caderno de qualificação o empregado terá direito a vantagem percentual. Os cursos à distância, segundo a proposta, serão reconhecidos numa determinada proporção dos cursos realizados, não podendo ultrapassar 30 horas do total atribuído ao estágio de capacitação. O tempo máximo para validar as horas de cada curso foi estabelecido para 6 meses.

Visando estimular a aplicação do conhecimento e que a empresa tenha maiores ganhos com o programa, foi criada uma tabela de pontuação com diferentes possibilidades de aplicações, sendo que aplicações com maior representatividade e ganhos para a empresa, possuem maior valor, e serão reportados a agenda de contribuições dos empregados para ser utilizado na promoção por excelência.

6.6 AS FUNÇÕES GRATIFICADAS

6.6.1 Funções Gratificadas no PCS

No PCS atual, tem-se como funções gratificadas apenas as gerenciais, que perfazem um total de 11 gerentes estaduais, 19 gerentes regionais, 3 assessores, 1 chefe de gabinete, 1 auditor e 1 supervisor.

6.6.2 Funções Gratificadas no PECS

Além das funções gratificadas para o corpo gerencial, a CIDASC tem a necessidade de gratificar coordenadores e chefes de áreas, funções que são desempenhadas, de fato, porém não reconhecidas formalmente. Hoje, já existem empregados exercendo esse papel importante na empresa, trazendo para si responsabilidades, como: liderar equipes, cobrar metas e resultados, distribuir e organizar tarefas; responsabilidades que vão além de suas funções normais. Apesar disso, tais empregados recebem como contrapartida da empresa somente um aumento da cobrança sobre os seus trabalhos, sem perceberem nenhum tipo de remuneração pelo aumento de suas responsabilidades.

Hoje, a empresa tem muita dificuldade para manter bons líderes nesses postos, pois, do ponto de vista do empregado, o mesmo recebe uma carga a mais de trabalho sem que haja uma recompensa para tanto, senão apenas aumento do seu desgaste pessoal. A empresa também é penalizada, pois não pode exigir o nível de atuação necessário, visto que o empregado não é devidamente reconhecido em sua função de liderança, o que prejudica a dinâmica dos trabalhos, geração de resultados e a solução de problemas.

O nível de insatisfação desses profissionais é muito grande por perceberem e sentirem o ônus da tarefa sem o devido bônus. Ao mesmo tempo há uma grande expectativa de que essa distorção seja corrigida com a proposta do novo PECS. Ainda assim, era necessário um trabalho de análise do conjunto de funções que se pretendiam gratificadas, uma vez que não são todas que reúnem as características necessárias para se criar um posto diferenciada e gratificado.

A equipe responsável pelos trabalhos de revisão, após analisar o nível de variação das atividades, nível de dificuldade, responsabilidade por projetos e programas, responsabilidade patrimonial, econômica e financeira, e a participação em resultados, definiu a complexidade de cada função, agrupando-as em coordenações e chefias. Foram desenvolvidas matrizes para avaliar e caracterizar cada uma dessas funções, segundo seu nível de

complexidade e responsabilidade, servindo de base para as definições por parte da diretoria acerca de quais funções deverão ser reconhecidas formalmente como gratificadas.

Após realizado esse trabalho de análise das funções pretensamente de coordenação e chefia, chegou-se aos seguintes números: 1 gerência, 6 chefias e 36 coordenações. A gratificação em nível de gerência foi estabelecida para o contador responsável que, por assinar os balancetes da empresa junto com o ordenador primário, tem elevado grau de responsabilidade, inclusive respondendo com seu patrimônio pessoal.

Finalmente, em termos de proposta para os valores de gratificação das funções de Gerente Estadual, Gerente Regional, Supervisor, Chefe de Gabinete, Assessor, Auditor e Contador Responsável, chegou-se ao valor de 50% do valor de salário da referência 1 da Tabela Salarial do Grupo Ocupacional de Nível Superior. Já para as funções de Coordenador, chegou-se ao valor referente 25% do mesmo valor. E quanto as funções de Chefe de Área chegou-se a 12,5% sobre o mesmo valor. Esses percentuais foram propostos a fim de vincular essas gratificações aos reajustes da tabela salarial, já que hoje as mesmas são objeto de definição externa à empresa.

6.7 OS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO PROFISSIONAL

6.7.1 Sistema de Avaliação de Desempenho no PCS

Apesar de apresentar um conceito condizente no corpo do texto de seu documento, o sistema de avaliação vigente na CIDASC, anexo do PCS, não oferece instrumentos que tornem mais explícitos os papéis a serem assumidos por cada empregado, tampouco os relaciona com a avaliação de desempenho do empregado.

No sistema atual são enunciados os princípios da competência, eficiência e eficácia. Os princípios de competência, eficiência e eficácia são consistentes e coincidem com o modelo proposto no PECS. Entretanto, os instrumentos disponíveis não possibilitam tal mensuração, pois os conceitos são muito abrangentes não permitem a adequada avaliação e as especificações de conhecimento e habilidades não encontram-se devidamente descritos. Ou seja, os princípios estão adequados, porém os instrumentos e sistemática, não. Percebe-se isso quando se avalia que o instrumento de avaliação do empregado é baseado num formulário genérico para cada cargo, não havendo um instrumento específico para se avaliar cada função de acordo com as suas peculiaridades. Isso faz com, por exemplo, o administrador e o médico veterinário sejam avaliados segundo os mesmos parâmetros.

6.7.2 Programa de Avaliação de Performance no PECS

É o sub-sistema de Gestão de Pessoas que afere e analisa a performance dos empregados, anualmente, e que identifica além do nível de desempenho, as contribuições, o balanceamento das metas, o nível de proficiência nas competências genéricas e funcionais, as necessidades de capacitações, e, ainda, as necessidades de revisões nas funções e quadro de pessoal, subsidiando finalmente os programas de carreira, qualificação e remuneração.

6.7.3 O Desempenho no Programa de Avaliação

A avaliação de performance considera duas perspectivas em termos de desempenho: estratégica e funcional.

6.7.3.1 Perspectiva Estratégica

É realizada com base na Avaliação de Resultados a partir do Plano de Trabalho do empregado, o qual estabelece metas coletivas e individuais para o ano em exercício. Os resultados são apurados sistematicamente, mediante o preenchimento de um sistema com indicadores e metas acordados no início de cada exercício.

6.7.3.2 Perspectiva Funcional

É realizada com base na avaliação de desempenho funcional e é centrada no nível de desempenho do empregado frente as suas atribuições e responsabilidades, conforme especificadas na descrição de sua função. Essa descrição estabelece o papel que deve ser exercido pelo profissional, por isso serve de referência para essa modalidade de avaliação.

É a perspectiva funcional que possibilita a manutenção e adaptação em termos da organização das atribuições e responsabilidades, segundo as demandas e possibilidades estratégicas e operacionais da empresa.

6.7.4 As Competências no Programa de Avaliação

As competências se integram ao modelo, na medida em que se pressupõe que é a identificação, o alinhamento, o exercício e o desenvolvimento de competências, que promovem a alta performance,

sejam essas orientadas à estratégia ou à execução de funções operacionais. O modelo proposto no PECS para ser adotado pela CIDASC integra, ainda, as perspectivas de competências estratégicas (genéricas), e as competências funcionais (específicas).

6.7.4.1 Competências Estratégicas (Genéricas):

A avaliação anual de resultados considera o nível de proficiência do empregado em relação ao portfólio de competências profissionais requeridas, tendo em vista o escopo estratégico da empresa (missão, visão, valores e estratégia).

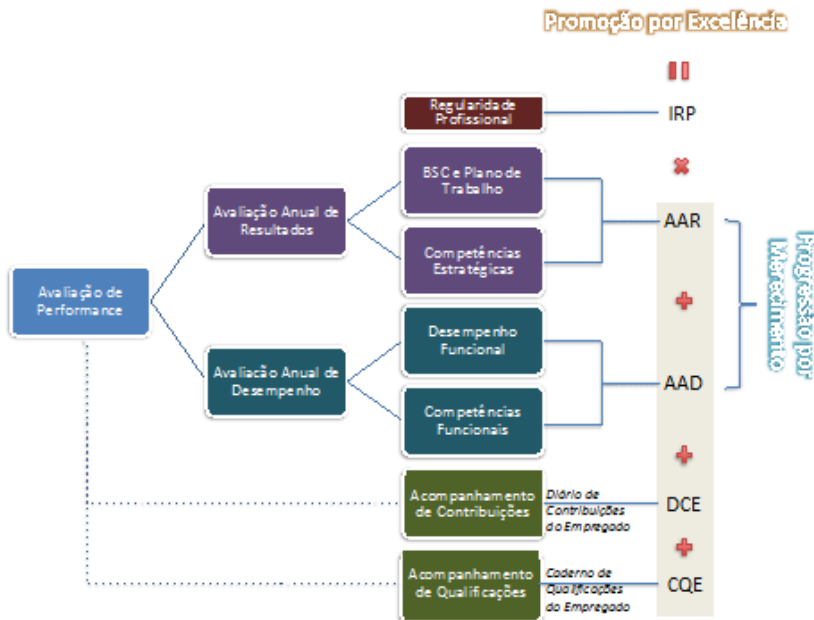
6.7.4.2 Competências Funcionais (Específicas):

A avaliação anual de desempenho considera o nível de proficiência do empregado em relação às competências funcionais, que são o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos pela função e manifestas pelo empregado durante a realização da mesma. Conhecimentos e habilidades são consideradas como competências técnicas, enquanto que as atitudes como competências comportamentais.

6.7.5 Metodologia do Programa de Avaliação

O método para avaliação de performance considera as duas perspectivas, a estratégica e a funcional, através de instrumentos específicos de avaliação, e inclui instrumentos de acompanhamento de contribuições e qualificações, os quais, juntamente com o índice de regularidade profissional, estabelecem os parâmetros para a Progressão por Merecimento e a Promoção por Excelência, conforme diagrama a seguir:

Figura 11 Composição do Modelo de Avaliação.



Fonte: CIDASC, 2014.

O modelo de avaliação é composto por instrumentos de avaliação, acompanhamento e índices profissionais. Os instrumentos de avaliação são o formulário de avaliação anual de resultado, desempenho e competências. A avaliação anual de resultados prevê a utilização do Balanced ScoreCard e do Plano de Trabalho individual do empregado. Ambos seguem a metodologia prevista para a avaliação por resultados, com resultados consolidados anualmente. A avaliação de competências estratégicas, segundo a proposta, deve ser realizada anualmente em conjunto com a avaliação de competências funcionais, as quais são avaliadas na perspectiva tradicional, para as competências técnicas, e 360°, para as competências comportamentais. A avaliação anual de desempenho deverá ser realizada anualmente, tendo-se como base as atribuições e responsabilidades expressas na respectiva Descrição de Função de cada empregado.

Os instrumentos de acompanhamento previstos são os de acompanhamento de contribuições (Diário de Contribuições) e de acompanhamento de Qualificações (Caderno de Qualificações). As

contribuições são, segundo a proposta do PECS, aquilo que o empregado realiza que excede o exercício da função ou ocupação, e que são muito importantes para a empresa, demonstrando o seu comprometimento para com o desenvolvimento da empresa como um todo. As contribuições deverão ser registradas pelos empregados no “Diário de Contribuições do Empregado”, um sistema informatizado de acesso pessoal destinado para tal.

As contribuições consideram o valor que está sendo agregado à empresa segundo três perspectivas: Participações, Realizações e Conhecimento. As contribuições são ponderadas e pontuadas, compondo assim o cálculo para a Promoção por Excelência, a qual utiliza-se também do Programa de Reconhecimento e Recompensa.

Finalmente, tem-se o Índice de Regularidade Profissional, que mede onde o empregado encontra-se na curva de aproveitamento de sua carreira, através da verificação do aproveitamento obtido pelo mesmo em suas avaliações anuais de desempenho e resultado e na progressão por antiguidade. Assim, caso tenha ganho 100% das progressões por merecimento e mais as progressões por antiguidade, o empregado terá o índice ótimo, do contrário terá sua curva profissional inclinada negativamente.

6.8 A GESTÃO DO QUADRO E A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DO PECS

Finalizado o documento do PECS, foi realizado um estudo acerca das repercussões financeiras ocasionadas por sua implantação. Foram analisadas as repercussões financeiras individualizadas para cada empregado, considerando sua situação específica, o que possibilitou a identificação do custo total de cada empregado. Esse custo foi importado para uma segunda planilha de análise criada para aplicar, aos valores atuais, as regras de carreira do PECS, de modo a simular a projeção dos custos esperados para os próximos anos. Os cálculos consideraram o reajuste geral proposto de 30%, para todos os valores da tabela salarial vigente.

Assim, sendo, a primeira análise realizada foi da repercussão da implantação do PECS sobre a remuneração mensal dos empregados, as provisões de férias e 13º, os Encargos Sociais (INSS e FGTS) e a contrapartida da empresa no plano de saúde e na previdência complementar dos empregados abrangidos. Além disso, foi registrado o valor atual da despesa com o Programa de Demissão Incentivada (PDI) da empresa, a fim de se encontrar a despesa de pessoal mensal total em termos de sua média anual. A variação calculada, considerando os valores do PDI, representou

cerca de 25% do valor atual. Entretanto, essa perspectiva considerou um cenário hipotético em que 100% dos empregados viessem a aderir ao plano de previdência complementar.

O segundo momento da análise, a projeção para os próximos anos, considerou a distribuição dos empregados nas novas tabelas salariais. Assim sendo, discriminou-se a parcela de cada empregado na composição da despesa total com a folha já reajustada, conforme os procedimentos expostos anteriormente. A partir disso, elaborou-se a projeção das repercussões financeiras para os próximos anos, mediante a aplicação das regras de carreira estabelecidas pelo PECS, através de planilha eletrônica específica. Esse procedimento permitiu o cruzamento das despesas relativas a cada empregado, o posicionamento na tabela salarial do mesmo e as regras para as progressões e promoções do PECS.

A partir daí, foram aplicadas as movimentações na carreira, ano a ano, de acordo com as regras do PECS, de modo que os custos acompanharam a movimentação na carreira a cada novo ano, utilizando-se, para tanto, o quociente do custo total de cada referência pelo número de empregados na mesma, como estimativa para a média de um empregado em cada referência. Assim sendo, elaborou-se a previsão para as despesas de pessoal para os anos seguintes.

A planilha eletrônica efetuou as simulações utilizando as seguintes lógicas internas:

- a) No início de cada ano foram computadas as saídas de empregados nas últimas referências da carreira, e a entrada de número correspondente no início da carreira;
- b) Computadas as saídas, considerou-se que todos os empregados ascendiam uma referência na tabela salarial, em decorrência de sua progressão anual por mérito ou antiguidade;
- c) Em seguida, foram contabilizados os números de vagas de promoção de acordo com o número de empregados concorrendo em cada classe e a expectativa de distribuição ideal do quadro, conforme regras do PECS;
- d) Por fim, a cada referência percorrida foi multiplicado o custo devido, com base no número de empregados se movimentando, ao valor de 1,0412, correspondente a 4,12% de aumento entre as referências da tabela salarial das carreiras.

Tendo em conta essas projeções, foram encontrados os cenários de custos para as folhas médias mensais dos anos seguintes. Assim, pôde-se projetar a evolução da folha média mensal para os anos seguintes. As projeções consideraram, ainda, a transferência das vagas de nível

fundamental para médio, a instalação de um novo programa anual permanente de demissão incentivada e a entrada de empregados por concurso para manutenção do quantitativo inicial.

Pôde-se observar, por meio das simulações, que a variação correspondente ao crescimento vegetativo da despesa de pessoal atribuída à aplicação das regras do PECS, ficaria controlada e dentro das expectativas definidas pela Lei de Diretrizes Orçamentárias. Assim, ficou demonstrada a aplicabilidade dessa sistemática de cálculo para se encontrar uma previsão coerente para a evolução da folha de pagamentos com base no PECS.

6.9 QUESTÕES DE DESTAQUE TRATADAS NO PECS

Como já citado, a primeira etapa dos trabalhos foi de alinhamento com as partes interessadas. Nesse momento, levantaram-se os principais anseios e percepções dos diversos atores, os quais foram levados em consideração ao longo de todo o processo de elaboração da proposta do PECS. Assim, no quadro a seguir estão as expectativas apresentadas pelas partes interessadas (empregados, gestores, sindicatos e governo) e as respostas apresentadas pelo novo PECS.

Os problemas, de modo geral, foram todos atacados e suas pretensas soluções foram contempladas no PECS. Contudo alguns pontos críticos foram evidenciados desde o início dos trabalhos. Situações como: Barreiristas, Carreira de Fiscal e Piso da Categoria x Piso da Empresa (no caso dos Engenheiros Agrônomos e Médicos Veterinários), que merecem atenção especial, cujas análises estão destacadas nos tópicos seguintes.

Além disso, outros aspectos relacionados mais propriamente à gestão, como: efetividade, integração, orçamento (previsibilidade), gestão do quadro e repercussões financeiras, também foram destacados desde o início e ao longo do projeto como aspectos a serem considerados, e assim o foram, como pôde-se perceber no modelo de avaliação apresentado anteriormente. Por isso, seguem as análises de cada uma das expectativas mais sensíveis, conforme levantadas junto aos interessados no início do processo de elaboração, e como elas foram trabalhadas e respondidas na proposta final.

Quadro 3 Expectativas e Respostas acerca da Proposta do PECS.

EXPECTATIVAS	RESPOSTAS
1. Descrições das funções não são claras.	1. Levantamento, revisão e descrição de todas as funções da empresa (total = 130 funções).
2. Necessidade de especialistas em algumas áreas como: Pedagogia, Cartografia, Custos, etc.	2. Identificação e definição das respectivas funções que requerem especialistas.
3. Valorização dos Barreiristas. Atualmente o Ensino Fundamental não é suficiente para atender a demanda da função. Necessário Ensino Médio.	3. Redefinição perfil para Assistente Agropecuário com requisito ajustado para Ensino Médio.
4. Falha na capacitação oferecida pela empresa. Pessoas não são treinadas para aquilo que precisam fazer.	4. As descrições estabelecem os conhecimentos, habilidades e atitudes que são necessárias ao exercício de cada função. Isto orientará os programas de capacitação.
5. Carreira de Fiscal	5. Carreira de Fiscal sob análise pela PGE – Procuradoria Geral do Estado.
6. Reconhecer e gratificar Coordenadores e Responsáveis de Área.	6. Mapeamento, Identificação e Valorização de Coordenadores e Chefes (Responsáveis) de Área.
7. No caso de Eng Agrônomos e Médicos Veterinários, que o Piso Salarial da categoria corresponda à referência inicial da carreira.	7. Piso altera conforme Salário Mínimo, o que não ocorre com a tabela salarial, o que inviabiliza atender tal expectativa.
8. Definir quadro ideal x quadro atual e definir movimentações e contratações necessárias.	8. Mapeamento do Quadro Ideal x Atual
9. Permitir progressão salarial a partir da última referência prevista para o cargo.	9. A Nova política não prevê tal limitação.
10. Que as Avaliações de Desempenho sejam criteriosas e que realmente sirvam ao desenvolvimento e reconhecimento.	10. Reformulação da sistemática de Avaliação de Desempenho. Muito mais criteriosa e integrada ao sistema de Gestão de Pessoas.
11. Que o PCS considere a longevidade até a aposentadoria (30 anos de contribuição)	11. Nova estrutura salarial prevê longevidade e crescimento ao longo de toda a carreira.
12. Que o PCS seja um instrumento de GESTÃO.	12. PECS passa a compor de modo efetivo o Sistema Integrado de Gestão de Pessoas.
13. Que se realizem Avaliações por Resultados.	13. PECS prevê integração com Av. Resultados.
14. Seja coerente quanto ao impacto financeiro.	14. Estudo de Impacto Financeiro.

Fonte: CIDASC, 2014.

6.9.1 Situação dos Auxiliares Agropecuários – “Barreiristas”

Esses profissionais compõem uma função problemática para a CIDASC, pois, ao mesmo tempo em que está enquadrada no nível fundamental com baixos salários, as atribuições e responsabilidades parecem fugir à lógica desse enquadramento. As responsabilidades e atribuições são maiores do que a escolaridade exigida para a função. O

resultado disso é a insatisfação geral da classe, com o aumento ininterrupto de ações trabalhistas.

O trabalho de revisão do PCS assumiu que não se podia deixar de resolver ou amenizar ao máximo tal situação. Por isso, a proposta é que essa função entre em extinção, de modo que uma nova ocupação com requisito de escolaridade maior possa corrigir essa distorção. Essa nova ocupação terá um incremento na complexidade das suas atribuições, justificando o aumento do nível de escolaridade, sendo chamada de Assistente Agropecuário. Outra medida que contemplada na proposta e que entende-se irá favorecer não somente essa classe, mas também outras, é a aplicação de um percentual de 20% de gratificação para os empregados que estejam enquadrados no nível fundamental e tenham ensino médio. Essa medida irá satisfazer os empregados, em virtude de amenizar a incoerência criada na empresa pelo erro de classificação dessa função no passado.

6.9.2 Carreira de Fiscal

Durante os trabalhos, foi grande a expectativa apresentada pelos empregados que pleiteiam esse reconhecimento. Atender a esse anseio, no trabalho de revisão do PCS, ultrapassava o limite da competência do mesmo, não sendo possível a solução desse problema nessa instância de trabalho. O que se buscou, no entanto, foi fomentar a discussão com a Diretoria, a fim de buscar melhores encaminhamentos para o assunto, já que ele se dá no plano legal e político. Ficou definido, entretanto, que a diretoria atuará junto ao governo para definir a situação, pois a mesma fugia à alçada do trabalho realizado para a formulação do PECS. Assim, futuramente, após decisão pelo governo, o plano proposto poderá vir a ser ajustado, a fim de contemplar tal questão. Trabalhar toda revisão centrando-se numa situação de natureza extremamente complexa e ainda indefinida por parte do governo acarretaria a inviabilização de todo o trabalho.

6.9.3 Piso dos Engenheiros e Médicos Veterinários

Outra questão crítica levantada foi em relação ao pleito de que esses profissionais recebam o piso salarial de 8,5 salários mínimos como referência inicial de carreira. Após estudos, percebeu-se que este é um pleito inviável, em virtude, sobretudo, das porcentagens de aumentos do salário mínimo terem sido sempre superiores ao INPC no últimos anos, que é o índice utilizado para as correções anuais salariais de toda a empresa. Como dado, tem-se que no período de 2007 a 2012, os aumentos no salário mínimo corresponderam a um percentual total de 64%, enquanto que o

INPC teve 33,13% como percentual total, ou seja, o reajuste do piso é muito superior a estrutura de salários da empresa, inviabilizando a manutenção do mesmo reajuste para todos os empregados.

6.9.4 Aplicabilidade e Efetividade do novo Plano de Carreiras

Uma das principais expectativas manifestadas pela diretoria como também pela própria Secretaria da Agricultura de Santa Catarina, dizia respeito à aplicabilidade e efetividade do novo PCS, isto é, que ele possa servir como instrumento de gestão, com estudos que demonstrem sua viabilidade quanto às repercussões financeiras. Nesse sentido, tanto a elaboração do PECS quanto o próprio documento em si, contemplaram o quesito da eficiência no serviço público, considerando, além da integração com os demais sub-sistemas de gestão de pessoas, o foco no desenvolvimento e aplicação das competências, a sistemática de gestão do quadro de pessoal, integração dos aumentos decorrentes das progressões por merecimento e promoções ao orçamento geral da empresa, contando até mesmo com simulações das repercussões financeiras decorrentes de sua aplicação, com projeção para os 6 anos seguintes.

6.10 A RELAÇÃO COM OS SINDICATOS DURANTE O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DA PROPOSTA

Como apresentado anteriormente, houve reuniões de alinhamento com as parte interessadas ainda no início dos trabalhos de elaboração do PECS. Nesse momento, foi realizado um trabalho de sensibilização dos dirigentes sindicais para que percebessem a necessidade de que os trabalhos não sofressem interferência das disputas de interesses entre as categorias, o que inviabilizaria todo o trabalho. Foi acordado na ocasião que os trabalhos seriam desenvolvidos por uma equipe técnica que apresentaria de tempos em tempos a sua evolução. Essa estratégia funcionou a contento, apesar de algumas pressões existentes ao longo do percurso.

Além disso, foi acordado que, ao final da elaboração, o documento seria apresentado aos sindicatos para suas considerações a respeito. Esse acordo foi cumprido, quando foi realizada uma apresentação do documento para todas as entidades. Apesar de algumas críticas, de modo geral a avaliação foi positiva. Ainda assim, alguns sindicatos exigiram o avanço em alguns pontos para que reivindicações do maior interesse de suas categorias fossem atendidas. Dada a possibilidade de que o não atendimento de partes dessas solicitações pudesse emperrar o processo como um todo, foram feitos

ajustes pontuais que não afetaram a estrutura e o cunho técnico da proposta final.

A finalização do processo ensejou o aumento do clamor das entidades sindicais junto ao Governo pela aprovação do novo plano de carreiras para a empresa. Esse fato chamou a atenção da equipe técnica envolvida que viabilizou a elaboração da proposta, pois denotou que a mesma possuía mais pontos convergentes e tidos como positivos pelos sindicatos do que pontos vulneráveis ou ruins.

7 DISCUSSÃO DO CASO

Conforme observado por Carapeto e Fonseca (2006), a função do Estado varia de acordo com a função que se atribua a ele. No caso da CIDASC, as inúmeras áreas de atuação verificadas ao longo de sua existência evidenciam uma organização a procura de sua identidade. Isso explica porque o Estado conferiu tantas e tão díspares atribuições a essa entidade, e porque iniciou-a como sociedade de economia mista e depois transformou-a em empresa pública. Esse fator denota a influência do modelo de gestão para a definição dos arranjos organizacionais da administração pública, especialmente a indireta, fato que interfere decisivamente na definição dos empregos e carreiras presentes. A realidade da CIDASC demonstra que a formação da companhia por meio de sucessivas incorporações teve reflexos na disposição das funções e carreiras dentro do PCS da empresa. Outrossim, o movimento do PROCIDASC, que visou repensar o modelo de organização da empresa, culminando no PROGESTÃO que, por sua vez, suscitou a confecção de uma proposta de novo plano de carreiras, demonstra que a empresa, apesar de ainda estar a procura de sua identidade, tem envidado esforços para corrigir essa situação.

De modo intrigante, a veiculação de uma proposta de revisão do PCS não foi um movimento com anseio apenas salarial. Pelo contrário, a proposta de sua elaboração nasceu da preocupação dos empregados em dar um direcionamento para os negócios da empresa, percebendo a importância disso num nível maior, não apenas para si próprios. Assim sendo, o primeiro movimento para a elaboração do PECS se deu por conta da necessidade de se repensar a gestão da empresa. Essa forma de participação alinha-se com a caracterização que Kissler e Heidemann (2006), Secchi (2009) e Mendes (2012), fazem do conceito de governança, quando afirmam que a mesma envolve, além da instância governamental, a participação dos demais atores envolvidos em um determinado processo.

A questão da participação foi sempre um fator bastante presente na história da companhia. A miríade de atividades assumidas pela empresa ao longo dos anos só foi possível por conta da colaboração ativa de seu corpo de funcionários, formado por trabalhadores de diferentes origens e perfis, conforme visto na história de formação da companhia. No processo de elaboração do PECS, os atores envolvidos tiveram uma participação prática, teórica e procedimental, de acordo com as três categorias trabalhadas por Tavares (2014). As reuniões de alinhamento iniciais, onde foram acordados os rumos dos trabalhos, especialmente com os sindicatos, mostrou-se um

fator essencial para que se pudesse levar a cabo a elaboração da proposta final do PECS.

A descrição do quadro de funcionários da CIDASC revela que a empresa passa por um processo de renovação, tornando ainda mais urgente a implantação de uma nova política de carreira e remuneração. Pois, conforme os resultados apresentados pelo estudo da consultoria Ernest Young (2014), considerando que a maior parte dos empregados hoje é de pessoas com menos de 10 anos de empresa, a CIDASC necessita estar atenta a suas estratégias de carreira, a fim de que possa reter em seu quadro os empregados dessa nova geração de trabalhadores. Contudo, mesmo traçando estratégias de carreira atraentes, dada a realidade de defasagem salarial, é urgente que a empresa viabilize junto ao governo a correção dos padrões iniciais de salários para as funções da empresa.

Um importante obstáculo enfrentado pela CIDASC tem sido o aspecto burocrático de sua gestão. Como empresa dependente financeiramente do tesouro do Estado, a CIDASC presta contas ao Conselho de Política Financeira do Estado. Por conta disso, a aprovação do PECS ainda não foi implantada, haja vista a necessidade de aprovação por parte desse órgão, quem tem atuação eminentemente voltada para a análise financeira com todas as restrições que isso importa em termos de desembolso por parte do Tesouro estadual. Essa aprovação demanda, ainda, a celebração de acordos entre o Governo e os sindicatos, o que envolve um âmbito político marcadamente influenciado pelos mais diversos interesses. O arranjo verificado nesse aspecto é bastante afinado com a perspectiva burocrática da formalidade, como destacou Secchi (2009). Contudo, sobrepõe-se também uma dimensão política bastante importante, com viés deveras patrimonial, uma vez que estão presentes, também, aspectos de corporativismo e fisiologismo, conforme caracterizado por Paiva (2009), que fazem com que o andamento da aprovação do PECS esteja condicionado a compatibilização dos interesses de algumas categorias profissionais. Assim, por serem da área finalística da empresa, algumas categorias profissionais possuem maior peso político e conseqüente poder de barganha nessa decisão. Essa realidade é verificada na questão dos pisos profissionais e dos auxiliares agropecuários. Há, ainda, os interesses eleitorais regionais, por conta da imensa dispersão geográfica da CIDASC.

A unificação da empresa em torno da discussão e elaboração de um novo plano de carreiras não só foi oportuna como urgente, do ponto de vista da sua sustentabilidade para os próximos anos. A escolha pela gestão por competências, com o intuito de se estabelecer um modelo de gestão de pessoas centrado na eficiência, vai ao encontro das perspectivas mais promissoras no campo da administração pública, como apontou Abrucio

(1997). Ainda assim, a busca por uma gestão de pessoas que proporcione, ao mesmo tempo, crescimento pessoal e sustentabilidade organizacional necessita de mecanismos de gestão centrados no controle de resultados.

A proposta do PECS esteve alinhada com a perspectiva da gestão por competências não somente pela adoção da descrição de competências para as funções na empresa, mas, sobretudo, por conta dos mecanismos de avaliação que compõem o modelo de gestão de pessoas do qual o PECS faz parte e para o qual é um importante subsídio, como a avaliação 360° e a avaliação de desempenho e resultados. Um exemplo é a centralidade do processo de avaliação para o formato de carreira proposto, que prevê o protagonismo do empregado na busca por desempenhos e resultados melhores. Isso se alinha com o que Rodrigues, Reis Neto e Gonçalves Filho (2014) puderam atestar, em pesquisa com servidores públicos mineiros, que as metas e recompensas são fatores que interferem positivamente na motivação dos funcionários.

Finalmente, a CIDASC parece preocupada em alinhar-se com as constatações de autores como Maia, Moraes e Freitas (2011), Bahry e Tolfo (2004) e Prahalad e Hamel (1990), quando afirmam que a utilização das competências são fatores essenciais de sucesso para as organizações, aparentando ser uma tendência sem volta. Assim, também, a proposta do PECS esteve de acordo com o que defendeu Le Boterf (1998), quando colocou que as competências não são entidades que se manifestam numa lista, mas sim manifestações próprias do ser humano, sendo esse o empreendedor das competências. Dessa maneira, a proposta de carreiras com mecanismos voltados ao protagonismo efetivo do empregado na consecução de sua carreira, assume um caráter moderno, já que confia ao empregado a responsabilidade por sua própria trajetória profissional. Isso se percebe especialmente na ideia de promoção baseada na excelência, pois essa iniciativa promove sobremaneira do esforço individual do empregado, conferindo-lhe perspectivas para além das progressões usualmente presentes nas demais carreiras. Aliado a essa ideia, está o presente mecanismo de qualificação, o qual suscita no empregado o aumento de sua formação crítica e profissional, resultando em melhorias para os seus serviços, e como contrapartida da empresa, o avanço em seu patamar reuneratório.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo trouxe como principal contribuição a possibilidade de se reconhecer o papel dos modelos de administração no âmbito dos fenômenos dos planos de carreira. Por conta disso, o caso apresentado pode servir de ponto de partida para a formulação de novas propostas de plano de carreira para outros órgãos da administração pública, especialmente aquelas que se assemelhem à realidade aqui retratada. O caso apresentado demonstrou, no âmbito do seu plano de carreiras, um retrato preciso para o entendimento das implicações dos modelos para a concretização das demandas organizacionais, especialmente as relativas à gestão de pessoas.

Inicialmente, cabe destacar que, conforme apresentado pela revisão de literatura e afirmado no caso estudado, os modelos de administração pública coexistem dentro das organizações públicas. Assim sendo, este estudo teve o mérito de identificar a manifestação desses modelos no âmbito da proposta do novo plano de carreiras da CIDASC, e destacar a pertinência de se pensar o tema dos planos de carreira a luz dos modelos de administração, sobretudo no campo da administração pública.

Dentro ou fora de um modelo de administração pública baseado na eficiência, sobretudo dentro, são necessárias práticas administrativas capazes de melhorar a gestão de pessoas nas organizações públicas. Isso favorece a sociedade como um todo, bem como os próprios servidores. É nesse ponto que a presente proposta do PECS encontrou sua principal justificativa de aplicação. Contudo, permanece ainda bastante dificultosa a aplicação dos princípios de uma administração pública gerencial, à medida que as forças burocráticas, sobretudo os trâmites governamentais, atuam em sentido contrário às iniciativas de modernização da administração pública.

O desafio principal da CIDASC, ao longo do processo de modernização da sua gestão, tem sido promover e implantar uma sistemática de gestão de pessoas mais alinhada às novas perspectivas da gestão por competências. Esse desafio tornou-se explícito através da análise da proposta de plano de carreiras consagrado no PECS. O documento proposto teve como principal objetivo modificar as políticas de carreira e salário para os empregos públicos da CIDASC. Isso permitiu perceber através do mesmo as dificuldades inerentes a aplicação dos conceitos da gestão por competências.

Ficou claro que um bom plano de carreiras é um dos pontos mais importantes para uma boa e adequada gestão de recursos humanos. O PECS proposto foi fruto de minucioso trabalho técnico voltado para assegurar a

participação desse instrumento na dinâmica, estratégia e eficiência dos negócios da organização. O instrumento foi construído para servir de apoio às demais políticas de administração da empresa, de modo a permitir a avaliação e o acompanhamento de carreiras e salários, a captação e retenção de talentos e, também, a melhoria do clima organizacional, a partir de critérios claros para todos os empregados, de modo a suscitar esperados ganhos de produtividade para a empresa. Esses fatores caracterizaram o PECS como uma proposta alinhada com as perspectivas tratadas pela gestão por competências, principalmente quanto a presença das competências no âmbito da valorização profissional dos empregados.

Vários fatores pressionam a organização para que a mesma dinamize seus processos em vistas do aumento e da melhoria de seus serviços. Diversos fatores externos fazem com que a empresa tenha que se reorganizar continuamente para satisfazer essa demanda. De um lado, a agricultura e a pecuária catarinense, crescendo ano após ano, demandam cada vez mais serviços ágeis e de qualidade por parte da empresa. De outro lado, a sociedade reivindica sempre melhores produtos, com qualidade e procedência asseguradas pelo Estado, através da CIDASC. O Governo e os órgãos de controle externo também pressionam pelo cumprimento do princípio constitucional da eficiência, além da observância das leis, do bom uso dos recursos públicos, do alcance de metas programáticas, dentre outros.

A revisão do PCS foi uma reivindicação dos trabalhadores, pois a defasagem do mesmo vinha gerando, ao longo do tempo, diversas distorções com implicações diversas na gestão, no ambiente interno e no aumento de passivos trabalhistas da empresa. Os níveis praticados pela atual política salarial fragilizam a atração e retenção de seus talentos, o que acaba por comprometer a qualidade e produtividade dos trabalhos como um todo. Isso ficou muito evidenciado na Pesquisa Salarial realizada. Assim, é fundamental destarte que a estrutura salarial seja mais compatível com os níveis médios de mercado, pelo menos. Pois, enquanto não são adotados os novos métodos e formas de gestão de pessoas, corre-se o risco de aumentarem os prejuízos para a CIDASC.

O PECS alinhou-se aos aspectos fundamentais em termos dos conceitos e práticas adotadas na gestão por competências, por conta da observância do equilíbrio interno (hierarquia de grupos ocupacionais e distribuição de ocupações e funções) e do equilíbrio externo (posicionamento das estruturas salariais em níveis condizentes com o mercado), ao mesmo tempo em que promoveu a relação de competências ao exercício das funções e aos mecanismos de avaliação. Sua construção levou

em consideração, também, os princípios da governança, quando promoveu a participação dos atores envolvidos.

Sugere-se que sejam realizados mais estudos na mesma perspectiva deste, isto é, analisando o fenômeno dos planos de carreira baseados na gestão por competência dentro do contexto dos modelos de administração pública, a fim de que se possam identificar melhor as componentes estruturais do fenômeno. Além disso, a partir das categorias utilizadas para comparação dos planos de carreira no presente caso, sugere-se que sejam feitas pesquisas em casos similares, ou seja, em casos em que esteja ocorrendo o processo de proposição de um novo plano de carreira. Também aponta-se como importante a análise desse mesmo caso a partir do momento em que já esteja implantada a proposta descrita, de forma que se possam perceber seus resultados práticos, refundamentando as análises em bases ainda mais objetivas.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos Enape**, Brasília, n. 10, 52 p., 1997.

ARAÚJO, Priscila Gomes de; PEREIRA, José Roberto. Análise da aplicabilidade do modelo gerencial na administração municipal. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 5, p. 1179-99, 2012.

ARELARO, Lisete Regina Gomes; JACOMINI, Márcia Aparecida; SOUZA, Nílson Alves; SANTOS, Kátia Aparecida. Trabalho docente e valorização do magistério na rede municipal de São Paulo. **Educação em Foco**, Belo Horizonte, v. 15, n. 19, p.129-62, 2012.

BAHRY, Carla Patricia; TOLFO, Suzana da Rosa. A gestão de competências e a obtenção de vantagem competitiva sustentável em organizações bancárias. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, n. 2, p.37-54, 2004.

BAHRY, Carla Patrícia; TOLFO, Suzana da Rosa. Mobilização de competências nas atividades profissionais dos egressos de um programa de formação e aperfeiçoamento. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, p.125-44, 2007.

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. Um mosaico da gestão de competências em empresas brasileiras. **R.ADM.**, São Paulo, v. 38, n. 4, p.285-97, 2003.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 13. ed. Petrópolis: Vozes, 2002. 127 p.

BENDIX, Reinhard. **Max Weber, um perfil intelectual**. Trad. De Elisabeth Hanna e José Viegas Filho, Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1986.

BOTERF, Guy Le. Évaluer les compétences: Quels jugements? Quels critères? Quelles instances?. **Education Permanente**, França, n. 135, p.143-52, 1998.

BRANDÃO, Hugo Pena et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p.875-98, 2008.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **RAE**, São Paulo, v. 41, n. 1, p.8-15, 2001.

BRANDÃO, Thiago Bazi. Administração Pública brasileira e a importância da burocracia como uma dimensão analítica da política social. **Argumentum**, Vitória, v. 1, n. 3, p.138-56, 2011.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Decreto Nº 5.707, de 23 de Fevereiro de 2006**. Brasília, 23 fev. 2006.

BRASIL, PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA (F.H. Cardoso), 1995. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado.

CARAPETO, Carlos; FONSECA, Fátima. **Administração Pública: modernização, qualidade e inovação**. 2. ed. Lisboa: Sílabo, 2006. 429 p.

CARDOSO, Luiz Roberto. Avaliando sistemas de remuneração baseados em habilidades e competências: a visão dos profissionais de gestão de pessoas. **RBGN**, São Paulo, v. 8, n. 21, p.13-23, 2006.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. London: Mcgraw-hill, 1977. 156 p.

CEITIL, Mário. Enquadramento geral e perspectivas de base sobre o conceito de competências. In: CEITIL, Mário (Org.) **Gestão e Desenvolvimento de Competências**. 1. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2010. 442p.

CIDASC. Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina. Secretaria de Estado da Agricultura e da Pesca. **Arquivo Interno**. Florianópolis: Cidasc, 2014.

COSTA, Frederico Lustosa da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p.829-64, 2008.

COSTA, Adriana Cristina Oliveira; MOIMAZ, Suzely Adas Saliba; GARBIN, Artênio José Iper; GARBIN, Cléa Adas Saliba. Plano de carreira, cargos e salários: ferramenta favorável à valorização dos recursos humanos em saúde pública. **Odontol. Clín.-Cient.**, Recife, v. 9, n.2, p.119-23. 2010.

CRUZ, Marcus Vinicius Gonçalves da; SARSUR, Amyra Moyzes; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. Gestão de competências nas Relações de Trabalho: o que pensam os sindicalistas?. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 5, p.705-22, 2012.

DENHARDT, Robert B.. **Teoria geral de administração pública**. 5. ed. Arizona: Thomson/wadsworth, 2008. 367 p.

DENHARDT, Robert B.; DENHARDT, Janet Vinzant. The new public service: serving rater than steering. **PAR**, v. 60, n. 6, p.549-559, 2000.

ERNEST YOUNG. **Differentiating for success**: securing top talent in the BRICs. 2014.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; FLEURY, Maria Tereza Leme; MILLS, John. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **RAE**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 4, p.48-65, 2006.

FILIPPIM, Eliane Salete; ROSSETTO, Adriana Marques; ROSSETTO, Carlos Ricardo. Abordagens da administração pública e sua relação com o desenvolvimento em um contexto regional: o caso do Meio Oeste Catarinense. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 4, p.734-52, 2010.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência. **RAC**, Rio de Janeiro, v., n., p.183-96, 2001.

KISSELER, Leo; HEIDEMANN, Francisco G.. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade?. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p.479-99, 2006.

KLERING, Luis Roque; PORSSSE, Melody de Campos Soares; GUADAGNIN, Luis Alberto. Novos caminhos da administração pública brasileira. **Análise**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p.4-17, 2010.

KÖCHE, José Carlos. Ciência e método: uma visão histórica. In: KOCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. 14. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1997. Cap. 2, p. 41-67.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Métodos científicos. In: LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001. Cap. 4, p. 83-113.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Projeto e relatório de pesquisa. In: LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991. Cap. 10, p. 215-233.

LAWLER, Edward E.. **Streategic human resources management**. Los Angeles: Center For Effective Organizations, 2005.

MAIA, Letícia Gomes; MORAES, Melissa de Machado; FREITAS, Liziane Castilhos de Oliveira de. Elaboração e avaliação de modelo de gestão de pessoas orientado por competências. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 1, n. 1, p.180-93, 2011.

MATIAS-PEREIRA, José. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 1, p.61-82, 2008.

MENDES, Inácio Manuel. **Gestão estratégica de recursos humanos na Administração Pública: mito ou realidade?:** Percepção dos dirigentes do I.G.F.S.S.I.P., sobre a gestão estratégica de recursos humanos e os possíveis impactos na performance. 2012. 138 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, 2012.

MOTTA, Fernando C. Prestes; PEREIRA, Luiz C. Bresser. **Introdução à organização burocrática**. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1981. 310 p.

MUNCK, Luciano; MUNCK, Mariana Gomes Musetti; SOUZA, Rafael Borim de. Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação. **RAM**, São Paulo, v. 12, n. 1, p.48-52, 2011.

PAIVA, Carlos Henrique Assunção. A burocracia no Brasil: as bases da administração pública nacional em perspectiva histórica (1920-1945). **História**, São Paulo, v. 28, n. 2, p.775-96, 2009.

PASCHOAL, Luiz. **Como gerenciar a remuneração na sua empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. 288 p.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da administração burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.47, n.1, p.7-40. 1996.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter (Org.). **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006. 316 p.

PERES, Janete Lúcia Pagani. Gestão de carreira: uma questão de autoconhecimento. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 8., 2011, São Paulo. **CONVIBRA Administração**. São Paulo: Convibra, 2011. p. 1 - 18. Disponível em: <www.convibra.com.br>. Acesso em: 08 julho 2014.

PETRESCU, Marius et al. Public management: between the traditional and new model. **Review Of International Comparative Management**, Bucharest, v. 11, n. 3, p.408-15, 2010.

PIMENTEL, Gabriela Sousa Rêgo; PALAZZO, Janete and OLIVEIRA, Zenaide dos Reis Borges Balsanulfo de. Os planos de carreira premiam os melhores professores?. Ensaio: **aval.pol.públ.Educ**. [online]. 2009, vol.17, n.63, pp. 355-380. ISSN 0104-4036.

PIMENTEL, Mariana Pereira Chaves; PIMENTEL, Thiago Duarte. Gestão Social: Perspectivas, Princípios e (De)Limitações. In: ENCONTRO DE

ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 6., 2010, Florianópolis. **Anais EnEO 2010**. Curitiba: Eneo, 2010. v. 1, p. 1 - 17.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo: Pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2005. 100 p.

POLLITT, Christopher; DAN, Sorin. **The impacts of the new public management in Europe: a meta-analysis**. Leuven: Cocus, 2011. 69 p.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: carreira e remuneração**. 14. ed. São Paulo: LTr, 2010. 407 p.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **HBR**, Cambridge, n., p.78-90, 1990.

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

RIBEIRO, Lore Margarete Manica; GUIMARÃES, Tomás de Aquino; SOUZA, Eda Castro Lucas de. Remuneração por competências: o ponto de vista de gestores de uma organização financeira estatal. **RAM**, São Paulo, v. 4, n. 2, p.135-54, 2002.

RODRIGUES, Wesley Alves; REIS NETO, Mário Teixeira; GONÇALVES FILHO, Cid. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 1, p. 253-73, 2014.

SALM, José Francisco; MENEGASSO, Maria Ester. Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 11, n. 25, p.97-120, 2009.

SANTOS, Wilson Emanuel Fernandes dos. Os programas de “Participação nos Lucros ou Resultados” (PLR) no setor bancário brasileiro de 1994 a 2010: da implantação ao modelo atual. In: CIRCUITO DE DEBATES ACADÊMICOS, 1., 2011, Brasília. **Anais do I Circuito de Debates Acadêmicos**. Brasília: Ipea, 2012. p. 1 - 21.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p.347-69, 2009.

SECCHI, Leonardo. **Políticas Públicas**: conceitos, esquemas de análise, casos práticos. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

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, 2012.

SILVA, Francielle Molon da; MELLO, Simone Portella Teixeira de. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **REAT**, Pelotas, v. 2, n. 1, p.110-27, 2013.

SILVA, Mateus de Oliveira. **Sistemas modernos de remuneração**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. 224 p.

SILVERMAN, David. Ethnography and observation. In: SILVERMAN, David. **Interpreting qualitative data**. 3. ed. London: Sage, 2006. Cap. 3, p. 65-108.

STAKE, Robert E. (Ed.). Qualitative case studies. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Comp.). **Handbook of qualitative research**. 2. ed. London: Sage, 1994. Cap. 17, p. 443-66.

TAVARES, Augusto de Oliveira. Participação. In: BOULLOSA, Rosana de Freitas (org.) **Dicionário para a formação em gestão social**. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p.133-35.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1966.

THOENIG, Jean-Claude. Recuperando a ênfase na dimensão pública dos estudos organizacionais. **RAP**, Rio de Janeiro, ed.esp., p.97-36, 2007.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. London: Sage, 1984.

YIN, R. K. **Applications of case study research**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1993.