

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

VIVIANE NOSCHANG FERLE

DESCRIÇÃO DE NOVOS CARGOS PREVISTOS NO NOVO PLANO DE CARREIRA
DE BANCO PÚBLICO

Porto Alegre

2014

VIVIANE NOSCHANG FERLE

DESCRIÇÃO DE NOVOS CARGOS PREVISTOS NO NOVO PLANO DE CARREIRA
DE BANCO PÚBLICO

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Negócios, pelo MBA em Gestão Estratégica de Negócios da à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientadora: Prof^ª. Ms. Luciane Wolff

Porto Alegre

2014

RESUMO

O objetivo principal deste estudo foi mapear os atributos para a descrição de cargo de dois novos postos de trabalho de Supervisor e de Coordenador da Unidade de Crédito de um Banco Público. Considerando os aspectos apontados por alguns dos principais autores na área de remuneração e carreira, avaliou-se a percepção do Superintendente e dos Gerentes Executivos da área em questão, bem como de um representante da Gestão de Pessoas dessa mesma instituição quanto ao papel desses novos cargos, identificada a partir de entrevistas individuais semi-estruturadas. Assim, com a análise qualitativa dos dados obtidos com os entrevistados, verificou-se que os executivos do Banco já possuem algum conhecimento a respeito dos novos cargos, o que é esperado quando o quadro executivo da instituição é chamado para participar do desenvolvimento de novo Plano de Carreira. Porém, o Banco Público, a partir da análise dos dados coletados, parece ainda não ter finalizado o projeto desse novo Plano.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, remuneração e carreira, Banco Público.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	6
1.2 OBJETIVOS	9
1.2.1 Objetivo Geral.....	9
1.2.2 Objetivos Específicos	9
1.3 JUSTIFICATIVA	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	12
2.2 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS	14
2.2.1 Análise e Descrição de Cargos.....	15
2.2.1.1 Descrição de cargos por competências	17
2.2.2 Salários e Remuneração	20
2.2.3 Implementação de Cargos e Salários	22
2.2.3.1 Limitações da remuneração funcional	24
2.3 PLANEJAMENTO DE CARREIRAS	26
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	32
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	32
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E PARTICIPANTES DA PESQUISA	33
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	36
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	38
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	39
4.1 DESCRIÇÃO DOS CARGOS NA PERSPECTIVA DO BANCO	39
4.2 DESCRIÇÃO DO CARGO DE COORDENADOR PELOS GERENTES EXECUTIVOS.....	40
4.3 DESCRIÇÃO DO CARGO DE SUPERVISOR PELOS GERENTES EXECUTIVOS	43
4.4 CONTRIBUIÇÃO PARA OS CARGOS DE COORDENADOR E DE SUPERVISOR.....	46
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
REFERÊNCIAS.....	52
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA REALIZADA COM REPRESENTANTE DE RH DO BANCO	54
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA REALIZADA COM GERENTES E SUPERINTENDENTE EXECUTIVO DA UN. CRÉDITO....	55

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho trata de um estudo direcionado para identificar as atribuições e competências necessárias para os cargos de Supervisor e de Coordenador, previstos no novo Plano de Carreira da Unidade de Crédito de um Banco Público. Esse Plano de Carreira está em desenvolvimento e com esse estudo espera-se contribuir na sua instituição junto ao Banco e aos futuros profissionais que porventura poderão vir ocupar tal posição na organização.

Assim, a partir dessa questão central do trabalho, pretendeu-se verificar as atividades e as responsabilidades do cargo e, a partir disso, identificar as competências necessárias ao futuro Supervisor e ao futuro Coordenador da Unidade de Crédito do Banco. Para isso, será considerado o atual e o novo Plano de Carreira, a descrição de cargo elaborada até então pelo Banco, assim como as percepções dos Gerentes e da Superintendente Executiva da Unidade de Crédito.

No próximo item deste capítulo é apresentada a problematização do tema, trazendo a situação atual do Plano de Carreira e do projeto em andamento, assim como percepções de Gerentes Executivos e Superintendente da Unidade de Crédito sobre Carreira no Banco.

Ainda neste capítulo, nos subitens seguintes, são explicados, respectivamente, a justificativa e os objetivos do trabalho.

O capítulo 2 apresenta o referencial teórico, que aborda conceitos de remuneração, carreira e competências.

Já o método de pesquisa proposto está descrito no capítulo 3, que apresenta também a definição da área e participantes da pesquisa, bem como informa os dados coletados. Por fim, apresenta-se a análise dos resultados de pesquisa.

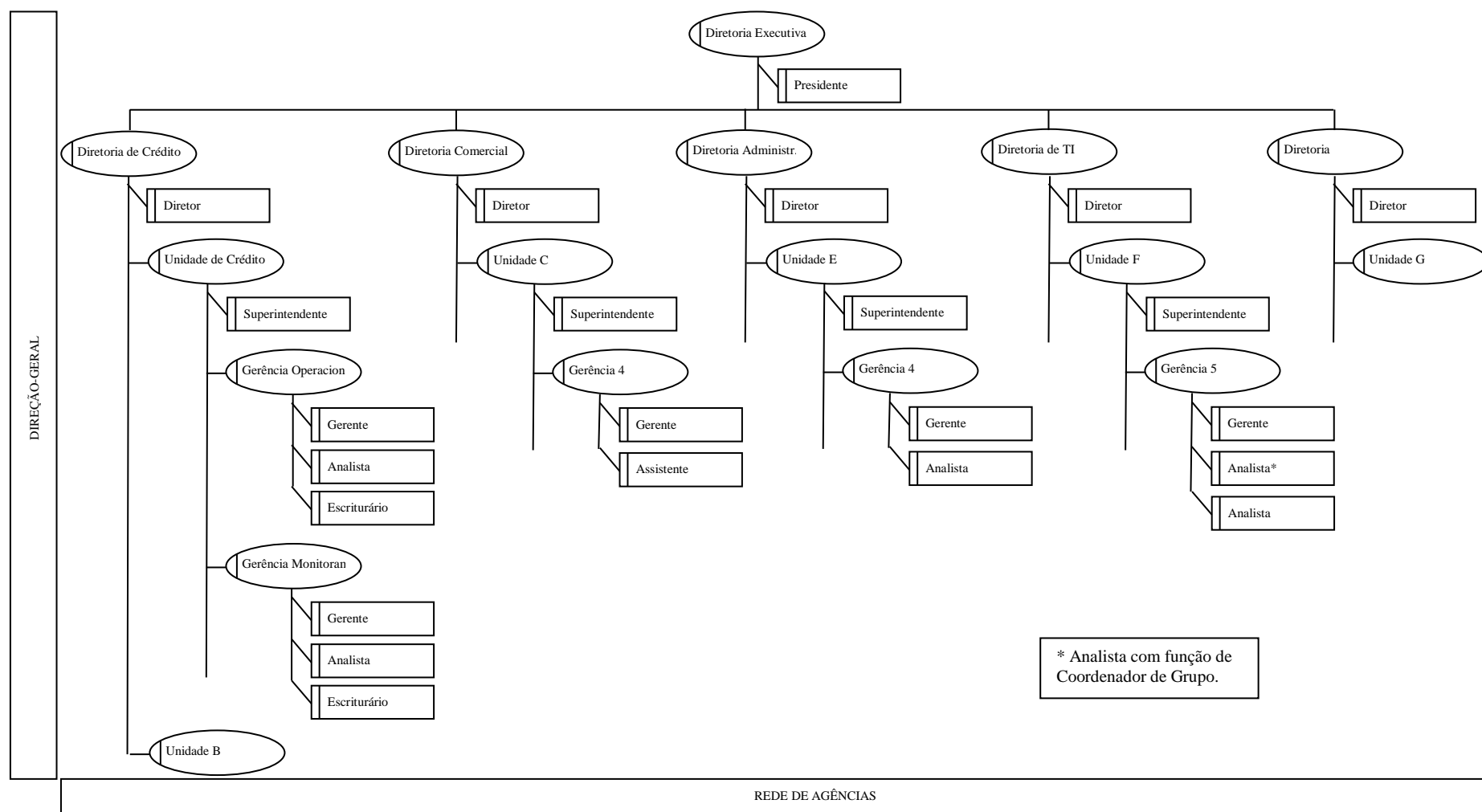
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O Plano de Carreira vigente foi implantado em 1981 e algumas modificações ocorreram ao longo do tempo. Contudo, essas modificações não foram suficientes para acompanhar as mudanças do mercado que, cada vez mais, se torna dinâmico e exigente.

Em função dessas modificações, os critérios adotados para promoção de funcionários deixaram de ser claros e, somados à estrutura atual dos cargos, geram desgaste da imagem do banco, descontentamento dos funcionários e, principalmente, margem a passivo trabalhista, situação que impacta diretamente no resultado da empresa.

Atualmente, a Direção Geral (DG) composta pelas áreas meio que executam as atividades internas no âmbito estratégico, tático e operacional, mas não atendem diretamente o cliente externo como fazem as agências bancárias, apresenta em seu organograma 97 Gerências Executivas pertencentes a 29 Unidades¹. Essas Unidades são de responsabilidade dos Superintendentes Executivos, além de outras 10 áreas como *staff* da Diretoria. A distribuição dessas Gerências entre as Unidades não é homogênea, pois enquanto a alguns Superintendentes respondem um ou até dois Gerentes, a outros estão vinculados seis a oito Gerências. A composição dos cargos dessas Gerências Executivas não é padronizada em toda a estrutura do Banco, ou seja, diversas Gerências apresentam em seu quadro de lotação um Gerente Executivo e n empregados (escriturários ou comissionados em cargos de Analistas), enquanto que outras apresentam além dessas figuras, um ou mais coordenadores reconhecidos pela função, mas sem cargo correspondente. A partir do organograma do Banco Público, a autora ilustra, na Figura 1, exemplo de como se organiza essa distribuição dos cargos na Direção Geral.

Figura 1 – Exemplo do Organograma Funcional do Banco Público



Fonte: elaborado pela autora a partir do BANCO PÚBLICO, 2013.

A Diretoria de Crédito do Banco Público é composta por: Unidade de Crédito, Unidade de Crédito Imobiliário, Unidade de Negócios Rurais, Unidade de Desenvolvimento, e Unidade de Microcrédito. A Unidade de Crédito, por sua vez, é formada de: Gerência Operacional, Gerência de Formalização, Gerência de Monitoramento de Crédito, Gerência de Comitê de Crédito, Gerência de Suporte Técnico e Gerência de Crédito Geral e Consignado. Em todas essas Gerências há um Gerente Executivo (que responde pela Gerência) e funcionários Escriturários e em funções de Analista Junior, Pleno e Senior.

O projeto do novo Plano de Carreira dessa instituição bancária foi iniciado no ano de 2010 por uma Comissão Paritária, composta por representantes da empresa e dos empregados. Após anos de identificação de necessidade de ajustes nos cargos atuais, o projeto foi iniciado, mas sua implantação chegou a ser adiada por duas vezes, durante os dois últimos anos.

O objetivo deste novo Plano é

implantar um instrumento eficiente, sustentável, transparente e democrático que permita à Administração: valorizar a trajetória do profissional junto ao Banco; reconhecer o desempenho do empregado; incentivar a qualificação profissional; profissionalizar o quadro; estimular a produtividade. (BANCO PÚBLICO, 2013).

Nesse projeto há a previsão de criação de dois cargos de coordenação: Supervisor e Coordenador, diferentemente do que hoje existe apenas em algumas Gerências Executivas. Esses cargos seriam ocupados nas Gerências cujos superiores (Superintendentes que respondem pela Unidade à qual está vinculada a Gerência Executiva) apontarem a necessidade desses profissionais.

Entretanto, pelo novo Plano de Carreira estar em fase de desenvolvimento, ainda não está claro quais serão as atribuições e competências para esse novo cargo, gerando dificuldades para os aspirantes a esses cargos traçarem sua trajetória de carreira e assumir um desses cargos.

Assim, se estabelece a questão central deste estudo:

“Quais as atividades a serem desenvolvidas pelos cargos de Supervisor e de Coordenador na Unidade de Crédito e as principais competências necessárias ao ocupante deste cargo?”

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Mapear os atributos para a descrição de cargo dos novos postos de trabalho de Supervisor e de Coordenador da Unidade de Crédito de um Banco Público.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar a descrição de cargo construída pelo Banco para esses cargos de coordenação;
- Identificar as atribuições, expectativas de desempenho e competências para esses cargos de coordenação na opinião dos Gerentes Executivos e Superintendente do Crédito.
- Contribuir na construção da descrição desses novos cargos, auxiliando na construção do novo Plano de Carreira.

1.3 JUSTIFICATIVA

Os Bancos brasileiros passaram por grandes mudanças desde o final dos anos 80, quando a Resolução 1.524, de 22/09/88, estabeleceu a figura de banco múltiplo. Até então, no Brasil as instituições financeiras eram especializadas em suas carteiras, havendo instituições específicas, como bancos de crédito, bancos de financiamento, bancos de investimentos. A partir de 1988 foi possível a uma única instituição financeira atuar, sob o mesmo CNPJ, em

carteiras distintas, ou seja, o banco comercial agora poderia atuar também com produtos de financiamento e de investimentos, por exemplo. Ao mesmo tempo, o processo de globalização, a abertura econômica, o Plano Real e Acordos de Basileia provocaram “um processo de saneamento, privatizações e fusão de instituições bancárias que, atualmente, no início do século XXI, podemos dizer que inicia uma revolução nos métodos e práticas de nossa atividade bancária” (FORTUNA, 2011, p. 4).

A partir de então, o *floating*² foi extremamente reduzido, gerando perdas diretas de receitas, e a competição se tornou acirrada, inclusive com a entrada de Bancos estrangeiros, causando então uma readaptação do sistema financeiro.

Assim, tornou-se necessário mudar a estratégia e a solução encontrada foi focar no cliente, segmentando-o em grupos a partir de suas características como a

faixa de renda ou faturamento e informações de comportamento bancário – número de produtos utilizados, reconhecimento dos produtos, tempo de relacionamento, perfil de crédito, informações do posicionamento do cliente como tomador de recursos ou como aplicador de recursos (FORTUNA, 2011, p. 5).

Contudo, nem todos os bancos conseguiram se manter nesse mercado, que apresentou ser muito mais competitivo e especializado. Em vista disso, muitas fusões e aquisições ocorreram nessas últimas décadas no mercado bancário brasileiro.

Dentre todas as fusões, muitas ocorreram envolvendo o fechamento de bancos públicos brasileiros, embora o Banco Público desse estudo tenha se mantido entre os cinco bancos estaduais que permaneceram ativos (FEBRABAN, 2014).

Essa nova situação requereu, desde então, mudanças constantes em suas estratégias, obedecendo sempre o regramento interno, como as normas do Banco Central e demais órgãos, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), entre outros, assim como o regramento externo, como os Acordos de Basileia.

De modo geral, as empresas de todos os segmentos e não apenas os Bancos, enfrentaram situação semelhante, com a estabilidade da inflação e abertura da economia, fazendo com que se voltassem a direcionar a gestão para questões de médio e longo prazo.

Nesse sentido, conforme Wood e Picarelli (2004), a gestão de pessoas e de suas competências ganhou força pois em um mercado aberto, ficou claro que a capacidade competitiva da empresa repousava sobre as capacidades individuais de seus colaboradores. Nesse sentido, as organizações passaram, em seus planejamentos, a ter maior preocupação às políticas de gestão de pessoas.

Dentre as realizações do Banco Público em estudo, estão as políticas de pessoas, como a implementação do projeto *RenovaRH*, que contempla a automatização de rotinas operacionais relacionadas à gestão de pessoas e o programa de Educação à Distância (EAD), importantes iniciativas lançadas em 2013 (BANCO PÚBLICO, 2014).

Contudo, talvez a mudança mais significativa em gestão de pessoas nessa instituição seja a implantação do novo Plano de Cargos e Salários (PCS), em desenvolvimento, e com tratativas em acordo coletivo de trabalho desde 2010. Em vista disso, há a perspectiva de implantação do novo PCS ainda em 2014. Porém, poucas informações foram repassadas aos funcionários até o momento.

Dentre os itens já divulgados, está a criação de dois cargos na estrutura da Direção Geral do Banco: Supervisor e Coordenador, que serão subordinados aos atuais Gerentes Executivos. Contudo, até o momento não houve divulgação sobre descrição desses novos cargos, o que vem gerando dificuldade de entendimento dentre os Gerentes e Superintendentes Executivos quanto a critérios para seleção de funcionários, assim como dentre os aspirantes a esses cargos, que necessitam identificar o rumo de suas carreiras visando uma dessas novas posições no organograma. “A ausência de um projeto profissional pode levar a pessoa a riscos como armadilhas profissionais, falta de foco e alternativas restritas” (DUTRA, 2010b, p.7).

Assim, esse trabalho visa trazer à luz desse novo Plano de Carreira conceitos acadêmicos de gestão de competências, de modo a entender como se dará a criação desses novos cargos lotados na Unidade de Crédito desse Banco Público.

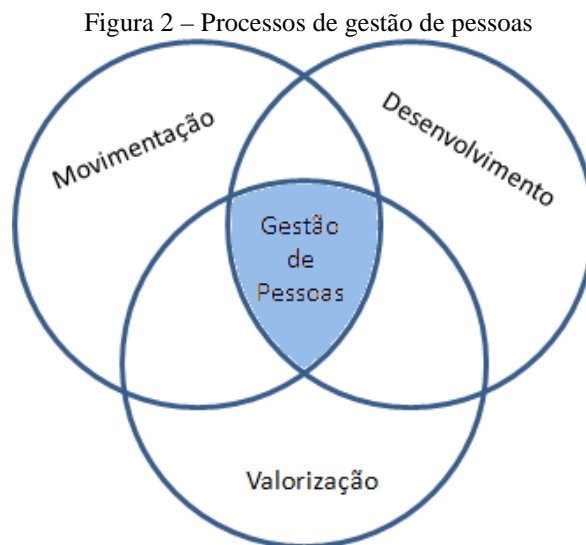
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o intuito de fornecer subsídios necessários para fundamentar e contribuir para a compreensão e atendimento aos objetivos propostos neste trabalho, serão abordados neste capítulo os temas referentes a administração de carreira, gestão por competências e remuneração, classificados de acordo com as categorias de gestão de pessoas: desenvolvimento e valorização.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Para fins de melhor distribuição do conteúdo, apresenta-se a gestão de pessoas sob a ótica de categorias que, segundo Dutra (2012), podem ser classificadas em movimentação; desenvolvimento e valorização.

A cada categoria são vinculados alguns processos que são conduzidos pela Gestão de Pessoas, conforme seus objetivos e parâmetros. Entretanto, como em um sistema, esses processos influenciam-se mutuamente, conforme ilustrado na Figura 2.



Fonte: Dutra, 2012, p. 50

A administração de carreira e a gestão por competências se inserem na categoria de desenvolvimento que “congrega processos cujo objetivo é estimular e criar condições para o desenvolvimento das pessoas e da organização” (DUTRA, 2012, p. 50). Além disso, essa categoria trata ainda de promover ações de capacitação para o trabalho, e avaliação do desempenho.

A remuneração se enquadra na categoria de valorização que, segundo Dutra (2012, p. 50) “têm como objetivo estabelecer parâmetros e procedimentos para distinção e valorização das pessoas e estabelecem alguma relação com a empresa” e que engloba ainda ações de premiação e benefícios.

A categoria de movimentação que não terá os processos tratados neste trabalho atua nos processos de: captação de pessoas do mercado; internalização (como suporte para adaptação ao trabalho); transferências; promoções; expatriação (transferência de funcionário para trabalho fora do país de origem); recolocação (saída do funcionário da empresa).

Independentemente da forma como se classificam as categorias ou subsistemas de gestão de pessoas é indiscutível a necessidade de conexão entre as políticas de gestão de pessoas, a estrutura organizacional da empresa e as exigências do mercado. A estrutura da empresa, caracterizada pela hierarquia, organograma e divisão do trabalho, deve ser compatível com a entrega de produtos e serviços demandados pelo mercado, considerando a qualidade, preço, design, quantidade e velocidade de entrega, entre outros. Assim, é imprescindível que a política de gestão de pessoas esteja articulada com a estrutura organizacional, às demandas de mercado e às expectativas de seus funcionários.

Wood e Piccarelli (2004, p. 83) afirmam que “o sistema de apoio deve ser coerente com o modelo organizacional adotado”. Dentre os sistemas de apoio, esclarecem que:

o sistema de remuneração, considerado um dos principais sistemas de apoio, parece não estar acompanhando o ritmo das transformações. A maioria das empresas, entre elas as mais inovadoras, continua utilizando sistemas tradicionais de remuneração, baseados em cargos e salários. (WOOD, PICARELLI, 2004, p. 82)

Assim, uma das formas de valorização na empresa é o desenvolvimento de um plano de cargos e salários que seja aderente à estrutura da organização e que incentive os

funcionários, mostrando de forma clara quais as condições e requisitos para cada posto de trabalho na empresa, bem como o retorno (remuneração) da empresa para cada posto de trabalho e/ou de acordo com as entregas de seus funcionários. Esse, portanto, passa ser o assunto desenvolvido a partir de agora.

2.2 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

O Plano de Cargos e Salários delimita faixas salariais à hierarquia dos cargos, a partir de regras aplicáveis a todos de modo padronizado, gerando um sentimento de justiça entre os funcionários da organização (PIZZATO, 2010). Nesse modelo, calculam-se médias salariais confrontando dados identificados em pesquisas salariais efetuadas no mercado, que são utilizadas para determinar os valores pagos para os cargos existentes na estrutura da organização, considerada essa uma metodologia tradicional de avaliação dos cargos (MARRAS, 2012).

De acordo com Dutra (2012), nas formas tradicionais é a partir das atividades e do cargo (“posição ocupada pela pessoa na empresa”), que se define a remuneração fixa. Para isso, devem percorrer os seguintes passos:

- caracterização e análise dos cargos existentes na empresa;
- definição da forma de diferenciar os cargos na empresa;
- estabelecimento do valor a ser pago para os diferentes cargos, observando a importância relativa dos cargos dentro da empresa e em relação ao mercado.

Para Dutra (2012, p. 190),

a caracterização e a análise dos cargos devem ser precedidas da definição de objetivos em relação ao trabalho a ser realizado, histórico da empresa – de onde ela vem e para onde vai – com o objetivo de analisar de forma crítica a configuração presente e futura dos cargos da organização, características operacionais e culturais da empresa e como os cargos são configurados em termos de grupos ou famílias.

Com isso, o Plano de Cargos e Salários pode proporcionar, além da atração e retenção dos funcionários, as regras para administrar salários como (HUCZOK; LEME, 2012, p. 3):

- a organização de atividades, pois cada colaborador deve saber o que é esperado dele na sua função;
- a equidade e equilíbrio interno e externo;
- o dimensionamento da massa salarial, apurando assim o aspecto financeiro dos salários, informando à organização quanto custa a folha de pagamento;
- o estabelecimento de parâmetros de diferenciação estáveis entre os cargos e os salários dos ocupantes;
- evitar problemas legais trabalhistas;
- instrumento de gestão da evolução salarial e carreira;
- a agilidade na análise de pedidos e sobre remuneração do quadro de pessoal para lideranças.

Para o Plano de Cargos e Salários ter êxito, segundo Pontes (1998 apud VEIGA, 2011 p. 35), esse deve estar integrado com os demais programas de Recursos Humanos, como a avaliação de desempenho, o treinamento e o recrutamento interno, para levar ao desenvolvimento do profissional e conseqüentemente a sua melhor integração à empresa. Ainda, conforme Huczok e Leme (2012, p. 3), “uma empresa com Plano de Cargos e Salários bem elaborado adquire melhor imagem no mercado perante clientes, fornecedores, sindicato, candidatos a emprego e na Justiça do Trabalho”.

2.2.1 Análise e Descrição de Cargos

Como o próprio nome informa, o Plano de Cargos e Salários é desenvolvido a partir da determinação dos Cargos existentes na empresa. No entanto, é extremamente comum a existência de Funções.

Função, conforme Lacombe (2012, p. 181) “é uma posição, definida na estrutura organizacional, a qual cabe um conjunto de responsabilidades afins e relacionamentos

específicos e coerentes com sua finalidade”. Já Huczok e Leme (2012, p. 15) especificam que Função é “o conjunto de atividades, tarefas, atribuições, responsabilidades efetivamente exercidas pelo ocupante de um posto de trabalho, com a sua especificidade. A função é singular e específica, como se fosse o nome da pessoa”, por exemplo: Assistente de Pessoal, Analista de Crédito.

Já o Cargo “é o título resultante do agrupamento de atribuições ou responsabilidades de uma mesma natureza, nível de complexidade e requisito. O cargo é plural e genérico como se fosse o sobrenome de uma família” (HUCZOK e LEME, 2012, p. 15), por exemplo, Assistente, Analista.

Entretanto, não há uma regra padrão de delimitação de cargos. A definição dos cargos existentes em uma empresa cabe a sua alta administração. A partir dessa definição, inicia-se então o processo de descrição dos cargos, que faz parte do processo de análise do cargo.

A Descrição do Cargo, como ensina Lacombe (2012, p. 182), necessita conter o título do cargo, com o local e órgão de atuação, bem como uma descrição sumária e detalhada das tarefas e responsabilidades, além de requisitos básicos para o ocupante, como escolaridade e tempo mínimo de experiência.

Conforme Huczok e Leme (2012), informações sobre processos e procedimentos realizados pelas pessoas não devem constar na Descrição de Cargos. Esses dados se referem ao como fazer, ou seja, a Gestão de Processos, e não fazem parte do escopo do cargo.

Ainda é possível incluir informações como nível decisório e cargos subordinados, como exemplo da Figura 3.

Figura 3 – Descrição de cargo

TÍTULO DO CARGO Secretária		CÓDIGO
LOCAL Rio de Janeiro, RJ	ÓRGÃO Seção ...	LOTAÇÃO
DESCRIÇÃO SUMÁRIA Executar serviços gerais de secretaria, em órgãos de nível igual ou superior à seção, agindo com descrição e aplicando as políticas, normas e rotinas da empresa.		
DESCRIÇÃO DETALHADA - manter contatos na recepção da sua chefia, atender e encaminhar os visitantes; - assistir a sua chefia na solução de problemas administrativos simples e de relacionamentos - conferir, registrar, classificar, arquivar, localizar e expedir cartas, e-mails, memorandos e documentos, providenciando sua adequada distribuição e tramitação. - organizar e manter registros e fichários, consultando documentos e fazendo lançamentos para controle e atualização das informações. - recepcionar e encaminhar pessoas, receber e transmitir recados, fazer e receber chamadas telefônicas. - [...]		
REQUISITOS BÁSICOS Segundo grau completo, acrescido de cursos de especialização em microinformática e inglês básico. Mínimo de dois anos em função equivalente. Discernimento e capacidade de planejamento para as tarefas descritas.		
ELABORADO POR	APROVADO POR	VISTO RH
DATA	DATA	DATA

Fonte: LACOMBE, 2012, p. 183

Essa descrição de cargo pode ser elaborada a partir de observação (*in loco*) do responsável, por entrevistas com quem efetua as atividades que serão atribuídas ao cargo analisado ou com base em questionário (LACOMBE, 2012).

2.2.1.1 Descrição de cargos por competências

Competências, segundo Leboyer (apud GRAMIGNA, 2007, p. 21), são “repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, tornando-as eficazes em determinada situação”. Contudo, trata-se de conceito não conclusivo, pois de acordo com Boterf (1997 apud BITENCOURT, 2005), o conceito de competência encontra-se ainda em construção, uma vez que novas ideias e reflexões podem ser agregadas a qualquer tempo à concepção aceita na atualidade.

Por outro lado, Rabaglio (2001, p. 2, grifo nosso) detalha que “ter competências significa ter **conhecimentos, habilidades e atitudes** compatíveis com o desempenho de uma atividade e ser capaz de colocar esse potencial em prática sempre que for necessário”. O saber (conhecimentos), o saber fazer (habilidades) e o saber agir (atitudes) resultam em uma competência quando aplicadas na resolução de um determinado problema. Assim, uma pessoa pode apresentar-se competente frente a uma situação, sem que possamos afirmar que ela sempre será competente. As competências existem para o indivíduo, para o grupo de trabalho e para a organização como um todo (BITENCOURT, 2005).

Segundo levantamento apresentado por Bitencourt (2005) a partir de análise de diversas correntes de estudo, competência está relacionada com aspectos de: desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes; capacitação; práticas de trabalho, capacidade de mobilizar recursos; articulação de recursos; busca por melhores desempenhos; questionamento constante; processo de aprendizagem individual e relacionamento com outras pessoas. Ou seja, há autores que conceituam competência visando à ação e ao resultado, enquanto outros objetivam a aptidão e a ação.

A utilização do modelo de competências prevê premissas (GRAMIGNA, 2007, p. 25, grifo nosso) que devem ser consideradas, para que se alcance o resultado esperado, ou seja, desenvolver na organização a capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas, pois na era do conhecimento estas são reconhecidas como a grande vantagem competitiva:

- Conscientização de que cada tipo de negócio necessita de pessoas com perfis específicos.
- Crença de que **cada posto de trabalho existente na empresa tem características próprias** e deve ser ocupado por profissionais que apresentem determinado perfil de competências.
- Reconhecimento de que aqueles que ocupam funções gerenciais são responsáveis pela oferta de oportunidades que permitam o desenvolvimento e a aquisição de novas competências.
- Percepção de que sempre haverá demanda para o desenvolvimento de novas competências e que **o que hoje é essencial para a boa execução de um trabalho poderá agregar novas exigências amanhã.**

Rabaglio (2001) esclarece que o processo de definição do cargo por competências depende da participação da área solicitante, ou seja, as competências são identificadas e classificadas a partir do trabalho conjunto do consultor de gestão de pessoas (que pode ser interno ou externo) com a área à qual o cargo em questão está vinculado. O processo inicia-se com o apontamento dos indicadores de competências, tais como (RABAGLIO, 2001, p. 9):

- Requisitos técnicos e culturais para o cargo;
- Descrição de cargo;
- Principais desafios do cargo;
- Projetos a serem desenvolvidos pelo cargo;
- Maiores erros cometidos pelo cargo;
- Situações críticas administradas pelo cargo;
- Características dos fornecedores internos do cargo;
- Cultura da equipe;
- Cultura da liderança;
- Missão, visão, valores da área requisitante;
- Cultura da empresa;
- Outras informações específicas do cargo.

Para cada indicador, estabelecem-se as competências técnicas – conhecimentos – e as competências comportamentais – habilidades e atitudes. Rabaglio (2001) alerta que cada indicador pode ter uma ou mais competências, sendo combinadas entre técnicas e comportamentais ou apenas comportamentais, mas nunca apenas competências técnicas. De posse das competências necessárias, ocorre a validação com a participação constante da área requisitante.

Já Gramigna (2007) explica que, antes de iniciar o processo de mapeamento das competências necessárias a cada profissional da organização, é imprescindível que cada funcionário tenha amplo conhecimento do negócio, da visão de futuro, da missão e dos valores da empresa. Quanto ao mapeamento propriamente dito, em exemplo apresentado pela autora citando uma autarquia federal, é realizado a partir da identificação das atribuições de cada unidade organizacional e das atribuições definidas para os servidores ocupantes dos cargos existentes.

No case apresentado pela autora, são explicitadas 16 competências comportamentais exigidas para a entidade estudada, sendo essas distribuídas dentre suas unidades organizacionais (podendo-se verificar uma competência necessária à mais de uma unidade organizacional). Cada competência foi detalhada em conhecimentos, habilidades e atitudes.

Para a Secretaria Geral, por exemplo, foram apontadas as seguintes competências comportamentais: capacidade de trabalhar sob pressão; organização; relacionamento interpessoal; trabalho em equipe; visão do negócio; visão sistêmica. Já para a Corregedoria, foram apontadas: capacidade de trabalhar sob pressão; comunicação e interação; organização.

Assim, nota-se que, apesar de serem duas áreas de papéis distintos entre si, apresentam necessidades em comum quanto a duas competências comportamentais: capacidade de trabalhar sob pressão e organização.

Por fim, desenhou-se as competências técnicas de cada cargo efetivo, a partir das atribuições do cargo em si, das áreas do conhecimento e das atribuições da área de lotação desse cargo.

Portanto, não é possível elaborar um modelo de gestão por competências e aplicá-lo indiscriminadamente em qualquer empresa. Nem mesmo um único modelo poderia ser utilizado em empresas de negócios semelhantes, uma vez que suas estratégias e cultura não são idênticas.

2.2.2 Salários e Remuneração

Ao tratar de salário, Pontes (2010, p. 29) afirma que

o salário não é fator de motivação, quando analisado isoladamente. A troca fria de produção por salário não gera satisfação ao funcionário; é apenas a recompensa justa por seu trabalho, e o funcionário busca a garantia por sua sobrevivência. Porém, se analisarmos os fatores considerados como motivadores sem levarmos em conta a contrapartida salarial, estes perderão sua força de satisfazer necessidades, pois é muito importante para o funcionário que a relação entre esses elementos seja

mantida. O salário vem fortalecer os aspectos motivadores que o empregado encontra na empresa para melhorar seu desempenho.

Já a remuneração trata não apenas de salário pago ao funcionário, mas também de “benefícios tangíveis que os empregados recebem como parte de pagamento em uma relação de trabalho” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010, p. 381).

Acompanhando o mesmo raciocínio, Demo (2005, p. 105) complementa que o processo de remuneração prevê não apenas o salário nominal em si, como também “incentivos, por exemplo, a remuneração indireta, como prêmios, opções de ações, ou ainda, a existência de um plano de carreira com chances efetivas de promoção, com fins de manter e melhorar a satisfação, a motivação e o nível de desempenho dos empregados”. Desse modo, “a remuneração é a contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado pela pessoa [...]. A remuneração traduz em muitas situações a importância relativa da pessoa para a empresa e seu *status* profissional para o mercado” (DUTRA, 2012, p. 181).

O processo de remuneração sofreu diversas mudanças ao longo das décadas, focando nos mais variados aspectos conforme situação da época no mercado local e até mesmo global (contexto econômico, social e legal). Contudo, tal afirmação não é suficiente para gerar padronização na delimitação das políticas empregadas pelas organizações.

Essas mudanças visaram à adaptação da forma como a empresa retorna para o funcionário (remuneração) em troca de suas entregas (desempenho e trabalho realizado), em função de toda evolução ocorrida nas últimas décadas no mercado como um todo.

No Brasil, de acordo com Pizzato (2010, p. 10)

Os primeiros modelos de remuneração começaram a ser aplicados em empresas governamentais a partir de modelos norte-americanos (década de 1940). Nos anos 1960 e início dos 1970, com a chegada das empresas multinacionais, a administração salarial tornou-se mais conhecida e utilizada no país. A partir dos anos 1980, começou-se a estabelecer uma grande ligação entre os instrumentos de remuneração e os sistemas de desempenho. Porém, esta prática só foi consolidada nos anos 1990 com o surgimento, entre outras técnicas, da remuneração variável e da participação nos lucros e resultados. Posteriormente, vieram a remuneração estratégica e o sistema de remuneração por competências que, atualmente, são as estratégias de remuneração mais demandadas pelas organizações.

Mesmo no início do século XXI, quando já se tem percepção da importância da avaliação e remuneração de acordo com as entregas do funcionário (seus atos e suas realizações), muitas empresas acabam por manter sua estrutura tradicional de gestão de pessoas engessada em avaliações e remunerações de acordo com cargos e suas descrições formais de funções e atividades (DUTRA, 2012).

Portanto, no Brasil ainda há organizações de médio e grande porte que apresentam remuneração tradicional, baseada nos cargos e funções exercidos, enquanto outras apresentam remuneração por competências, valorizando o desenvolvimento de competências do funcionário em relação à sua função na empresa.

Independentemente do modelo de remuneração a ser implantado na organização, deve-se levar em consideração que os objetivos dos “sistemas de remuneração são motivar comportamentos produtivos e controlar os custos trabalhistas, ao mesmo tempo em que busca a satisfação das necessidades e do sentimento de justiça dos empregados” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010, p. 379).

2.2.3 Implementação de Cargos e Salários

A partir da descrição dos cargos existentes na empresa, delimitam-se os critérios de avaliação desses cargos, identificando o desempenho do funcionário frente ao desejado para o cargo. A pesquisa salarial compara a remuneração paga pela empresa com a remuneração aplicada pelo mercado para o mesmo cargo. A tabela salarial é criada a partir dos cargos e da pesquisa salarial, pois esta apresenta os valores mínimos e máximos aplicados pela empresa para os diferentes níveis do cargo em questão. Por fim, é imprescindível a plena divulgação do plano de cargos e salários, iniciando pelas lideranças e posteriormente com os funcionários da empresa.

Pontes (2010) especifica essas etapas de implantação e apresenta aquelas relacionadas a carreiras dos profissionais, conforme o Quadro 1:

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

Etapas	Fases Importantes
Planejamento e Divulgação do plano	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração do plano • Discussão do plano com as gerências • Aprovação do plano • Divulgação do plano aos colaboradores
Análise dos cargos	<ul style="list-style-type: none"> • Coleta de dados • Descrição dos cargos • Especificação dos cargos • Titulação dos cargos • Classificação dos cargos conforme os grupos ocupacionais • Catálogo de cargos
Avaliação dos cargos	<ul style="list-style-type: none"> • Escolha de cargos-chave • Formação do Comitê de avaliação • Escolha do método de avaliação • Avaliação dos cargos-chave • Avaliação dos demais cargos
Pesquisa salarial	<ul style="list-style-type: none"> • Escolha dos cargos • Escolha das empresas • Elaboração do manual de coleta de dados • Coleta de dados • Tabulação de dados • Análise dos resultados • Relato às empresas participantes
Estrutura salarial	<ul style="list-style-type: none"> • Cálculo de curva básica • Determinação do número de graus • Cálculo das amplitudes dos graus • Análise de sobreposição dos graus
Política salarial	<ul style="list-style-type: none"> • Salário de admissão • Promoção horizontal e vertical • Reavaliação de cargos • Reajustes salariais • Nível hierárquico das aprovações
Política de remuneração	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de adicionais salariais • Definição do pacote de benefícios • Composição da remuneração (salário + benefícios)
Carreiras profissionais	<ul style="list-style-type: none"> • Sucessão de cargos • Divulgação das carreiras aos colaboradores • Definição do planejamento de recursos humanos • Programa de desempenho • Programa de treinamento e desenvolvimento
Participação nos lucros ou resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Definição da estrutura do programa

Fonte: PONTES, 2010, p. 34.

Durante as etapas na implementação do plano de remuneração, a empresa deve contar com a participação das lideranças e seguir alguns passos, como a descrição de cargos; avaliação dos cargos; pesquisa salarial; tabela salarial; políticas salariais; e divulgação do plano (PIZZATO, 2010).

2.2.3.1 Limitações da remuneração funcional

Apesar dos inúmeros benefícios dessa forma de gerir a remuneração, Marras (2012), Pizzato (2010), Wood e Picarelli (2004) apontam algumas limitações existentes na remuneração funcional, sendo o principal fator restritivo apontado como a desarticulação entre a política de remuneração e as estratégias da empresa.

Pizzato (2010) salienta limitações como:

- a) a falta de vinculação às estratégias do negócio, uma vez que se limita a estudar os cargos, e não as estratégias da empresa;
- b) a falta de flexibilidade, pois a rigidez de sua estrutura não permite acompanhar as mudanças econômicas e tecnológicas do mercado na mesma velocidade em que ocorrem;
- c) o caráter sigiloso que a tabela salarial assumiu nas empresas, enquanto a administração da remuneração é feita de forma centralizada;
- d) o não espelhamento da escala de valores dos salários de acordo com a performance do funcionário, e sim de acordo com o cargo que ele desempenha;
- e) a ênfase tecnicista, com modelos técnicos engessados de remuneração;
- f) a remuneração paternalista que gera injustiça em função dos aumentos salariais concedidos por impulsos emocionais;
- g) a recompensa por tempo de serviço, que por si só não representa competências e entregas do funcionário;
- h) o aumento por mérito, pois pode-se utilizar diversos conceitos para determinar os critérios, gerando diferentes critérios de avaliação dos funcionários.

Ainda, segundo Wood e Picarelli (2004, p. 84),

a utilização de instrumentos como descrições de cargos, organogramas e planos de cargos e salários permite a muitas [...] empresas atingir um patamar mínimo de estruturação na gestão de seus recursos humanos. Entretanto, quando aplicados nessa condição de exclusão de outras formas, esses sistemas podem tornar-se anacrônicos em relação às novas formas de organização do trabalho e ao próprio direcionamento estratégico da empresa.

Wood e Picarelli (2004, p. 86) relacionam ainda as seguintes críticas, explicando que essas características advêm da sua origem, pois esse modelo tradicional de remuneração foi “desenvolvido para a chamada empresa burocrática, organizada segundo os princípios de: divisão rígida de funções e tarefas, linhas de autoridade e responsabilidades bem definidas, e foco no controle”. Com isso,

- a) promove um estilo burocrático de gestão;
- b) reduz a amplitude de ação dos indivíduos e grupos;
- c) inibe a criatividade;
- d) inibe o espírito empreendedor;
- e) não considera o foco nos clientes internos e externos;
- f) reforça a hierarquia;
- g) promove a obediência a normas e procedimentos, não a orientação para resultados;
- h) não tem orientação estratégica;
- i) não encoraja o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos;
- j) torna as promoções excessivamente importantes;
- k) incentiva o carreirismo.

De qualquer sorte, as funções criadas na elaboração do processo de Cargos e Salários devem levar em consideração os mesmos critérios, a serem determinados pela empresa. A falta de clareza na determinação desses critérios ou a seleção de critérios distintos para cada função pode gerar retorno diferente do esperado.

Portanto, para manter pessoas motivadas na organização, fazendo com se tornem produtivas, não basta apenas um sistema de remuneração adequado. Segundo Pontes (2010, p. 29),

o plano básico é, sem dúvida, o de cargos e salários, porque sem ele dificilmente os demais planos de desenvolvimento funcionam. Após a organização de cargos e salários, devem ser implantados outros planos importantes para a gestão de pessoas, como carreira, remuneração variável, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e potencial, planejamento de recursos humanos.

Assim, a falta de um plano de cargos e salários, com os cargos devidamente delineados e as respectivas faixas salariais, prejudica o desempenho de qualquer programa de gestão de pessoas, pois funcionários insatisfeitos por injustiças salariais dificilmente estarão dispostos a pensar em carreira e desenvolvimento pessoal e profissional (PONTES, 2010).

2.3 PLANEJAMENTO DE CARREIRAS

Segundo London e Stumph (apud DUTRA, 2010a, p. 17),

Carreira são as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A **carreira** envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Essas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança. (grifo do autor)

Pontes (2010) cita dois instrumentos distintos entre si, e que ao mesmo tempo se complementam: Plano de Carreira e Planejamento de Carreira, sendo o Plano de Carreira de responsabilidade da empresa, enquanto que o Planejamento de Carreira é de responsabilidade do funcionário.

O primeiro é “o instrumento que define as trajetórias de carreiras existentes na empresa” enquanto que o segundo “é o estabelecimento do plano de desenvolvimento individual com os funcionários” (PONTES, 2010, p. 337).

Assim, o Planejamento de Carreira não existe sem o Plano de Carreira, pois, na verdade, o Planejamento nada mais é do que inserir o funcionário no Plano de Carreira, identificando neste as possibilidades de crescimento profissional específicos para o funcionário em questão.

Milkovich e Boudreau (2010, p. 301) ratificam esse entendimento, quando afirmam que tanto os indivíduos quanto as organizações são responsáveis, cada um com seu devido papel, na administração das carreiras, pois “as carreiras desenvolvem-se por meio da interação entre as escolhas do empregado ao buscar suas aspirações e as escolhas da empresa ao proporcionar as oportunidades que promovam as metas organizacionais”.

Conforme Pontes (2010, p. 340), as principais vantagens associadas ao planejamento de carreira são:

- Contribuir, mediante o crescimento dos colaboradores, para que a organização atinja níveis mais elevados de qualidade e produtividade no trabalho que realiza;
- Motivar os colaboradores na busca de maior competência técnica (instrução, conhecimento, experiência prática e habilidades).
- Encorajar os colaboradores na exploração de suas capacidades potenciais.
- Propiciar a ascensão do colaborador na empresa, com a perspectiva de crescimento profissional, provocando maior motivação e produtividade e, ainda, diminuição do *turn-over*.
- Criar condições para que os colaboradores atinjam seus objetivos profissionais, em consonância com o alcance dos objetivos organizacionais.
- Estabelecer trajetórias de carreira, assegurando que os colaboradores tenham perspectivas de desenvolvimento e ascensão profissional.

Ao proporcionar carreiras sólidas a seus colaboradores, a Organização contribui para “despertar motivação nos níveis mais elevados da hierarquia de Maslow³; ao mesmo tempo,

³ Teoria das Necessidades de Maslow – Pirâmide de hierarquia desenvolvida na década de 1940 com cinco necessidades individuais. Segundo Maslow, há uma tendência, na maioria das pessoas, de procurar satisfazer primeiro, as necessidades básicas (base dessa pirâmide). Sendo satisfeita essa necessidade, então o indivíduo procura satisfazer a necessidade seguinte, e assim sucessivamente. As cinco necessidades são, da base para o ápice da pirâmide: Básicas, Segurança, Associação, Status e Autorrealização.

ganha comprometimento, responsabilidade, e fortalece os laços emocionais entre os profissionais e a empresa, com as vantagens que isso acarreta” (FIORELLI, 2013, p. 258).

Hall (apud LOPES, 2008) esclarece, em seu conceito de ‘carreira proteana’ que a carreira supera o fato de exercer uma profissão e ser ou não ser bem remunerado por ela, pois considera também a satisfação pessoal. Portanto, a carreira é planejada pelo indivíduo para conciliar as necessidades do mercado e suas aspirações pessoais. Nessas aspirações pessoais, encontram-se o bem-estar do indivíduo e o seu desenvolvimento no trabalho, e o peso dessas questões às vezes passa a ser tão relevante que levam para segundo plano as questões salariais e de status.

Como argumenta McKinlay (apud COSTA; CAMPOS In: BALASSIANO; COSTA, 2010, p. 65),

a carreira tradicional é uma promessa que a organização faz ao indivíduo de que o mérito, a diligência e a autodisciplina serão recompensados com progresso contínuo numa trajetória desenhada à semelhança de uma escada. Essa promessa tem cunho de longo prazo e a progressão na carreira está diretamente associada a níveis preestabelecidos de desempenho e demonstrações particulares de caráter e comportamento (assiduidade, diligência, aparência etc.). Mais do que um contrato meramente econômico, a carreira visa abarcar a pessoa como um todo; trata-se de um projeto moral – no sentido de que promove valores e visa ao direcionamento da conduta – sempre incompleto e dependente da validação organizacional.

Assim, a falta de um Plano de Carreira dificulta ao funcionário construir e pôr em prática um projeto profissional, pois se na empresa onde atua não há clareza nas perspectivas de crescimento e desenvolvimento profissional, então o funcionário não consegue perceber até onde poderá atingir suas metas pessoais dentro dessa empresa.

Ao longo de sua carreira profissional, as pessoas tendem a permanecer em atividades profissionais de mesma natureza, situação denominada trajetória de carreira, composta por atribuições e responsabilidades de mesma natureza. Por exemplo, funcionário encerra seu contrato de trabalho com uma empresa e inicia contrato com outra de negócio diferente, porém nessa nova empresa permanece em atividades com o mesmo público que visava na empresa anterior (DUTRA, 2010b).

De acordo com Dutra (2010b, p. 65),

quando a pessoa permanece na mesma trajetória, ela tem desenvolvimento mais rápido, porque está mobilizando conhecimentos e habilidades de mesma natureza em situações de crescente complexidade. Quando a pessoa muda de trajetória, ou seja, passa a lidar com atribuições e responsabilidades de diferente natureza, tem a condição de mudar no mesmo nível de complexidade, [...] mas ao fazê-lo, antes de lidar com níveis de maior complexidade, terá que consolidar um conjunto de conhecimentos e habilidades de diferente natureza, agregar uma nova rede de relacionamentos e criar legitimidade nessa nova rede.

A trajetória de carreira tem três pilares bem definidos no que tange à gestão do desenvolvimento: o indivíduo (funcionário), os gestores (na empresa) e a alta administração dessa empresa. Todos eles apresentam responsabilidades tanto no planejamento individual do funcionário, quanto no gerenciamento de carreira na empresa, conforme disposto no Quadro 2.

Quadro 2 – Responsabilidades na gestão de carreiras

	Planejamento individual de carreira	Gerenciamento de carreira
Responsabilidade das pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Auto-avaliação de interesses, valores e habilidades • Análise de opções de carreira • Decisão sobre objetivos e necessidades de desenvolvimento • Comunicação das preferências de carreira ao gestor • Mapeamento das expectativas de carreira e conciliação com necessidades da empresa • Perseguir seu plano de ação 	<ul style="list-style-type: none"> • Prover informações precisas para a empresa acerca de suas expectativas, experiências e habilidades.
Responsabilidade dos Gestores	<ul style="list-style-type: none"> • Estimular o subordinado a planejar sua carreira • Avaliar com realismo os objetivos e necessidades de desenvolvimento de seus subordinados • Aconselhar seus subordinados no desenvolvimento conciliado com a empresa • Acompanhar a implementação do plano de carreira de seus subordinados 	<ul style="list-style-type: none"> • Validar as informações fornecidas pelos subordinados • Prover informação acerca de vagas em aberto em sua área • Identificar candidatos internos em condições de assumir a vaga em aberto • Identificar oportunidades para desenvolvimento de seus subordinados
Responsabilidade da Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Prover modelos de planejamento de carreira, recursos e aconselhamento e informações necessárias • Prover treinamento em planejamento de carreira para gestores e seus subordinados • Prover ações de capacitação 	<ul style="list-style-type: none"> • Prover informações e processos para suportar a ação dos gestores • Manter atualizado sistema de informações acerca das necessidades da empresa

Fonte: MINOR, Frank J, 1986, ?

O Quadro 2 serve como um guia para reflexão acerca da gestão de carreiras e não como regras definitivas, porque as características, padrões culturais e estratégias mudam de empresa para empresa, assim como o estilo pessoal e o momento vivido varia de pessoa para pessoa.

A partir disso, percebe-se que todos os envolvidos (indivíduo, gestores e empresa) são responsáveis, guardadas as devidas proporções, na administração da carreira e no planejamento dela. Ou seja, mesmo sendo a administração da carreira uma responsabilidade predominantemente da empresa – pois trata da seleção, avaliação e atribuições e desenvolve funcionários, ainda assim exige contribuição do funcionário, de modo que este forneça informações a seu respeito. Da mesma forma, o planejamento da carreira, de responsabilidade

principal do funcionário, pois trata do empregado identificar e implementar os passos necessários para atingir suas metas de carreira – também necessita de participação da empresa, uma vez que cabe a esta oferecer modelos, recursos, treinamentos em planejamento de carreira, por exemplo.

Em pesquisa, verificou-se que “as trajetórias profissionais são estáveis nas empresas, ou seja, ao compreendermos as trajetórias profissionais como atuação da pessoa em atribuições e responsabilidades de mesma natureza, foi possível verificar que essas trajetórias não se alteram ao longo do tempo” (DUTRA, 2010b, p.68). Nesses casos analisados, as trajetórias estão alinhadas a macroprocessos e estes, associados à natureza da organização. As trajetórias mudam quando há mudanças substantivas nos macroprocessos e isso ocorre somente quando a empresa muda sua natureza. Por exemplo, em uma instituição financeira, há quatro macroprocessos, nas seguintes áreas: operacional (quem atende o cliente externo), técnico (controles e orientações normativas para o atendimento ao cliente), de suporte (áreas meio, como contabilidade, infraestrutura, gestão de pessoas) e gerencial, como todo o quadro gerencial da empresa.

Para cada macroprocesso, ou para subgrupos desses macroprocessos, há um conjunto de competências necessárias aos seus componentes. Para o bom desempenho da empresa, mesmo tendo elas todos os macroprocessos de mesma natureza, é necessário que os funcionários apresentem competências distintas.

Já a migração entre carreiras de diferentes naturezas geram muitas dificuldades para as pessoas e para as empresas, enquanto que a mobilidade entre carreiras de mesma natureza se dá naturalmente. Por isso, é importante que se estabeleça com precisão os critérios de mobilidade entre carreiras de naturezas diferentes.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente trabalho foi elaborado a partir do método de Estudo de Caso, pois, conforme Yin (2010, p. 39), “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”.

Como apresentado no primeiro capítulo, este estudo teve intenção de mapear os atributos para a descrição de cargo de dois novos postos de trabalho a partir das perspectivas dos Gerentes e Superintendente Executivo, demandantes dos novos cargos, e de representante da área de gestão de pessoas, demandada. Portanto, nada mais adequado do que o método de estudo de caso, pois, conforme Yin (2010, p. 40)

A investigação de estudo de caso enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, conta com múltiplas fontes de evidência, com os dados precisando convergir-se de maneira triangular, e como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e a análise de dados.

Ainda, o estudo de caso corresponde a um “estudo profundo de uma simples unidade (ou fenômeno relativamente limitado) em que o objetivo do pesquisador é elucidar características de uma classe mais ampla de fenômenos similares” (GERRING apud GIL, 2009, p. 6).

Dentre as vantagens de se utilizar o método de Estudo de Caso, estão, baseando-se em Gil (2009):

- Possibilidade de estudar o caso em profundidade, pois ao se referirem a poucos objetivos, permitem a utilização de instrumentos que conferem maior profundidade;
- Permitir a ênfase ao contexto em que ocorre o fenômeno, pois torna-se praticamente impossível separar o contexto do fenômeno, diferentemente do que ocorre com levantamento e experimento.
- São flexíveis, pois permitem ao pesquisador utilizar diversas ferramentas e técnicas para a coleta de dados.
- Estimulam o desenvolvimento posterior de novas pesquisas sobre o mesmo tema ou fenômeno, uma vez que os estudos de caso nem sempre são conclusivos.
- Favorecem o entendimento do dinamismo próprio dos grupos e das organizações, e por isso, são estudos adequados para a compreensão do processo de mudança.

A pesquisa, portanto, caracteriza-se pelo delineamento qualitativo devido ao tema de estudo em questão, e exploratória, pois conforme Malhotra (2006) e Gil (2010) esse tipo de pesquisa tem como objetivo ajudar a compreender, proporcionando ao pesquisador maior familiaridade com a situação-problema enfrentada. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E PARTICIPANTES DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada nas dependências do Banco Público, tendo como análise a Unidade de Crédito desse Banco.

O Banco Público é uma sociedade de economia mista sob forma de sociedade anônima que atende pessoas (Física e Jurídica) de todos os segmentos econômicos e sociais. Por ser um banco múltiplo, oferece ampla variedade de produtos e serviços financeiros, incluindo cartões

de crédito, seguros, previdência privada, grupos de consórcios, administração de recursos de terceiros, além de crédito e financiamento imobiliário e rural.

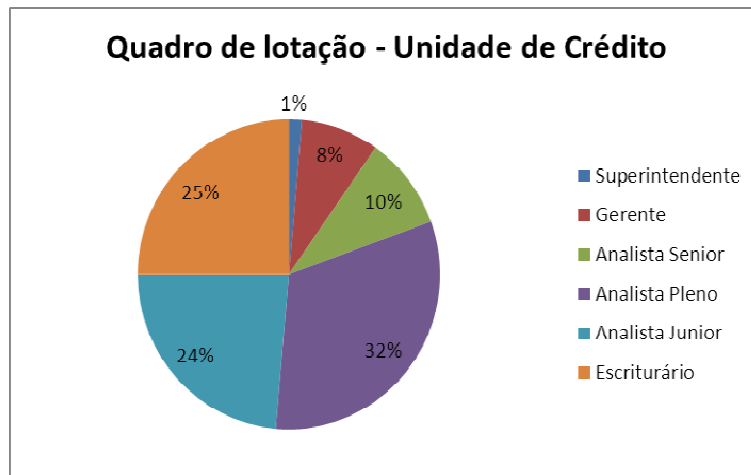
A Unidade de Crédito é o “órgão responsável pelo gerenciamento e desenvolvimento das atividades de operacionalidade sistêmica, formalização, contratação e liberação de recursos para Crédito Geral, assim como por sua administração e controle” (BANCO PÚBLICO, 2014).

Dentre as atribuições desta Unidade, as principais são:

- a) Gerir os processos de crédito geral e consignado com relação à operacionalidade sistêmica, formalização, contratação e liberação dos recursos;
- b) Desenvolver e implementar processos que visam sistematizar a operacionalidade dos produtos de crédito em geral de acordo com a política definida pelo Banco;
- c) Desenvolver ferramentas gerenciais que permitam gerar informações necessárias para o controle e o acompanhamento da Carteira de Crédito;
- d) Gerir a Carteira de Crédito Consignado e Crédito Geral, realizando análise econômico-financeira de produtos destas carteiras;
- e) Auxiliar as necessidades advindas da Rede de Agências sobre os processos de crédito geral e consignado;
- f) Analisar e deliberar propostas de crédito e demais assuntos relativos ao crédito geral, nas respectivas alçadas do Comitê de Crédito da Direção-Geral – Grupo Decisório II⁴.
- g) Ministrando treinamentos específicos dos processos de Crédito Geral e Consignado aos empregados da Rede de Agências.

A Unidade de Crédito é composta por Escriturários, Analistas (Junior, Pleno e Senior), Gerentes Executivos e uma Superintendente Executiva. Atualmente, um quarto dos funcionários possui cargo de Escriturário (funcionário não comissionado) e praticamente o mesmo volume possui cargo de Analista Junior, que é o menor nível de comissionamento. A distribuição dos cargos apresenta-se na Figura 4.

Figura 4 – Lotação da Unidade de Crédito por cargo



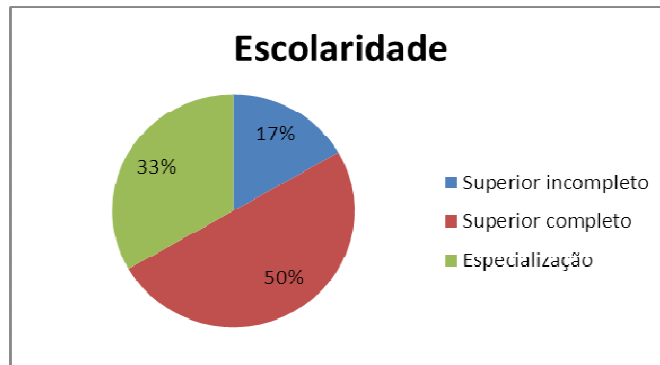
FONTE: elaborado pela autora

Foram convidados a participar da pesquisa: (i) a Superintendente Executiva e (ii) seis Gerentes Executivos da Unidade de Crédito e (iii) o representante da área de Gestão de Pessoas. Todos aceitaram o convite, porém apenas os Gerentes Executivos participaram. A Superintendente Executiva confirmou presença, mas por indisponibilidade de agenda, em função de assuntos urgentes da Unidade, acabou por não participar de entrevista no tempo hábil para entrega deste trabalho. Já o representante da Gestão de Pessoas se colocou à disposição, porém não retornou os convites para a entrevista.

A escolha do local de pesquisa e dos entrevistados se deu por acessibilidade e conveniência.

A maioria dos entrevistados é do sexo masculino (dos seis, apenas um é mulher) e possui Curso Superior completo. Na Figura 5 são apresentados o público das entrevistas distribuídos pela formação acadêmica.

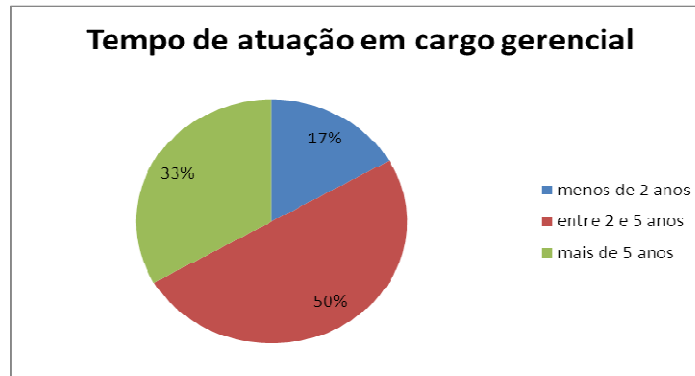
Figura 5 – Perfil dos Entrevistados



FONTE: elaborado pela autora

Ainda, apenas um dos entrevistados possui menos de 10 anos de Banco, enquanto os demais já atuam na instituição há mais de 20 anos. A Figura 6 cita a distribuição dos entrevistados pelo tempo que possuem no cargo de Gerente Executivo.

Figura 6 – Entrevistados por tempo de atuação em cargo gerencial



FONTE: elaborado pela autora

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Define-se entrevista, conforme Gil (2009, p. 63), como uma

técnica eficiente para obtenção de dados em profundidade acerca dos mais diversos aspectos da vida social. Aplica-se a praticamente todos os segmentos populacionais. Quando bem conduzida, possibilita o esclarecimento até mesmo de fatores inconscientes que determinam o comportamento humano. É também uma técnica muito flexível, já que possibilita esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias em que é realizada.

Assim, utilizou-se neste estudo a técnica de entrevista na forma semi-estruturada, pois a partir de roteiro de questões elaboradas previamente pela pesquisadora, perguntas foram suprimidas ou incluídas, de acordo com o desenrolar do depoimento do entrevistado. O roteiro de entrevista utilizado é apresentado no Apêndice A e B.

Ainda, baseando-se em Gil (2010), a entrevista demanda diversos cuidados em sua condução, como:

- A quantidade de entrevistas, pois devem ser em número suficiente para que se manifestem todos os atores relevantes.
- A seleção dos informantes, pois devem ser selecionados aqueles que sejam articulados cultural e sensitivamente com o grupo ou organização.
- A negociação da entrevista, já que as pessoas, de modo geral, não têm uma razão pessoal forte para fornecer as respostas desejadas. Assim, recomenda-se estabelecer tipo de contrato em que são esclarecidos os objetivos da entrevista e definidos os papéis das duas partes.

Do total de 8 convidados, todos se prontificaram a participar do projeto, porém não houve disponibilidade de agenda do Superintendente de Crédito e do representante da área de Gestão de Pessoas. As entrevistas foram realizadas em abril de 2014, e ocorreram individualmente em sala de reunião da Unidade de Crédito, com duração média de 30 minutos cada.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Como este estudo foi conduzido como pesquisa qualitativa, optou-se por análise dos dados pela técnica de análise de conteúdo. Conforme Bardin (1995, p. 42), a análise de conteúdo é

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção / recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Assim, a análise do conteúdo ocorreu em três grandes etapas, propostas por Miles e Huberman (apud GIL, 2009): redução, exibição e conclusão / verificação dos dados obtidos, procurando conhecer o que está por trás das palavras analisadas, conforme propõe Bardin (1995).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos e a respectiva discussão realizada a partir dos autores estudados. Inicia-se com a apresentação das descrições de cargo na perspectiva do Banco Público e em seguida apresenta-se as descrições de cargo de Coordenador e Supervisor. Finaliza-se com as contribuições desse estudo para o plano de carreira do Banco Público.

4.1 DESCRIÇÃO DOS CARGOS NA PERSPECTIVA DO BANCO

A partir das respostas obtidas durante as entrevistas, inferiu-se que ainda não existe uma descrição definitiva dos cargos de Coordenador e de Supervisor, ou, se existe, essa informação ainda não é de conhecimento dos Gerentes Executivos, pois, conforme um dos entrevistados, *“é difícil falarmos de algo que não está formado, pois não sabemos quais serão os requisitos para que essas pessoas possam assumir”*, enquanto outro salienta, em resposta sobre trajetória de carreira: *“eu não sei se um supervisor aqui pode ser promovido a coordenador de outra área”*.

Conforme Pizzato (2010), a existência de um Plano de Cargos e Salários (PCS) padronizado gera sentimento de justiça entre os funcionários. Portanto, a falta do PCS padronizado e atualizado, bem como a demora na conclusão e divulgação do novo Plano pode gerar incertezas para os funcionários diante das suas perspectivas de carreira no Banco Público, situação que ocorre no local desde 2010.

O representante da Gestão de Pessoas não participou da pesquisa, o que dificulta a análise da perspectiva do Banco quanto a esses dois novos cargos. Nos primeiros anos de projeto do novo Plano de Carreira, cujas negociações ocorreram a partir do dissídio coletivo de 2010, havia uma Comissão formada por representantes do Banco e do Sindicato dos Bancários para elaborar o que seria o esboço desse Plano. Contudo, em 2013 a Comissão foi dissolvida, parecendo que o Banco já estaria finalizando o novo Plano de Carreira. A falta de

retorno da Gestão de Pessoas aos pedidos de entrevista para esse trabalho leva a entender, no entanto, que o Banco ainda não possui posicionamento quanto ao novo Plano de Carreira.

4.2 DESCRIÇÃO DO CARGO DE COORDENADOR PELOS GERENTES EXECUTIVOS

Os dados obtidos foram compilados nas seguintes categorias de análise:

- a) atribuições e responsabilidades;
- b) competências necessárias;
- c) trajetória de carreira.

Quanto às atribuições e responsabilidades, praticamente todos os entrevistados citaram que o cargo de Coordenador seria um posto semelhante ao do Gerente. Os entrevistados compreendem que essa pessoa seria um *“semigerente, pois teria que visualizar todos os grupos com quem ele está trabalhando”* ou um *“braço direito do Gerente”* complementando o seu trabalho e substituindo-o sempre que houver necessidade ou até mesmo atuaria para *“tornar a coisa um pouco mais regrada”*.

Além dessas atribuições e responsabilidades, foram relacionadas outras que tratam de tomada de decisão, integração e orientação do grupo. Entre elas, os entrevistados apontam ser o Coordenador uma *“cabeça voltada para o todo”* e *“para a orientação do grupo, acompanhando-o no dia-a-dia, em eventuais conflitos, pois a resolução de problemas vai estar muito centrada neles”*. Desse modo, esse Coordenador terá que *“lidar com outras áreas externas para poder ter a solução”*. Além disso, terá a atribuição de ser um articulador, *“promovendo a integração de diversas áreas”* para um bom funcionamento do todo.

De acordo com os resultados coletados sobre as atribuições do cargo de Coordenador, percebe-se este cargo emerge de uma necessidade de compartilhar as responsabilidades com a Gerência relacionadas a atividades de gestão do grupo e dos processos daquela Unidade. No

entanto, não fica claro, no relato das entrevistas, a finalidade do cargo e sua diferenciação do cargo de Gerência. Conforme Pontes (2010), a descrição de cargo deve clara de maneira a evitar dúvidas, e Lacombe (2012) explica que é importante haver clareza sobre a sua finalidade na organização. Em vista disso, o Banco precisa melhor definir o nível de autonomia na tomada de decisão para o Coordenador, bem como evidenciar quais as suas responsabilidades associadas à integração e à orientação do grupo.

Quanto aos conhecimentos desejáveis, verifica-se que experiência na área é praticamente unanimidade de opinião entre os gerentes. Um deles aponta que o ocupante do cargo *“tem que ter um certo conhecimento das atividades que ali ocorrem ou então ela vai ter que desenvolver isso num curto espaço de tempo, porque ela tem que estar capacitada a falar com os analistas de cada processo com um certo nível de detalhamento. Não pode ser algo muito superficial”*. Do mesmo modo, outro gerente ratifica *“porque a pessoa que tem o domínio, é porque já tem o conhecimento, ela tem experiência no que está fazendo. Contar o tempo, porque o tempo é bom, o tempo faz amadurecer, faz adquirir mais bagagem, mais conhecimento”*.

Por outro lado, quanto a conhecimentos adquiridos externamente, as opiniões são distintas: enquanto um gerente afirma que *“a pessoa tem que ter no mínimo um curso de graduação, para ela ter uma abrangência maior de conhecimento, mesmo ela não estando na área de atuação dela, ela é um pessoa qualificada para a atividade. Então, no mínimo, um grau superior”*, outro entende que *“quem trabalha com crédito, deve ter uma visão de Economia, de Administração, de Ciências Contábeis, porque os processos dessas áreas envolvem conhecimentos, fatores ligados a essas especializações. Nada impede que outros profissionais desempenhem a atividade, mas tem que estar ligado mais diretamente a essas faculdades, cursos afins”*.

A principal habilidade apontada é a de relacionamento em grupo, relacionamento interpessoal. Um dos gerentes salienta: *“ele vai ter que ter uma capacidade bem forte de condução das pessoas”*, ao que outro complementa *“a arte de saber direcionar as pessoas para aquele objetivo que está definido”*. Além disso, foi citada com certa frequência a *“capacidade de ver o processo maior, de enxergar o todo, de aglutinar”*.

Dentre as atitudes mais citadas, estão a pró-atividade, controle da impulsividade e *“que não esteja conformado com o que está bem”*.

Rabaglio (2001) explica que a partir da descrição de cargo, de seus principais desafios, projetos e erros cometidos pelo cargo é que se estabelecem as competências. Assim, o mais adequado é que antes de se designar os requisitos básicos para o cargo se determine especificamente a descrição do cargo. Do contrário, o mapeamento das competências não estaria finalizado, pois a cada novo item inserido na descrição do cargo, outras competências poderiam ser necessárias, e até mesmo as competências já identificadas poderiam sofrer alterações.

Por fim, quanto à trajetória de carreira, um dos entrevistados esclarece que com a definição e implantação do novo cargo de Coordenador, o Banco vai *“mostrar para as pessoas qual o caminho que se deseja que elas trilhem e em que elas têm que focar em termos de conhecimento para chegar lá”*. Essa visão vai ao encontro com o que orienta Pontes (2010) quando afirma que o planejamento de carreira acarreta em maior motivação e produtividade dos funcionários, uma vez que assim, essas pessoas passam a visualizar o que a empresa oferece em termos de oportunidades. Para tanto, contudo, é necessário que a descrição de cargos, incluindo seus requisitos básicos, seja esclarecedora. E essa descrição, no momento, não está concluída pelo Banco, o que pode provocar incerteza dentre os seus funcionários sobre sua trajetória de carreira, ocasionando até mesmo aumento de *turn-over*, conforme Pontes (2010).

Ademais, todos os entrevistados entendem que a carreira inicia-se na agência, passando após por função de Analista na Unidade, antes de assumir o cargo de Coordenador: *“depois de Escriturário ele vai trilhar pelas funções de Analista em uma espécie de estágio, ou talvez ele já possa ser enquadrado como Analista logo após vir da agência. O importante é que ele já entre nessa trilha. E aí, sim, acho que a gente precisa de no mínimo três estágios da carreira antes de cargos de supervisão, coordenação”*.

4.3 DESCRIÇÃO DO CARGO DE SUPERVISOR PELOS GERENTES EXECUTIVOS

Os dados obtidos foram compilados nas seguintes categorias de análise:

- a) atribuições e responsabilidades;
- b) competências necessárias;
- c) trajetória de carreira.

Sobre as atribuições e responsabilidades, os depoimentos vinculam o Supervisor às atividades dos Analistas e Escriturários, sendo ele *“o braço direito do Coordenador, e não do Gerente”*: *“a figura do Supervisor seria a pessoa que estaria apta para enxergar no detalhe todos esses processos. Teria como atribuição o bom andamento de tudo isso”*.

Assim, os entrevistados entendem que o Supervisor deve ser capaz de conhecer detalhadamente os processos e sistemas de responsabilidade da Unidade de Crédito: *“o Supervisor está no dia-a-dia das atividades, auxiliando os Analistas, disseminando conhecimento dele para os Analistas. Agrega valor e inteligência para o processo e para a atividade”*. Na mesma linha, outro entrevistado explica: *“tem que ser uma referência para os analistas”*.

De acordo com esses posicionamentos, foi possível identificar algumas atribuições sem delimitação de responsabilidades, pois é preciso que sejam melhor esclarecidos os limites de responsabilidades entre os Analistas e dos Supervisores.

Contudo, dois gerentes apontam atribuições distintas das listadas pelos demais, como *“a condição dele de cargo seria exatamente a função dele como Analista, havendo apenas a substituição eventual do Coordenador, se necessário”*, e *“seria mais para o operacional, mesmo como ‘ah, tenho que sair mais cedo, tenho médico, tenho férias’. Bem chão de fábrica, na minha visão. Ver se precisa de treinamento. Providenciar mesa, equipamento. Mas se ele é supervisor, pode acompanhar o desempenho”*.

Essas opiniões colocam o cargo de Supervisor em um nível mais baixo do que deveria, pois tratam de atividades estritamente operacionais (com exceção do acompanhamento de desempenho dos funcionários). Além disso, considerar o Supervisor um Analista substituto do Coordenador, quando necessário, parece ser uma definição apenas visando evitar passivo trabalhista por parte dos funcionários ocupantes desse cargo. Ainda, essa situação pode aumentar a chance de ocorrência de novos passivos trabalhistas por parte dos demais funcionários da área, uma vez que possuíam cargo inferior realizando as mesmas tarefas. Conforme Huczog e Leme (2012), o Plano de Cargos e Salários permite estabelecer parâmetros de diferenciação estáveis entre os cargos e salários, evitando assim problemas legais trabalhistas.

Quanto aos conhecimentos necessários, alguns gerentes entenderam ser importante o curso superior, porém sem especificar áreas afins: *“no mínimo que tenha curso superior, porque para esse cargo realmente tem que estar qualificado”* e *“que tenha feito curso superior ou estar cursando, a possibilidade de uma especialização, porque isso é importante para o desenvolvimento”*. Contudo, a maioria deles cita ser necessário o conhecimento adquirido na própria área de atuação, ainda como Analista: *“eu vejo mais interessante do que os cursos externos é a vivência que ele tem dentro do Banco, o que ele já trabalhou aqui e com o que ele já trabalhou aqui”* e *“acho que influencia mais a vivência dentro do Banco, o que ele adquiriu de experiência e já vivenciou e já iniciou em processo”*.

Esses depoimentos estão de acordo com o esperado como atribuições para o cargo, quando então os entrevistados afirmam que o Supervisor servirá como aglutinador e disseminador de conhecimentos entre o grupo. Para tanto, é interessante que a Gestão de Pessoas do Banco desenvolva esses profissionais para atuar como multiplicador de conhecimento e favorecer a Aprendizagem Organizacional.

Acerca das habilidades e atitudes, para esse cargo foram citadas capacidades de relacionamento interpessoal (a exemplo do exigido também para o Coordenador), negociação, iniciativa, pró-atividade e visão de processos. Além disso, um depoimento relata um aspecto importante dos grupos de trabalho no atual momento do Banco: *“capacidade de negociação, considerando que hoje as pessoas que chegam ao mercado de trabalho são totalmente*

diferentes do que eram tempos atrás. Há um choque de gerações". Ao que ele complementa: *"tem que unir essas gerações e tem que aproveitar essas novas tecnologias, trazendo para o ambiente de trabalho para que desenvolva o Banco"*.

Neste ponto, parece que as capacidades se assemelham muito às desejadas para o Coordenador, sendo algumas delas melhor justificadas para as atribuições daquele cargo, e não para o cargo de Supervisor, como proposto.

Do mesmo modo, como explanado anteriormente, conforme Rabaglio (2001), pode tornar-se contraproducente a definição das competências necessárias antes de se concluir a descrição do cargo.

Finalmente, sobre a trajetória de carreira, todos entendem que o ocupante do cargo de Supervisor na Unidade de Crédito seja alguém que antes tenha atuado nesta área: *"dificilmente um Supervisor vai chegar de outra área, a não ser que ele tenha um relacionamento íntimo aqui com a área para a qual ele venha. Tem que ter trilhado a escola da função do grupo, saber a técnica, como funcionam os processos, os sistemas, a tecnologia"*.

Assim, mantendo-se a situação atual de entrada na Unidade de Crédito, antes de atuar nesta área o funcionário viria da Agência, conforme explicado no item anterior para o cargo de Coordenador.

A projeção da carreira de Supervisor é a promoção para o cargo de Coordenador, e após, possibilidade de assumir uma Gerência Executiva da Direção Geral. Nesse sentido, um dos entrevistados salientou que *"o caminho natural é que um Supervisor se torne um Coordenador. Então, um Supervisor vai evoluir para um Coordenador um dia, desde que ele passe a apresentar, ou seja, desenvolva, essas competências que são necessárias para coordenar uma área inteira, que é uma certa habilidade para gestão de pessoas, é gerenciar mais essa liderança, é estar mais apto a olhar para o mercado, a entender o todo do Banco e a sua complexidade, é mostrar para o gestor da área que ele é digno de toda essa responsabilidade"*. Outro gerente compartilha da mesma opinião: *"talvez um Supervisor nunca chegue a um cargo de Coordenador porque talvez ele não tenha as habilidades que um*

Coordenador tem que ter, até porque pode ser uma pessoa mais técnica que não tenha trato com as pessoas, como liderar, resolver conflitos, tomar decisões menos técnicas e mais no âmbito da instituição, então talvez nunca chegue lá”.

Nesse sentido, considerando a projeção da carreira como a entendida pela maioria dos entrevistados, caberá à instituição tornar claros os requisitos para cada cargo, bem como tornar explícita a trajetória de carreira projetada para seus funcionários. Com isso, o funcionário candidato, com o auxílio de seus superiores e da Gestão de Pessoas, poderia desenvolver algumas das competências que necessitem aprimoramento.

4.4 CONTRIBUIÇÃO PARA OS CARGOS DE COORDENADOR E DE SUPERVISOR

A partir da análise realizada, considerando os depoimentos dos entrevistados e o papel da Unidade de Crédito, foi possível projetar uma proposta de Descrição de cargo de Coordenador e de Supervisor na Unidade de Crédito. Essa descrição segue o modelo apresentado por Lacombe (2012), adaptado com a inclusão de competências, conforme ensina Rabaglio (2001).

Figura 6 – Proposta de Descrição de Cargo de Coordenador

TÍTULO DO CARGO Coordenador		CÓDIGO
LOCAL Porto Alegre, RS	ÓRGÃO Direção Geral – Unidade de Crédito	LOTAÇÃO
DESCRIÇÃO SUMÁRIA Coordenação de grupo de trabalho, substituindo eventualmente o Gerente da área, negociando assuntos relativos a processos de sua responsabilidade com outras Unidades do Banco.		
DESCRIÇÃO DETALHADA - substituição eventual do Gerente da área - acompanhamento do mercado, conhecendo profundamente os concorrentes diretos, a fim de trazer inovações na área de atuação - acompanhamento do desempenho do grupo - resolução de conflitos		
COMPETÊNCIAS - conhecimento amplo das atividades do grupo / Gerência - habilidades de relacionamento interpessoal - pró-atividade - iniciativa		
REQUISITOS BÁSICOS Curso superior em áreas como: Administração de Empresas, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Matemática, Ciências Atuariais e Direito. Experiência na Unidade de Crédito como Analista.		
ELABORADO POR	APROVADO POR	VISTO RH

Fonte: elaborado pela autora

Figura 7 – Proposta de Descrição de Cargo de Supervisor

TÍTULO DO CARGO Supervisor		CÓDIGO
LOCAL Porto Alegre, RS	ÓRGÃO Direção Geral – Unidade de Crédito	LOTAÇÃO
DESCRIÇÃO SUMÁRIA Supervisor de grupo de trabalho, substituindo eventualmente o Coordenador.		
DESCRIÇÃO DETALHADA - substituição eventual do Coordenador. - auxílio aos Analistas quanto a resolução de problemas em processos de sua responsabilidade - promover ou multiplicar o conhecimento entre os Analistas de seu grupo - responsável perante outras áreas do Banco pelos processos / sistemas / negócios da Gerência à qual pertence o seu grupo de trabalho.		
COMPETÊNCIAS - conhecimento específico das atividades e processos do grupo / Gerência - habilidades de relacionamento interpessoal - capacidade de ensinar e instruir os analistas, desempenhando função de <i>coaching</i> técnico - pró-atividade - iniciativa		
REQUISITOS BÁSICOS Curso superior em áreas como: Administração de Empresas, Sistemas da Informação, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Matemática, Ciências Atuariais e Direito. Experiência na Unidade de Crédito como Analista.		
ELABORADO POR	APROVADO POR	VISTO RH

Fonte: elaborado pela autora

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Banco iniciou as primeiras tratativas do novo Plano de Carreira ainda em 2010. Porém, até o momento não foi concluído. Durante o ano de 2013 foi divulgado aos funcionários do Banco a iminente conclusão do Projeto do Novo Plano de Cargos e Salários, e que este prevê a criação de dois novos cargos na Direção Geral: Coordenador e Supervisor.

De acordo com Pontes (2010) e Pizzato (2010), um Plano de Cargos e Salários deve ser elaborado com a participação do corpo executivo da empresa, que auxilia a Gestão de Pessoas no delineamento dos cargos. Caso o envolvimento dos Gerentes Executivos tivesse ocorrido, eles possuiriam informações mais específicas dos novos cargos, como atribuições e responsabilidades, por exemplo. No entanto, essa participação parece não ter ocorrido, devido ao seu conhecimento superficial dos novos cargos, situação evidenciada nas entrevistas realizadas.

Em vista disso, a partir dos dados coletados nas entrevistas, foi possível inferir que os Gerentes Executivos possuem alguma informação acerca do novo PCS, mas não suficientes para haver uma descrição completa dos novos cargos. Percebe-se isso quando conseguem delinear algumas atribuições e competências para esses novos cargos. No entanto, a descrição desses cargos parece ainda não ter sido concluída, pois as responsabilidades dos Coordenadores e dos Supervisores são extremamente semelhantes, o que denota uma falta de conhecimento por parte dos entrevistados ou uma falta de clareza sobre a organização do trabalho na Unidade pesquisada.

Ainda, apesar de ter-se colocado à disposição, o representante da Gestão de Pessoas não confirmou a agenda para a realização da entrevista, o que pode indicar que de fato o Banco ainda não finalizou o Plano de Cargos e Salários, pois se tem o PCS como estratégico, sendo melhor divulgado ao quadro de funcionários na época de sua implantação. Contudo, por ser estratégico, a empresa deveria dar maior ênfase no seu desenvolvimento, priorizando a sua conclusão e implantação.

Além disso, a falta de entrevista do representante de Gestão de Pessoas prejudicou a identificação efetiva da situação atual do novo Plano de Cargos e Salários do Banco Público, pois de acordo com Dutra (2012), é papel da Gestão de Pessoas a elaboração das descrições de cargos e comunicação das mesmas à instituição.

Do mesmo modo, a participação da Superintendente Executiva da Unidade de Crédito em tempo hábil para análise dos dados coletados poderia ter enriquecido a qualidade dos dados, permitindo uma análise mais precisa do ponto de vista desta Unidade. Problematisa-se, entretanto, sobre sua falta de tempo ou de interesse em falar sobre o tema, comportamento semelhante apresentado pela representante da área de Gestão de Pessoas.

Considerando o longo prazo de negociação sem finalização do projeto, possivelmente algumas necessidades identificadas no início de todo o processo foram ou deverão ser revistas antes da conclusão do Plano de Cargos e Salários, gerando retrabalho para o grupo envolvido diretamente, e expectativas incessantes por parte dos demais funcionários do Banco. Além disso, a demora na implantação do PCS pode impactar em aumento do passivo trabalhista, conforme Huczok e Leme (2012) porque se há funcionários atuando em atividades que não correspondam aos seus cargos atuais, essa situação, podendo causar um passivo trabalhista, que impacta no resultado do Banco. Além disso, a falta de perspectiva de crescimento pode gerar insatisfação dos funcionários, pela ausência de reconhecimento em seu trabalho.

Questiona-se, portanto, sobre as dificuldades da organização em dar continuidade no projeto ou até mesmo esclarecer os aspectos obscuros sobre os novos cargos na organização. Infere-se, desse modo, sobre a real existência desses postos de trabalho, pois, se há cerca de quatro anos se fala sobre o assunto e até o momento há pouca clareza, será que de fato a organização precisa desses profissionais atuando nesses cargos?

Entretanto, sem a implantação do PCS, não fica claro para os funcionários as possibilidades em sua trajetória de carreira. Assim, as pessoas poderão se preparar para assumir novos cargos, se estes são desconhecidos. Ainda, a maioria dos analistas possui formação e atuação técnica, porém, para os novos cargos é prevista uma atuação com ênfase nas relações interpessoais, mediando conflitos e acompanhando os funcionários nas suas

atividades. Desse modo, é imprescindível a previsão de desenvolvimento, principalmente da perspectiva comportamental, para essas pessoas.

Por fim, as limitações dessa pesquisa referem-se ao restrito campo de coleta, isto é, somente com as Gerências da Unidade de Crédito. A impossibilidade de realização das entrevistas com os Gerentes e Superintendentes Executivos das demais Unidades da Direção Geral do Banco Público fez com que fosse possível apenas delinear os cargos de Supervisor e de Coordenador apenas para a Unidade de Crédito. Contudo, a partir do levantamento realizado, chegou-se a uma descrição parcial dos dois novos cargos, podendo, assim, de algum modo, contribuir para o novo Plano de Cargos e Salários. Assim, recomenda-se ao Banco Público priorizar a finalização desse projeto e a implantação imediata do Plano de Cargos e Salários.

REFERÊNCIAS

- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo Dicionário Eletrônico Aurélio – versão 5.0. 2004. CD-ROM.
- BANRISUL. Demonstrações financeiras: dezembro 2013. Disponível em: <<http://www.banrisul.com.br>>. Acesso em: 22 mar. 2014.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1995.
- BITENCOURT, Claudia Cristina. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Unisinos, 2005.
- COSTA, Isabel de Sá Affonso da; CAMPOS, Anna Maria de Souza Monteiro. Carreira, vivência e construção de si. In: BALASSIANO, Moisés; COSTA, Isabel de Sá Affonso da (Org.). **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 65-80.
- DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. São Paulo: Atlas, 2005.
- DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010a.
- _____. Trajetórias de carreira nas organizações. In: DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010b. p. 58-73.
- _____. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- FEBRABAN. Bancos associados. Disponível em: <http://www.febraban.org.br/Bancos.asp?id_pagina=30>. Acesso em: 22 mar. 2014.
- FIGLIOLINI, José Osvaldo. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2013. 8.ed.
- FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro: produtos e serviços**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011. 18.ed.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010. 5 ed.
- _____. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 2.ed.

- HUCZOK, Romeu; LEME, Rogério. **Remuneração: cargos e salários ou competências?** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.
- LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2012. 2.ed.
- LOPES, Keilla Petronilia Santos. **Trajetória profissional e âncoras de carreira de executivos de uma instituição bancária.** 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.
- MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2012. 6. ed.
- MARRAS, Jean Pierre; MARRAS, Pietro Marras, Neto. **Remuneração estratégica.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 2010.
- MINOR, Frank J. Computer applications in career development planning. In: HALL, Douglas T. **Career development in organizations.** San Francisco: Jossey Bass, 1986.
- NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de cargos e salários.** São Paulo: Pioneira, 2001.
- PIZZATO, Fábio. **Gestão da remuneração e da carreira como diferencial competitivo: uma abordagem prática para aplicação nas organizações.** São Leopoldo: Unisinos, 2010.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários.** São Paulo: LTr, 1998.
- _____. **Administração de cargos e salários: carreira e remuneração.** São Paulo: LTr, 2010. 14.ed.
- RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competência.** São Paulo: Educator, 2001.
- VEIGA, Mariara. **Motivação dos funcionários de uma agência bancária: uma análise acerca da implantação de um plano de cargos e salários.** Porto Alegre, 2011.
- WOOD; Thomaz Jr; PICARELLI, Vicente, Fº. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo.** São Paulo: Atlas, 2004. 3.ed.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2010. 4. ed.

**APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA REALIZADA COM
REPRESENTANTE DE RH DO BANCO**

- 1) Em sua opinião, quais seriam as atribuições e responsabilidades para o cargo de Supervisor?
- 2) Considerando as atribuições desse profissional, quais são as experiências pregressas, a formação, os conhecimentos e habilidades/atitudes para um bom desempenho?
- 3) Em seu entendimento, qual seria a trajetória de carreira necessária ao aspirante a esse cargo até assumir esse novo posto de trabalho?
- 4) Em seu entendimento, qual seria a possível trajetória de carreira ao ocupante desse novo cargo após assumir esse novo posto de trabalho?
- 5) Em sua opinião, quais seriam as atribuições e responsabilidades para o cargo de Coordenador?
- 6) Considerando as atribuições desse profissional, quais são as experiências pregressas, a formação, os conhecimentos e habilidades/atitudes para um bom desempenho?
- 7) Em seu entendimento, qual seria a trajetória de carreira necessária ao aspirante a esse cargo até assumir esse novo posto de trabalho?
- 8) Em seu entendimento, qual seria a possível trajetória de carreira ao ocupante desse novo cargo após assumir esse novo posto de trabalho?

**APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA REALIZADA COM
GERENTES E SUPERINTENDENTE EXECUTIVO DA UN. CRÉDITO**

- 1) Em sua opinião, quais seriam as atribuições e responsabilidades para o cargo de Supervisor?
- 2) Considerando as atribuições desse profissional, quais são as experiências pregressas, a formação, os conhecimentos e habilidades/atitudes para um bom desempenho?
- 3) Em seu entendimento, qual seria a trajetória de carreira necessária ao aspirante a esse cargo até assumir esse novo posto de trabalho?
- 4) Em seu entendimento, qual seria a possível trajetória de carreira ao ocupante desse novo cargo após assumir esse novo posto de trabalho?
- 5) Em sua opinião, quais seriam as atribuições e responsabilidades para o cargo de Coordenador?
- 6) Considerando as atribuições desse profissional, quais são as experiências pregressas, a formação, os conhecimentos e habilidades/atitudes para um bom desempenho?
- 7) Em seu entendimento, qual seria a trajetória de carreira necessária ao aspirante a esse cargo até assumir esse novo posto de trabalho?
- 8) Em seu entendimento, qual seria a possível trajetória de carreira ao ocupante desse novo cargo após assumir esse novo posto de trabalho?