



**CENTRO UNIVERSITÁRIO AUGUSTO MOTTA**

Vice-reitoria de Pesquisa, Extensão e Inovação

Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Local – PPGDL

Mestrado Profissional Multidisciplinar em Desenvolvimento Local

DIEGO PANAZIO ZEITUNE

PROPOSTA PARA MUDANÇA DO PLANO DE CARREIRA, CARGOS  
E SALÁRIOS: CAPACITAÇÃO E EVOLUÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS  
DA COMPANHIA DE PESQUISA DE RECURSOS MINERAIS.

RIO DE JANEIRO  
2018

DIEGO PANAZIO ZEITUNE

PROPOSTA PARA MUDANÇA DO PLANO DE CARREIRA, CARGOS  
E SALÁRIOS: CAPACITAÇÃO E EVOLUÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS  
DA COMPANHIA DE PESQUISA DE RECURSOS MINERAIS.

Defesa de dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional Multidisciplinar em Desenvolvimento Local, do Centro Universitário Augusto Motta, como requisito parcial para obtenção do grau de mestre. Área de concentração: Desenvolvimento Sustentável e Trabalho.

Orientador: Prof. Dr. SILVIA CONCEIÇÃO REIS PEREIRA MELLO

Coorientador: Prof. Dr. ANTÔNIO LUIS DOS SANTOS LIMA

RIO DE JANEIRO  
2018

FICHA CATALOGRÁFICA  
Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas UNISUAM

658.3124 Zeitune, Diego Panazio.  
Z48p Proposta para mudança do plano de carreira, cargos e salários:  
capacitação e evolução dos funcionários da Companhia de Pesquisa de  
Recursos Minerais / Diego Panazio Zeitune. – Rio de Janeiro, 2018.  
107 p.

Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Local). Centro  
Universitário Augusto Motta, 2018.

1. Carreira profissional. 2. Salários. 3. Cargos. 4. Desempenho. 5.  
Diagnóstico. I. Título.

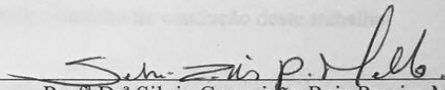
DIEGO PANAZIO ZEITUNE

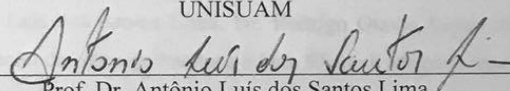
PROPOSTA PARA MUDANÇA DO PLANO DE CARREIRA, CARGOS E SALÁRIOS: CAPACITAÇÃO E EVOLUÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA COMPANHIA DE PESQUISA DE RECURSOS MINERAIS.

Defesa de dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional Multidisciplinar em Desenvolvimento Local, do Centro Universitário Augusto Motta, como requisito parcial para obtenção do grau de mestre. Área de concentração: Desenvolvimento Sustentável e Trabalho.

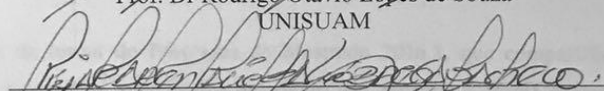
Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2018.

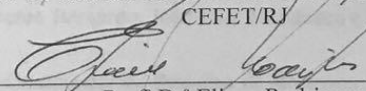
BANCA EXAMINADORA

  
Prof.ª Dr.ª Silvia Conceição Reis Pereira Mello  
UNISUAM

  
Prof. Dr. Antônio Luís dos Santos Lima  
UNISUAM

  
Prof. Dr. Rodrigo Otávio Lopes de Souza  
UNISUAM

  
Prof.ª Dr.ª Miriam Carmen Maciel da Nóbrega Pacheco  
CEFET/RJ

  
Prof.ª Dr.ª Eliane Rodrigues  
PESAGRO/RJ

RIO DE JANEIRO  
2018

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pela oportunidade que me deu em realizar este trabalho.

À minha mãe Neianne Panazio Zeitune e ao meu pai Michel Zeitune, pelo amor, amizade, fidelidade e por nunca terem medido esforços para contribuir na minha formação acadêmica e humana.

À minha esposa, Luiza Vieira Torres Homem, pelo amor, cumplicidade, apoio, respeito e por estar comigo em todos os momentos.

Ao meu irmão, Rodrigo Panazio Zeitune, pelo incentivo, torcida e ensinamentos.

À professora Dra. Silvia Conceição Reis Pereira Mello, minha orientadora, pela confiança, paciência e carinho na condução deste trabalho.

À banca examinadora composta pelos Professores Dra. Silvia Conceição Reis Pereira Mello, Dr. Antônio Luís dos Santos Lima, Dr. Rodrigo Otavio Lopes de Souza, Dra. Miriam Carmem Maciel da Nóbrega Pacheco e Dra. Eliane Rodrigues, que contribuíram de forma significativa para o enriquecimento desse trabalho.

A todos os professores que compõem o colegiado do curso de mestrado da UNISUAM.

Aos colegas de turma do Programa de Mestrado 2016.1, que compartilharam dessa caminhada, tornando-a mais leve e agradável, em especial a Bruno Matos de Farias, Carla dos Anjos, Gercton Bernardo, João Luiz Mendonça e Paulo Cesar.

Aos funcionários da Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais, razão da principal motivação para o desenvolvimento desse trabalho, em especial aos que participaram e colaboraram de forma brilhante na pesquisa.

Finalizando, agradeço o incentivo e apoio irrestrito da Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais (CPRM).

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	12
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b>	15
2.1 Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais	15
2.2 Legislação aplicada às empresas estatais	19
2.3 Valorização das carreiras nas empresas contemporâneas	23
2.4 Salário e remuneração: o ponto crucial	26
2.5 Descrição, análise e avaliação de cargos	30
2.6 Avaliação de desempenho: solução ou problema?	33
<b>3 MATERIAL E MÉTODOS</b>	37
3.1 Delimitação da pesquisa	37
3.2 Etapas da Pesquisa	37
3.3 Local da Pesquisa	37
3.4 Desenvolvimento	38
3.5 Análise de dados	39
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	40
4.1 Pesquisa com os funcionários	40
4.2 Depoimentos dos membros da comissão	55
4.2.1 Histórico	56
4.2.2 Estrutura e modelagem dos cargos	57
4.2.3 Distorções	60
4.2.4 Desenvolvimento Profissional	62
4.2.5 Avaliação de Desempenho	65
4.2.6 Estrutura Salarial	68
4.2.7 Vigência	69
4.3 Visitas técnicas a empresas públicas	71
4.3.1 Contribuições – empresas visitadas	71
<b>5 RELATÓRIO FINAL – PROPOSTAS PARA MUDANÇAS DO PLANO DE CARREIRAS, CARGOS E SALÁRIOS (PCCS) DA COMPANHIA DE PESQUISA DE RECURSOS MINERAIS (CPRM)</b>	75
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	87
<b>7 REFERÊNCIAS</b>	89
<b>8. APÊNDICES</b>	93
<b>9. ANEXOS</b>	102

“Aqueles que se sentem satisfeitos sentam-se e nada fazem. Os insatisfeitos são os únicos benfeitores do mundo”.

(Walter S. Landor)

## **RESUMO**

Atualmente, o Plano de Carreiras, Cargos e Salários da Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais (CPRM) é um dos pontos com maiores índices de rejeição entre seus funcionários. O plano e os processos anuais são eivados de distorções e de injustiças, que geram insatisfação e desmotivação constantes no seu corpo funcional, produzindo inúmeras petições administrativas e judiciais. Diante disso, mostrou-se necessário realizar algumas mudanças significativas, de forma que tornasse o plano e os processos anuais bem estruturados e confiáveis, e que tivesse consequências positivas nas carreiras, nos cargos, na remuneração e nas avaliações de desempenho dos funcionários. O objetivo desta pesquisa foi a elaboração de uma proposta de reformulação do plano de carreiras, cargos e salários e, conseqüentemente, dos Processos de Promoção e Progressão, visando à evolução e a capacitação dos funcionários efetivos da CPRM, que é o maior patrimônio da empresa. Este estudo buscou detalhar, segundo os funcionários da empresa, os pontos críticos do plano, investigou os principais motivos de insatisfação, realizou uma comissão interna para diagnosticar as principais problemáticas sobre os assuntos referentes e comparou o plano da CPRM com de outras instituições públicas congêneres, visando propor melhorias significativas que são utilizadas nessas empresas. Através da realização da pesquisa, foi elaborada uma proposta para mudança do plano de carreiras, cargos e salários e do processo de promoção e progressão da Companhia.

Palavras-chave: Carreiras. Remuneração. Desempenho. Cargos. Diagnóstico.



## **ABSTRACT**

Currently, the Mineral Resources Research Company (CPRM) Careers, Salaries and Wages Plan is one of the points with the highest rejection rates among its employees. The plan and the annual processes are fraught with distortions and injustices, which generate constant dissatisfaction and demotivation in its functional body, producing numerous administrative and judicial petitions. In view of this, it was necessary to make some significant changes in order to make the annual plan and processes well-structured and reliable, and to have a positive impact on careers, positions, remuneration and employee performance appraisals. The objective of this research was the elaboration of a proposal for reformulation of the career plan, positions and salaries and, consequently, of the Processes of Promotion and Progression, aiming at the evolution and the qualification of the effective employees of the CPRM, which is the company's major patrimony. This study sought to detail the critical points of the plan, investigated the main reasons for dissatisfaction, carried out an internal commission to diagnose the main issues on the subject and compared the plan of the CPRM with other similar public institutions, aiming to propose significant improvements that are used in these companies. Through the research, a proposal was made to change the career plan, positions and salaries and the process of promotion and progression of the Company.

**Keywords:** Careers. Remuneration. Performance. Charges. Diagnosis.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Perfil dos funcionários pesquisados da CPRM – Idade em anos	40
Tabela 2: Perfil dos funcionários pesquisados da CPRM – Sexo	41
Tabela 3: Perfil dos funcionários pesquisados da CPRM – Cargo	41
Tabela 4: - Perfil dos funcionários pesquisados da CPRM – Tempo de CPRM (em anos)	42
Tabela 5: Perfil dos funcionários pesquisados da CPRM – Unidade Regional de Lotação	43
Tabela 6: Perfil dos funcionários pesquisados da CPRM – Função gratificada	44
Tabela 7: Perfil dos funcionários pesquisados da CPRM– Nível de escolaridade	45
Tabela 8: Entendimento e conhecimento do PCCS e dos Processos de Promoção e Progressão pelos funcionários pesquisados da CPRM	45
Tabela 9: Opinião dos funcionários pesquisados do CPRM sobre a divulgação PCCS e Processo de Promoção e Progressão	46
Tabela 10: Possibilidade de desligamento da CPRM na opinião dos funcionários pesquisados	48
Tabela 11: Opinião dos funcionários pesquisados do CPRM em relação aos Formulários de Avaliação de Desempenho	49
Tabela 12: Forma de avaliação dos gestores na opinião dos funcionários pesquisados do CPRM– de baixo para cima	51
Tabela 13: Opinião dos funcionários pesquisados do CPRM em relação ao alinhamento de Metas e Objetivos com o gestor	52
Tabela 14: Pontos críticos do Plano de Cargos e Salários do CPRM de acordo com os funcionários pesquisados	55
Tabela 15: Comparação da Tabela Salarial do cargo de pesquisador entre as empresas pesquisadas e o CPRM	72
Tabela 16: Comparação da Tabela Salarial do cargo de analista entre as empresas pesquisadas e o CPRM	73
Tabela 17: Comparação da Tabela Salarial do cargo de técnico entre as empresas pesquisadas e o CPRM	73
Tabela 18: Comparação da Tabela Salarial do cargo de auxiliar entre as empresas pesquisadas e o CPRM	74
Figura 19: Interstícios salariais nas empresas visitadas	74
Tabela 20: Graduações da avaliação de desempenho	79
Tabela 21: Adicional de titulação	86
Tabela 22: Prazo para execução das propostas apresentadas	86

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Perfil dos funcionários pesquisados da CPRM – Diretoria de lotação	44
Gráfico 02: Opinião dos funcionários pesquisados da CPRM sobre desenvolvimento profissional	47
Gráfico 03: - Injustiças e prejuízos no PCCS na opinião dos funcionários pesquisados da CPRM	47
Gráfico 04: Satisfação com o salário/remuneração de acordo com a opinião dos funcionários da CPRM	48
Gráfico 05: Opinião dos funcionários pesquisados do CPRM sobre a Comissão Validadora – Processo de Avaliação de Desempenho	50
Gráfico 06: Opinião dos funcionários pesquisados do CPRM sobre a Capacidade dos gestores em validar a autoavaliação	51
Gráfico 07: Entendimento e conhecimento dos funcionários pesquisados do CPRM sobre o processo de distribuição da verba pelo cargo e pelo centro de custo de lotação dos funcionários	53
Gráfico 08: Opinião dos funcionários pesquisados do CPRM sobre a manutenção do plano e processos de promoção e progressão atuais	54
Gráfico 09: Opinião dos funcionários pesquisados do CPRM sobre a interferência na motivação com a mudança do plano de cargos e salários.	54

## **ABREVIACÕES E SIGLAS**

ACT	Acordo Coletivo de Trabalho
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
CPRM	Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais
GDAG	Gratificação de Desempenho de Atividades em Geociências
MEC	Ministério da Educação
PCS	Plano de Cargos e Salários
PCCS	Plano de Carreiras, Cargos e Salários
RH	Recursos Humanos
SEST	Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais
SGB	Serviço Geológico do Brasil
SGMB	Serviço Geológico e Minerológico do Brasil
UNISUAM	Centro Universitário Augusto Motta

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, ficou mais evidente a importância do capital humano para o crescimento das organizações. Hoje, as empresas que não valorizam seus funcionários, dando-lhes oportunidades de crescimento profissional contínuo e uma remuneração justa, estão encaminhas para colher maus resultados. A organização deve priorizar o seu capital humano, pois, certamente, este será o fator principal para o seu sucesso.

Considerando a importância dos seus profissionais, este projeto tem como propósito reformular o Plano de Carreiras, Cargos e Salários (PCCS), que iniciou em 2009, em razão da importância e das atividades da Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais, que foram inseridas no conjunto de projetos prioritários do Governo Federal, com o intuito de reconstruir a infraestrutura do crescimento econômico sustentável do país, consolidando a posição estratégica da empresa no âmbito governamental. Paralelo a isso, havia muitos gargalos na estrutura da empresa, dentre estes, a necessidade clara de que a Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais tivesse uma estrutura de cargos e salários condizente com a sua relevância nacional.

A defasagem da remuneração que era praticada era uma afronta aos desafios que a CPRM estava inserida, fazendo com que a empresa não conseguisse segurar seus funcionários mais jovens que eram atraídos por empresas do mesmo seguimento, como o Departamento Nacional de Produção Mineral, Agência Nacional de Petróleo, Petrobrás, entre outras. Para ilustrar essa posição, dos 207 novos geólogos que foram convocados no concurso de 2006, apenas 127 apresentaram-se e 25 já haviam pedido demissão. Após a implantação do Plano, no ano de 2009, a satisfação e a motivação profissional dos funcionários melhoraram, mas abaixo do esperado.

Hoje, a empresa possui uma missão importantíssima no cenário nacional, que é de gerar e difundir o conhecimento geológico e hidrológico básico necessário para o desenvolvimento sustentável do país. Dentre suas atribuições, tem responsabilidade pelo Programa Geologia Brasil atrelado ao PPA (plano Plurianual), tendo consolidado seu papel de parceiro tecnológico do Estado Brasileiro como executor de políticas públicas na área de geociências. E para isso conta com um verdadeiro arsenal de conhecimento e capital humano, tendo em seu quadro efetivo, de acordo com relatório do Departamento de Recursos Humanos, em 08/01/2018, 576 funcionários graduados, 195 especialistas, 326 de mestres e 116 doutores, espalhados nas treze unidades regionais contempladas pela empresa.

Em pesquisa realizada pela presidência da empresa no ano de 2016, foi constatado que o maior desafio para ser atacado a curto prazo era o seu Plano de Carreiras, Cargos e Salários (PCCS), com 11,3% das indicações, ficando, inclusive, na frente da elaboração do Planejamento Estratégico e de ações nas áreas técnicas. Isso demonstra a nítida insatisfação dos funcionários em relação a este assunto, que é de suma importância.

Segundo Franco (2008), empresas que não seguirem as tendências de cargos e salários de mercado e, periodicamente, reverem suas regras internas de carreira, tendem a perder talentos, gerar alta rotatividade em seus cargos e, com isso, ocasionar problemas em sua competitividade, produtividade e lucro, além de poder atingir negativamente seu clima interno, tendo em vista que a possibilidade de insatisfação dos funcionários pode ser uma das variáveis de influencia negativa ao tema.

Em razão da globalização e de um mercado com alta competitividade entre as empresas, torna-se inviável que estas não possuam alguns diferenciais competitivos. Um dos principais prismas para contribuir com essa vantagem passa pela questão da empresa vir a possuir um Plano de Carreira, Cargos e Salários bem estruturado e organizado, pois, é nítida a sua ação para reter seu pessoal, valorizar e motivar seus funcionários e proporcionar a eles uma perspectiva de crescimento. A consequência disso é um comportamento satisfatório do funcionário, o que interfere, naturalmente, na sua produtividade, indo ao encontro das prerrogativas do governo e da sociedade, que esperam a melhoria contínua da qualidade do serviço público, que é altamente questionado pela população brasileira pelo seu alto custo, péssima qualidade e que não gera um aumento na competitividade e no desenvolvimento do país.

Como afirma Pontes (2005), a estruturação de cargos e salários tradicional obteve seu auge nas grandes empresas a partir da década de 1960 e, até hoje mostra-se de grande valia para determinadas organizações, pois tem influência positiva sobre a motivação e a produtividade dos funcionários.

Já as instituições que não possuem um Plano de Carreira, Cargos e Salários estarão fadadas ao insucesso, pois há maior probabilidade dos funcionários estarem desinteressados, sem ânimo, cômodos, com ausência de crescimento, trabalhando sem afinco, o que gerará baixo rendimento para a empresa e a busca constante dos funcionários para melhores oportunidades no mercado de trabalho.

Diante da realidade atual, torna-se fundamental uma proposta significativa e consistente de melhorias para o Plano de Carreiras, Cargos e Salários e dos Processos de

Promoção e Progressão anuais da empresa e que passem a ser instrumentos de grande valia, estruturados, confiáveis, aceitos, influenciando positivamente seus funcionários efetivos, do nível de gerência até o nível operacional, tornando-se um grande aliado para a competitividade da empresa.

O estudo propõe a mudança do Plano de Carreiras, Cargos e Salários (PCCS) da Companhia de Pesquisas de Recursos Minerais (CPRM) visando a capacitação e evolução de seus funcionários efetivos. Na pesquisa os pontos críticos do PCCS atual foram levantados e analisados por meio de aplicação de questionário estruturado junto aos funcionários da empresa, formação de comissão para avaliar e levantar os principais gargalos e ainda, visitas foram realizadas em empresas públicas congêneres para buscar informações relevantes e que pudessem contribuir para o Plano e para os processos de progressão anuais.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais

De acordo com o Plano Estratégico da CPRM (2017), o Governo Federal criou o Serviço Geológico e Mineralógico do Brasil (SGMB), em 10 de janeiro de 1907, subordinado ao Ministério da Indústria, Viação e Obras Públicas. Em 1934, com a criação do Departamento Nacional de Produção Mineral, dentro do Ministério da Agricultura, o SGMB foi incorporado a esse departamento, tornando-se a Divisão de Geologia e Mineralogia (DGM). Essa estrutura perdurou até 1969, quando foi criada a Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais (CPRM), empresa de economia mista vinculada ao Ministério de Minas e Energia. Em 28 de dezembro de 1994, pela Lei nº 8970, a CPRM passou a ser uma empresa pública, com funções de Serviço Geológico do Brasil (SGB). Do ponto de vista de atuação, essa data inicia a era do Serviço geológico, propriamente dito, com foco institucional para a geologia e a hidrologia básicas, com o desenvolvimento concomitante das áreas de aplicações, como geologia ambiental, hidrogeologia e riscos geológicos.

A Lei 8970/94, em seu artigo 2º, estabelece que a CPRM tem por objeto:

- I - Subsidiar a formulação da política mineral e geológica, participar do planejamento, da coordenação e executar os serviços de geologia e hidrologia de responsabilidade da União em todo o território nacional;
- II - Estimular o descobrimento e o aproveitamento dos recursos minerais e hídricos do país;
- III - Orientar, incentivar e cooperar com entidades públicas ou privadas na realização de pesquisas e estudos destinados ao aproveitamento dos recursos minerais e hídricos do país;
- IV - Elaborar sistemas de informações, cartas e mapas que traduzam o conhecimento geológico e hidrológico nacional, tornando-o acessível aos interessados;
- V - Colaborar em projetos de preservação do meio ambiente, em ação complementar a dos órgãos competentes da administração;
- VI - Realizar pesquisas e estudos relacionados com os fenômenos naturais ligados a terra, tais como terremotos, deslizamentos, enchentes, secas, desertificação e outros, bem como os relacionados à paleontologia e à geologia marinha;
- VII - Dar apoio técnico e científico aos órgãos da administração públicas federal, estadual e municipal, no âmbito de sua área de atuação.

Conforme explanado no Plano Estratégico (2017), a CPRM tem como objetivo primordial a geração, consistência, gestão e disponibilização de informações técnicas em suas diversas áreas de atuação, buscando contribuir para a ampliação do conhecimento geocientífico do Brasil. Os produtos gerados pela empresa são de



utilidade para um vasto espectro de atividades, que incluem a indústria mineral, estimulando os investimentos da iniciativa privada em prospecção e pesquisa mineral, as pesquisas acadêmicas e a gestão do meio ambiente, subsidiando a formulação de políticas públicas relacionadas ao aproveitamento racional dos recursos hídricos e ordenamento territorial, incluindo as atividades de prevenção de desastres naturais, mapeando as áreas de risco geológico de municípios e levantando informações para a mitigação dos efeitos das cheias, inundações e secas.

Segundo o Relatório de Administração (2016) sua missão é gerar e difundir o conhecimento geológico e hidrológico básico necessário para o desenvolvimento sustentável do Brasil, advinda do preceito constitucional que delega à União a responsabilidade de prover o serviço oficial de geologia de âmbito nacional (Constituição da República Federativa do Brasil, 1988, inciso XV). Para cumpri-la, a empresa atua em três áreas intrínsecas das geociências: Geologia (incluindo Recursos Minerais), Recursos Hídricos e Gestão Territorial, além de mobilizar imenso patrimônio profissional e tecnológico no desenvolvimento e manutenção de geotecnologias de suporte e divulgação de seu acervo.

De acordo com CPRM (2017), dentre os valores estipulados pela empresa estão:

I - Gestão ética e transparente (priorizar o interesse público, disponibilizando à sociedade mecanismos de acompanhamento e fiscalização das ações da empresa);

II - Responsabilidade social e consciência ecológica (estimular o uso racional dos recursos minerais e hídricos em perfeita harmonia com o meio ambiente e com as necessidades da sociedade no presente e no futuro);

III - Excelência técnico-científica (garantir a plena satisfação do usuário com produtos que sejam referência em termos de qualidade e credibilidade técnica);

IV - Capacitação e treinamento (tornar a valorização profissional de seus funcionários um patrimônio científico-cultural da empresa);

V - Geologia para o bem estar da sociedade (agregar valor ao conhecimento geológico, de modo a torna-lo indispensável ao desenvolvimento dos setores mineral e hídrico, bem como à gestão territorial);

VI - Água – bem vital e estratégico (assegurar a disponibilidade e utilização racional da água – bem comum, vital e estratégico – às gerações atual e futura).

Segundo o Relatório Anual da CPRM (2016), do ponto de vista operacional, a Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais é uma instituição focada em projetos, estando suas ações finalísticas amparadas nos programas “Geologia, Mineração e

Transformação mineral”, “Recursos hídricos”, Gestão de Riscos e de Desastres” e “Oceanos, Zona Costeira e Antártica”, do Plano Plurianual (PPA) 2016-2019 do Governo Federal. Partes dessas ações finalísticas estão inseridas no programa de Aceleração do Crescimento – PAC, de onde advém uma das principais fontes de financiamento da empresa.

A instituição está presente em treze cidades distribuídas pelo Brasil, sendo sua sede em Brasília e seu Escritório Central no Rio de Janeiro. Além disso, de Norte a Sul do país, existem oito unidades regionais, que são: Superintendência de Belém, Superintendência de Belo Horizonte, Superintendência de Goiânia, Superintendência de Manaus, Superintendência de Porto Alegre, Superintendência de Recife, Superintendência de Salvador, Superintendência de São Paulo. Complementando, há três residências, que são estruturas operacionais menores: Residência de Porto Velho, Residência de Teresina e Residência de Fortaleza. Além disso, a empresa conta com quatro pequenos escritórios, que servem como apoio operacional (núcleos) nas cidades de Natal (RN), Criciúma (SC), Boa Vista (RR) e Curitiba (PR), dois centros de treinamento, situados em Apiaí (SP) e Morro do Chapéu (BA) e três depósitos nas cidades de Mossoró (RN), Feira de Santana (AS) e Caçapava do Sul (RS).

O Acompanhamento da gestão da organização, em seus aspectos políticos, administrativos e de execução orçamentária, é realizado pelo Conselho de Administração e Conselho Fiscal, aos quais está subordinada a Diretoria Executiva, liderada pelo Diretor-Presidente e integrada por quatro Diretorias, compreendendo (CPRM, 2016):

Diretoria de Geologia e Recursos Minerais (DGM): responsável por projetos de levantamentos de informações voltadas para a geologia básica e recursos minerais, incluindo as atividades de geofísica, geoquímica e cartografia regional.

Diretoria de Hidrologia e Gestão Territorial (DHT): responsável por projetos de levantamentos de informações voltadas para recursos hídricos, geologia aplicada ao ordenamento territorial, gestão ambiental e riscos geológicos.

Diretoria de Relações Institucionais e Desenvolvimento (DRI): responsável pela gestão do acervo de dados da empresa, geoprocessamento e divulgação das informações, laboratórios de apoio e pelo Centro de Desenvolvimento Tecnológico (CEDES), além dos contatos interinstitucionais dentro do país.

Diretoria de Administração e Finanças (DAF): responsável pela gestão administrativa, orçamentária, patrimonial e de recursos humanos.

À área da presidência, vinculam-se órgãos de atuação supradiretorias, comitês e comissões permanentes, além das superintendências regionais.

Em termos de modelo de gestão, a Diretoria Executiva corresponde ao nível estratégico, que define e repassa as macrodiretrizes institucionais e promove a interface com os órgãos de controle, o governo e a sociedade.

Os departamentos compõem o nível gerencial por excelência, aos quais cabe coordenar e supervisionar a execução dos projetos, em consonância com as diretrizes estratégicas superiores. Já as superintendências regionais e residências, distribuídas por todo o território nacional, constituem o nível executivo e operacional encarregado diretamente pela execução dos projetos, observando as diretrizes técnicas e disponibilidade orçamentária de cada empreendimento.

Importante destacar que a estrutura montada da empresa tem o intuito de cumprir todas as suas tarefas e atividades, pois existem inúmeros clientes e usuários dependentes dela. Segundo o Plano Estratégico da CPRM (2017), a Companhia tem como clientes a nível federal, estadual e municipal todos os órgãos responsáveis pela elaboração de políticas públicas e planejamento ligado a desenvolvimento econômico, social e ambiental. Tal aspecto envolve órgãos responsáveis pelo planejamento do uso da terra, assessorando a organização ambiental na delimitação de áreas, além de ações emergenciais decorrentes de acidentes naturais. Secretarias Estaduais e Agências, como a Nacional de Águas (ANA) e Nacional de Mineração (ANM) são parceiros estratégicos e tendem a fortalecer os programas em conjunto, combinando diferentes habilidades e conhecimentos. Instituições de pesquisa, universidades e escolas são, também, importantes colaboradores da empresa. Diversos projetos são desenvolvidos em parcerias com alunos e pesquisadores das instituições de pesquisa, o que fortalece as geociências.

Além dos descritos acima, o plano estratégico 2017-2021 cita a indústria, em especial a mineral, como um importante cliente da CPRM, uma vez que a instituição tem como essência do seu negócio a disponibilização da melhor e mais confiável informação possível. Isso favorece a redução do nível de risco nas primeiras fases da pesquisa mineral, o que coloca o Brasil num melhor patamar de competitividade e atratividade para investimento neste setor do país. Importante destacar que todo dado, informação e conhecimento gerado e disponibilizado pela empresa são de acesso livre e gratuito para a sociedade.

## 2.2 Legislação aplicada às empresas estatais

Diferentemente das instituições privadas que realizam suas mudanças de plano de carreiras, cargos e salários da maneira que lhes parecem convenientes, sem burocracia e com celeridade no processo, para as empresas estatais é exigida a todo o momento a necessidade de interagir com a Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais da Secretaria Executiva do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que está inserida no Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Segundo o Decreto 3735, de 24 de janeiro de 2001 (BRASIL, 2001), consideram-se as empresas estatais federais as empresas públicas, sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas em que a união, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto.

O decreto supracitado, em seu artigo primeiro, parágrafo terceiro, estabelece que ao Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão compete a aprovação, encaminhados pelos respectivos Ministérios supervisores, a revisão de plano de cargos e salários, inclusive alteração de valores pagos a título de remuneração de cargos comissionados ou de livre provimento. Ressalta-se que só poderá ser autorizada qualquer alteração, se houver dotação orçamentária suficiente para atender às despesas de pessoas e aos encargos sociais, bem como ao acréscimo decorrente.

A Portaria DEST/SE/MP, número 27, de doze de dezembro de 2012 (BRASIL, 2012) é um suporte as alterações que tratam do assunto em questão. Essa Portaria é responsável por regular o encaminhamento e a análise dos pleitos das empresas estatais federais sobre contratação de operações de créditos de longo prazo, patrocínio de planos de benefícios administrados por entidades fechadas de previdência complementar e política de pessoal, salários, benefícios e vantagens.

Segundo o artigo 10º dessa portaria, os pleitos sobre revisão de plano de cargos, carreiras e salários, inclusive funcionários comissionados e funções gratificadas, deverão ser instruídos com os seguintes documentos e informações específicos:

- I – quadro comparativo com as regras do plano vigente e as regras do plano proposto, destacando as regras novas, alteradas e excluídas, acompanhadas das respectivas justificadas;
- II – quadro comparativo com a estrutura de empregos atual e a estrutura de empregos proposta, inclusive empregos comissionados e funções gratificadas, com as respectivas atribuições, remunerações, requisitos de acesso e formas de provimento;
- III – demonstração da aderência do plano proposto ao plano de negócio, às necessidades organizacionais e ao planejamento estratégico da empresa;

IV – justificativa específica para a criação de cargos comissionados e funções gratificadas, quando for o caso;

V – pesquisa salarial tendo como base empresas da mesma atividade econômica, porte econômico e área geográfica, e demonstração de que as remunerações propostas observam o equilíbrio salarial interno e externo; deverá ser adotado, preferencialmente, a Classificação Brasileira de Ocupações – CBO e será acompanhada de nota metodológica descrevendo o universo de empresas pesquisadas e a composição da remuneração utilizada para fins de comparação;

IV – impacto financeiro decorrente do plano proposto e demonstração da capacidade econômico-financeira e da origem dos recursos para suportá-lo, com a memória de cálculo;

VII – parecer firmado por profissional habilitado sobre o impacto atuarial do plano proposto;

VIII – parecer jurídico, demonstrando a adequação da proposta em relação a legislação trabalhista em vigor, inclusive quanto às regras de enquadramento e quanto ao termo de compromisso individual de adesão ao novo plano

IX – minuta do termo de compromisso individual de adesão ao novo plano a ser firmado pelos funcionários da empresa, aprovado pela sua unidade jurídica.

Importante frisar que as remunerações propostas para os funcionários comissionados e funções gratificadas deverão observar o equilíbrio salarial interno e externo e deverão ser estabelecidas de acordo com o nível de responsabilidade e complexidade das atribuições dos empregos ou funções.

Além dos descritos acima, o artigo terceiro dessa portaria determina que os pleitos das empresas estatais deverão ser instruídos com os documentos e informações a seguir relacionadas:

I – proposta fundamentada com as justificativas técnico-administrativas e/ou de política pública e com a demonstração dos seus benefícios e vantagens;

II – demonstrativo dos custos e impactos financeiros estimados, assim como das fontes dos recursos necessários e da capacidade econômico-financeira da empresa para garantir o cumprimento dos compromissos a serem assumidos;

III – referência às disposições legais e regulamentares que fundamentam a proposta;

IV – manifestação do conselho de administração ou órgão equivalente;

V – manifestação da empresa controladora, no caso das empresas controladas;

VI – manifestação do ministério supervisor ao qual a empresa estatal está vinculada; e

VII – indicação dos contatos e endereços eletrônicos por meio dos quais poderão ser obtidos documentos e informações complementares necessários para a análise do pleito.

§1º - Os pleitos deverão ser protocolados no SEST, acompanhados de todos os documentos e informações previstos.

§ 2º - A documentação anexada aos pleitos deverá ser organizada e identificada por índice e encaminhada também, por meio eletrônico, em formato editável.

§ 3º - Em caso de insuficiência dos documentos e informações, a empresa estatal poderá ser notificada, por meio de correspondência

convencional ou eletrônica, para complementar a instrução no pleito no prazo de vinte dias, sob pena de indeferimento.

§ 4º - Além dos documentos e informações já comentados, o SEST poderá solicitar, por meio de correspondência convencional ou eletrônica, outros documentos e informações que sejam necessários para a análise do pleito, fixando um prazo para a sua apresentação, sob pena de indeferimento.

§5º - Em caso de indeferimento, a empresa estatal poderá representar o pleito a qualquer momento, acompanhado dos documentos e informações necessárias.

De forma a sistematizar informações e consolidar orientações básicas com o objetivo de auxiliar os representantes da União no desempenho de suas atividades nos Conselhos de Administração das empresas estatais federais, o SEST (Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais) elaborou o Manual do Conselho de Administração, que dentre suas orientações frisa sobre a alteração de Plano de Cargos e Salários – PCS, podendo ser de dois tipos: revisão geral com instituição de um novo PCS ou alteração parcial do PCS vigente.

De acordo com de com o Manual do Conselheiro de Administração (2016), para a elaboração de um novo PCS, o conselheiro deve solicitar a empresa que demonstre se:

- a. O plano contém termo de adesão individual, cronograma de implantação e estratégia de divulgação;
- b. Os cargos são amplos, de modo que a descrição de suas atividades não seja restrita ao ponto que alterações tecnológicas os tornem obsoletos;
- c. Há regra clara e lógica de enquadramento que respeite o valor atual dos salários sem redução e se a progressão na carreira mantém dispersão consistente com o plano anterior, evitando-se que os funcionários sejam agrupados ou enquadrados em poucos níveis salariais;
- d. O avanço na carreira (encarreamento, promoção ou progressão) se dá por mérito, preferencialmente, e por antiguidade;
- e. Se o tempo de progressão entre o primeiro e o último nível salarial é, no mínimo, de 25 anos, considerando os avanços máximos por mérito e por antiguidade;
- f. Progressão anual é limitada a um por cento do valor da folha de pagamento;
- g. Existe sistemática de avaliação de desempenho e se esta prevê os pontos a serem avaliados, sua periodicidade e quem avalia quem;
- h. Há direito vigente sendo transacionado, que deixará de existir e, caso afirmativo se há negociação coletiva e avaliação jurídica sobre a

regularidade e o risco de passivo trabalhista especificamente em relação a este direito;

- i. O plano contém análise administrativa e jurídica sobre soluções para o passivo trabalhista existente e sobre risco de surgimento de novos passivos;
- j. As remunerações propostas possuem equilíbrio interno e externo, considerando a complexidade e responsabilidade das atividades e pesquisa salarial de mercado, e se os valores são adequados para realidade financeira da empresa e sua sustentabilidade no longo prazo; e
- k. A empresa patrocina plano de previdência complementar e, caso afirmativo, se o custo está claramente quantificado, descrevendo quem arcará com este custo e como ele será absorvido pelo plano de previdência complementar. O conselheiro deve ainda avaliar as conclusões do parecer atuarial.

O Manual relata que a instituição de um novo PCS é um processo longo, que demanda recursos humanos e financeiros, tais como hora de trabalho, reuniões com gestores e empregados, estudos para conhecimento dos processos empresariais, contratação de consultoria, etc., além de gerar ansiedade e grande dispêndio do corpo funcional. A criação de expectativas inviáveis ou irreais, principalmente de natureza financeira, podem gerar descrédito e insatisfação, fazendo com que a implementação do novo PCS seja mal sucedida, trazendo sérios prejuízos ao clima organizacional.

Já para o processo de alteração parcial de PCS vigente, o conselheiro deve solicitar à empresa que demonstre se:

- a. A alteração pode ser feita unilateralmente pela empresa ou se depende de adesão individual;
- b. Há alteração na estrutura de cargos e, caso afirmativo, se os cargos são amplos (letra b do novo PCS) e se atribuições do novo cargo já estão contidas nos cargos existentes ou podem ser a eles incorporadas.

Além disso, o conselheiro deve avaliar, no que couber, as questões relacionadas nas letras “h” a “k” do item sobre o novo PCS e revisar o PCS vigente, à luz das letras “f” e “g, do mesmo item, em busca de eventuais melhorias adicionais não propostas espontaneamente pela empresa.

Com o plano já estabelecido na empresa, independente da maneira que for elaborado, registra-se a importância da Resolução número nove, de oito de outubro de 1996, para os processos que ocorrem anualmente nas estatais. Em seu item 4, artigo primeiro, determina a 1% (um por cento) da folha salarial o impacto anual com as

promoções por antiguidade e por merecimento. Com um valor mais restrito para a evolução nas carreiras, nem todos os funcionários do quadro conseguem ser promovidos e/ou progredidos em suas carreiras tão rapidamente.

A abordagem sobre o tema na CLT encontra-se bastante reduzida. De acordo com a reforma trabalhista, que teve seu início em 11/11/2017, o item 611-A expõe que a convenção coletiva (feita através dos sindicatos e sujeitas à justiça do trabalho) e o acordo coletivo de trabalho têm prevalência sobre a lei quando, entre outros, dispuserem sobre o plano de carreiras, salários e funções compatíveis com a condição pessoal do funcionário, bem como identificação dos cargos que se enquadram como funções de confiança. Já o artigo 461 da mesma CLT expressa que sendo identificadas a função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo funcionário, no mesmo estabelecimento empresarial, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, etnia, nacionalidade ou idade, mas que este dispositivo não prevalecerá quando o funcionário tiver pessoal organizado em quadro de carreira ou adotar, por meio de norma interna da empresa ou de negociação coletiva, plano de cargos e salários dispensada qualquer forma de homologação ou registro em órgão público.

### **2.3. Valorização das carreiras nas empresas contemporâneas**

Até bem pouco tempo atrás as relações entre empresa e funcionário eram duradouras, onde estes faziam carreiras extensas nas empresas. Era comum que os funcionários não vislumbrassem suas carreiras e os caminhos que deveriam percorrer para obter sucesso na sua trajetória profissional. O foco era apenas financeiro, o quanto se ganharia para exercer suas atividades.

Segundo Costa e Dutra (2011), o século XXI, em função das reengenharias, fusões e aquisições, os contratos psicológicos que davam a entender que a lealdade a uma única organização levaria ao topo começaram a ser quebrados. A carreira como foco na vida para a empresa passou a ser substituída por formas diversificadas de autogestão das carreiras, hoje batizada de carreira caleidoscópico.

Carvalho *et.al* (2011) diz que se anteriormente o salário era o principal aspecto observado por candidatos a emprego, atualmente a possibilidade de evoluir na carreira tornou-se mais significativa e frequente. As pessoas, hoje, entendem que não adianta terem o salário aumentado se não tiverem oportunidades de progresso nessa remuneração recebida, assim como também nos benefícios e programas de participação



muito utilizados nas organizações.

A nova safra de funcionários que está inserida no mercado de trabalho está muito atenta e com olhar totalmente diferenciado, no que tange a sua perspectiva de carreira e de crescimento profissional. O funcionário carrega consigo uma linha muito bem definida de como terá que se desenvolver, desde o seu início, para obter uma carreira de sucesso.

De acordo com London e Stumpf (1982 apud Dutra, 2001) qualquer indivíduo pode conduzir o planejamento de carreira de várias formas, porém é essencial saber de forma clara e realista, quais são as suas qualidades, interesses e inclinações pessoais e estabelecer objetivos de carreira e preferências profissionais.

Segundo Pontes (2015), as principais vantagens associadas ao planejamento de carreiras podem ser assim descritas:

- 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;
- proporcionar maior integração do colaborador na empresa, com a perspectiva de crescimento profissional, provocando maior motivação e produtividade e, ainda, diminuição do turnover;
- criar condições para que os colaboradores atinjam seus objetivos profissionais, em consonância com o alcance dos objetivos organizacionais;
- estabelecer trajetórias de carreiras, assegurando que os colaboradores tenham perspectivas de desenvolvimento e ascensão profissional.

Importante frisar que o diálogo entre empresa e indivíduo será a grande chave para o sucesso de ambos. Com essa parceria alinhada, haverá contribuição para o crescimento do colaborador, a sua motivação e sua aspiração para seu crescimento profissional. Em contrapartida, a organização terá ganhos consideráveis de qualidade, produtividade e diminuição da rotatividade de pessoal.

Para Fernandes, Carvalho e Caçado (2013) a carreira do indivíduo não depende apenas de suas atitudes, mas também das oportunidades oferecidas pela empresa. O colaborador precisa saber onde pretende chegar analisando se é possível alcançar seu objetivo dentro da organização. Através dessa análise o funcionário identificará se a

organização oferece as ferramentas necessárias para alcançar seus objetivos profissionais ou não.

Pontes (2015) corrobora que a interação entre indivíduos e empresa é essencial. Dessa forma, os programas de recursos humanos devem constituir condições facilitadoras para que as organizações não só atinjam níveis mais elevados de qualidade e produtividade, no trabalho que realizam, como também garantam maior satisfação das pessoas nele envolvidas. Para que isso se concretize, além do clima organizacional positivo, decorrente dos estilos de gestão e das condições oferecidas pela empresa, torna-se necessária a geração de oportunidades de crescimento profissional, por meio de um plano de ascensão.

O funcionário deve ter em mente que tipo de carreira deverá seguir e que deverá estar inserido num processo contínuo de aprendizado, aprimoramento e desenvolvimento. Muitas das vezes ele possui inúmeras competências para exercer determinado tipo de atividade e focará exclusivamente nessa linha. Outros, não se sentem a vontade para desempenhar as mesmas funções durante muito tempo e preferem seguir numa dinâmica de mudança de função, que muitas das vezes pode ser visto como um ponto positivo (o funcionário desejando conhecer novas atividades) ou negativo (o funcionário que não se adapta as funções)

A empresa deve ter um olhar clínico para visualizar os funcionários que possuem melhor desempenho em determinada atividade e, caso o funcionário não corresponda às expectativas geradas, realizar as mudanças para que seja inserido numa atividade que terá melhores resultados. Uma simples mudança pode influenciar até o fim na carreira do funcionário. Apesar de parecer fácil, o Departamento de Recursos Humanos, tem dificuldades para resolver esse tipo de adversidade, que são bastante rotineiras.

Na opinião de Dutra (2012), na construção de carreiras profissionais, tem-se orientado as empresas a pensar em trajetórias que reflitam a realidade percebida no início do processo de concepção. Caso essa realidade persista, as trajetórias serão mantidas; caso contrário, o próprio grupo de concepção perceberá a inadequação da distinção e fundirá as diferentes trajetórias inicialmente concebidas.

Um elemento extremamente relevante e que muitas das empresas não possui é a criação da “Carreira em Y” em seu plano de carreiras, que gera perspectivas distintas de carreiras, nas quais os funcionários podem optar tanto por cargos gerenciais, como por cargos técnicos, o que valoriza o trabalho dos especialistas, que muitas das vezes não

apresentam perfil e motivação para ser gestor.

Dutra (2012) afirmou que é importante estabelecer com precisão os critérios de mobilidade entre carreiras de naturezas diferentes. Exemplo clássico nas empresas é a migração do melhor profissional técnico para a carreira gerencial, e não da pessoa vocacionada para ela; isso porque a carreira gerencial é vista como prêmio, o reconhecimento da contribuição da pessoa para a organização, e não como nova carreira ou carreira de natureza diferente. No exemplo citado, a empresa perde um excelente profissional técnico e ganha um gerente insatisfeito com sua carreira e, na maior parte das vezes, despreparado para assumir a nova função.

Pontes (2015) rechaça que a carreira em Y é flexível, permitindo o deslocamento do profissional de uma linha de carreira para a outra. Permite um maior número de pessoas no topo da organização, sem que necessariamente, seja aumentada a estrutura organizacional. Valoriza o trabalho do especialista e satisfaz as necessidades individuais de carreiras dos funcionários.

Importante ressaltar que, independentemente da escolha do segmento de carreira que a empresa utilize, é fundamental que o plano de carreiras não caminhe sozinho. Todas as informações referentes às carreiras dos funcionários da empresa devem estar em harmonia e integrada com outros setores do Departamento de Recursos Humanos, como por exemplo, o recrutamento, as ações de treinamento e desenvolvimento, a avaliação e desempenho, entre outros.

Os planos de cargos e salários devem ser amplamente conhecidos pelos funcionários, focando, além da estrutura salarial, na valorização da carreira profissional. Se bem administrada, terá um impacto relevante para desenvolvimento das pessoas e da organização.

Schuster e Dias (2012) afirmam que a administração de carreira pode ser a resposta mais eficiente, uma vez que instigará as pessoas a pensar em seu desenvolvimento profissional e pessoal, estruturando assim seu plano de carreira e ainda proporcionará ao setor de gestão de pessoal da organização as informações necessárias para a estruturação das estratégias de desenvolvimento de pessoal.

## **2.4 Salário e remuneração: o ponto crucial**

Quando se consegue um emprego, o primeiro fator que vem a mente do funcionário é o valor que receberá pela contraprestação do serviço. Enquanto o

funcionário aplica seu esforço e tempo nas organizações, as empresas retribuem com o dinheiro, representando uma grande “troca”. Indiscutivelmente, pode-se afirmar que a remuneração sempre foi e para sempre será um fator crítico na relação entre as partes e deve ser muito bem administrada para que se possa tornar um grande aliado.

Na visão de Chiavenato (2005), para a organização, o salário representa, a um só tempo, um custo, e um investimento. Custo, por que o salário se reflete no custo do produto ou do serviço final. Investimento, porque representa a aplicação de dinheiro em um fator de produção – o trabalho – como um meio de agregar valor e obter um retorno maior a curto ou médio prazo.

Já Paschoal (2007) afirma que a importância do salário pode ser analisada sob dois prismas distintos: o prisma do funcionário e o prisma da organização. Para o funcionário, significa retribuição, sustento, padrão de vida, reconhecimento. Para a organização representa custo e fator influenciador do clima organizacional e da produtividade.

E é pelo valor que recebe dos seus salários que as pessoas satisfazem seus desejos e anseios. Em resumo, mesmo possuindo outros fatores relevantes, todos são extremamente dependentes de uma remuneração para que possam sobreviver, principalmente num mundo altamente capitalista.

Pontes (2015) associa a teoria de Maslow à questão de salário, como fator de motivação que, direta ou indiretamente, contribui para a satisfação de muitas necessidades humanas. É por intermédio do salário que é assegurada a satisfação de nossas necessidades básicas-fisiológicas (alimentação) e segurança (moradia, serviço médico e dentário, estoque de alimentos, poupança, entre outras). Ainda em relação a segurança, a estabilidade da empresa no mercado proporciona certa garantia, como o de recebimento dos salários em dias. De certa forma, o salário pode facilitar no relacionamento social, possibilitando que as pessoas possam fazer programas recreativos com a família e com outros grupos sociais. Aumentos salariais por mérito ou promoção, demonstram para as pessoas o reconhecimento do seu valor no trabalho, que vêm ratificar todas as demonstrações informais de estima que o funcionário possa ter recebido.

Para as empresas, é de importância ímpar projetar sistema de recompensas atraentes e que influencie para o funcionário estar sempre motivado, induzido ao cumprimento de suas metas, aumentando seu comprometimento, bem como sua produtividade e gerando um clima organizacional agradável. Isso gera um facilitador

para as empresas reterem seu quadro de pessoal e recrutarem candidatos com maior qualidade no mercado de trabalho.

A fim de evitar injustiças em relação aos salários e criar um sistema de recompensas eficaz, as organizações devem possuir uma política salarial clara, segura, eficaz e que seja benéfica tanto para a empresa, como para o funcionário. Para isso deve-se estabelecer duas vertentes relevantes, que são o equilíbrio interno (dentro da empresa) e externo (fora da empresa).

No entendimento de Franco (2008), o principal objetivo de um modelo de remuneração, contendo definições claras de cargos e salários, é atingir o equilíbrio interno e externo relacionados às tarefas realizadas. Em sua concepção, o equilíbrio interno é atingido ao haver justificativas de diferenças salariais embasadas em quesitos como: responsabilidades do cargo, produtividade, conhecimentos, experiências, entre outros fatores. E o equilíbrio externo é quando, além das questões internas, a empresa observa o mercado, principalmente de suas concorrentes diretas, como quanto pagam aos mesmos cargos, comparando também as responsabilidades atribuídas a eles, segundo a concorrência e ao mercado de trabalho em geral.

Carvalho *et al.* (2011) reforça que uma política salarial nasce de definições e decisões da esfera superior das organizações. Logicamente, não poderá ser formulada sem que tenha havido uma relação das suas definições com a estratégica do negócio, bem como com as características do segmento em que a empresa opera. Outro importante fator de influência é o setor externo. Nele deverão ser incluídas as condições econômicas do país, os aspectos políticos e as relações sindicais.

Segundo Chiavenato (2005), o objetivo principal da remuneração é criar um sistema de recompensas que seja equitativo tanto para a organização como para os funcionários. Uma política salarial deve atender simultaneamente sete critérios para ser eficaz: adequada, equitativa, balanceada, eficácia quanto a custos, segura, incentivadora e aceitável para os funcionários.

Esta pesquisa salarial que ocorre, principalmente fora do ambiente da empresa, é de suma importância para que as organizações não fiquem para trás. É por meio dela que deverá ser realizada a confrontação e a supervisão do que é realizado na instituição e o que o mercado vem praticando. Caso haja defasagem, a empresa estará apta a perder funcionários e gerar gargalos em seu ambiente.

Pontes (2015) ressalta que pesquisa de salários é o estudo do comportamento salarial praticado em certo setor empresarial. A pesquisa salarial não difere das demais

pesquisas e, portanto, deve conter as fases de coleta, tratamento estatístico e análise dos dados, para propiciar tomadas de decisões. Desta forma, pela pesquisa salarial, podemos conhecer os salários praticados por outras companhias, bem como a reação do mercado à política salarial imposta pelo Governo.

Até o final do século XX, era comum que as empresas fixassem uma remuneração como forma de retribuir o trabalho repetitivo e constante que existiam, onde era comum o longo período de tempo que as pessoas ficavam nas instituições. Na visão de Rodrigues (2006), a administração da remuneração nas organizações se revela na operacionalização de programas e composição de pagamento que podem ser aproximados com base em dois polos: um representado pelo modelo tradicional, que tem como referência o cargo, e outro representado pela abordagem estratégica. O primeiro associa-se à consolidação dos planos de cargos e salários, e o segundo tem como principal central o reconhecimento da contribuição das pessoas como fator a ser remuneração.

Esta dinâmica foi totalmente alterada e os funcionários estão trabalhando cada vez mais em empresas diferentes. Com isso, as grandes empresas estão reconhecendo e recompensando a capacitação de cada pessoa em detrimento ao cargo ocupado. Nessa dinâmica, funcionários podem ocupar o mesmo cargo, mas será dada prioridade as qualificações do profissional e os resultados que geram para a instituição.

Por competência, a recompensa é individualizada, de acordo com o potencial daquela pessoa, proporcionando mais justiça e diminuindo as diferenças salariais de quem trabalha e oferece mais para a empresa. As organizações estão claramente atribuindo peso maior aos conhecimentos, habilidades, atitudes e entregas de seus funcionários.

Para Carvalho *et al.* (2011), as transformações pelas quais as empresas vêm passando exigem novos sistemas de remuneração. Os ambientes caracterizados por formas estruturais modernas da organização do trabalho – como multifuncional, poucos níveis hierárquicos, cargos mais amplos de atuação – sugerem que a recompensa das contribuições individuais ou coletivas não se atenha tão somente às descrições de atividades e definição de responsabilidades.

Para que este tipo de recompensa seja um sucesso, é extremamente necessário que se tenha um sistema de avaliação de desempenho focado, além das competências, nas metas que são definidas com antecedência, que poderão ser quantificadas e medidas para que sejam evitadas as discordâncias e as subjetividades.

Pode-se dizer que, conforme Fernandes, Carvalho e Cançado (2013), a remuneração é um grande incentivo de motivação aos funcionários e o induz ao cumprimento dos objetivos e metas da empresa, bem como no aumento de sua produtividade. Porém, as remunerações devem estar de acordo com as leis trabalhistas, com a política de cargos e salários da empresa e com os valores praticados no mercado. Com todas essas estratégias alinhadas, é possível reter seus talentos na empresa e atrair novos com melhores qualificações, buscando, assim, obter reconhecimento e vantagem frente ao mercado competitivo.

## **2.5 Descrição, análise e avaliação de cargos**

Além de sua remuneração, um ponto de notória importância para os funcionários é o cargo que estes ocupam na instituição. Durante toda trajetória profissional, os colaboradores serão ocupantes de cargo, que nada mais é que um conglomerado de atividades desempenhadas por ele, fazendo com que sejam divididas as responsabilidades e atribuições de acordo com determinada área de atuação ou assunto, para atingir todos os objetivos estipulados.

Segundo Carvalho *et al.* (2011), a definição da estrutura dos cargos que compõem as organizações tem por finalidade a divisão de responsabilidades e a atribuição de papéis relativos à execução de cada grupo de atividades necessárias à obtenção dos objetivos estratégicos, táticos e operacionais da empresa. Até a década de 1990, ainda se encontravam nas empresas inúmeros organogramas cujos planos de cargos continham descrições com atividades específicas e restritas a um determinado assunto ou área de atuação. Embora até hoje esse modelo seja valorizado por algumas organizações, o movimento de tentar reduzir a falta de mobilidade que esse tipo de descrição de cargo provoca vem encontrando cada vez mais espaço.

Cada área da instituição contém inúmeros cargos, que têm sido modelados de forma a integrar e unir os funcionários e suas funções pelas empresas. Num mundo repleto de imprevisibilidade, com foco total na eficiência empresarial, não se pode permitir cargos fracionados e rígidos, nos quais os funcionários e suas atividades não possuam certa sincronia. Eles devem ser eficientes, qualificados, criativos e, de preferência, permitindo a polivalência do trabalhador.

Segundo Rodrigues (2006, apud SILVA; LUZ, 2010, p.550), o formato e o conteúdo dos cargos se alteraram significativamente em função das transformações

estruturais, tecnológicas, de processo, mercado e ambiente. As organizações abandonaram o registro de tarefas rigorosamente definidas, passando a dotar um formato amplo, admitindo-se a possibilidade de responsabilidades, com diferentes níveis de complexidade.

É de extrema importância que o Departamento de Recursos Humanos tenha um olhar cirúrgico com esse assunto, pois inúmeros são os casos de funcionários que se sentem injustiçados, com desvio de função ou executando atividades mais complexas das que são exigidas pelo cargo que ocupa, podendo render ações judiciais para a organização. É de suma importância que os funcionários vejam uniformidade, isonomia e, acima de tudo, justiça entre os cargos estabelecidos.

Segundo Paschoal (2007), o conceito de justiça interna pressupõe que o valor atribuído a cada cargo e ao seu ocupante sejam corretos, isto é, que respeite os diversos aspectos determinantes desses valores. Entretanto, a justiça interna somente se configura se, além de os cargos estarem justamente hierarquizados, um salário central correto corresponder às posições dos cargos nessa hierarquia e os ocupantes tiverem salários compatíveis com a sua situação em relação aos cargos, dentro de uma faixa calculada a partir desse valor central.

Na elaboração e formatação dos cargos que farão parte da estrutura organizacional da empresa, torna-se fundamental projetá-los de forma que seja satisfatório e empolgante para o futuro ocupante.

Chiavenato (2005) afirma que o desenho de cargos (*job design*) envolve a especificação do conteúdo de cada cargo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos. Cada cargo exige certas competências do seu ocupante para que seja bem desempenhado. Essas competências variam conforme o cargo, nível hierárquico e área de atuação. Elas exigem que o ocupante saiba lidar com recursos, relações interpessoais, informação, sistemas e tecnologia em diferentes graus de intensidade. Ele frisa que o desenho de cargos é a especificação do conteúdo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos, no sentido de satisfazer os requisitos tecnológicos, organizacionais e sociais, bem como os requisitos do seu ocupante. No fundo, o desenho dos cargos representa o modo pelo qual os administradores projetam os cargos individuais e os combinam em unidades, departamentos e organizações.

Na descrição, deve constar a listagem das atividades, requisitos e das responsabilidades do cargo (conteúdo) de forma simples e clara, onde se podem compreender as funções exercidas pela pessoa. Em resumo, é o que o funcionário faz,



onde faz, como faz e por que faz.

No entendimento de Oliveira (2013), a descrição dos cargos é um processo que consiste em determinar, pela observação e pelo estudo, os fatos ou elementos que compõem a natureza de um cargo e o tornam distinto dos outros cargos existentes na organização. De forma geral, a descrição dos cargos define algumas responsabilidades principais e uma lista de tarefas que o ocupante do cargo deve desempenhar.

De acordo com Paschoal (2007), a forma mais usual de se reunir as informações necessárias sobre os cargos é através da descrição de cargo, onde se costuma especificar as tarefas, as responsabilidades, requisitos, as condições de trabalho e outros detalhes das ocupações existentes nas organizações. As descrições variam em sua configuração, de uma organização para outra, segundo o modelo que for adotado. Em geral, as descrições contém, como mínimo, a identificação do cargo, um sumário das suas funções e uma descrição mais detalhada das funções.

Uma descrição bem realizada será de grande valia também para estipular a remuneração, os fatores de treinamento e desenvolvimento e de novos entrantes na empresa.

A partir da descrição de cargo, faz-se a sua análise. Enquanto o primeiro tem foco irrestrito ao conteúdo, a análise preza por determinar os pré-requisitos que o trabalhador deve possuir e as responsabilidades oriundas do cargo.

Na opinião de Oliveira (2013), a análise de cargos aborda os aspectos extrínsecos do cargo, isto é, quais requisitos o seu ocupante deve possuir para desempenhar o cargo. Analisar um cargo significa detalhar o que o cargo exige do seu ocupante em termos de conhecimentos, habilidades e capacidades para que possa desempenhá-lo adequadamente. A análise de cargos procura determinar quais os requisitos físicos e mentais que o ocupante deve possuir, as responsabilidades que o cargo lhe impõe e as condições em que o trabalho deve ser feito.

Pontes (2015) afirma que diante das novas necessidades empresariais, a análise de cargos deve formatar cargos para cumprir com as necessidades organizacionais e não a de consolidar situações existentes. A análise de cargos deve visar, não somente ao estudo dos cargos, mas à análise crítica dos processos de trabalho, tornando-os mais enxutos, eficientes, criativos, rápidos, seguros e com qualidade. Em seguida, verificar a forma de estruturar o cargo de modo que o profissional possa ter o melhor desempenho profissional.

Existe a necessidade dos cargos serem avaliados, para se entender em que nível

ele se encontra, baseado na descrição que fora elaborado e, ao fazer isso, deve-se comparar com os outros cargos existentes na organização. Na maioria das empresas, essa é a maneira justa para fazer com que a remuneração seja justa, de acordo com a sua complexidade e importância, além do conhecimento exigido.

Pontes (2013) afirma que por meio da avaliação de cargos é estabelecido o valor relativo a cada cargo, com vistas a construir uma hierarquia entre eles. Portanto, pelo processo de avaliação, os cargos são analisados e comparados de forma a colocá-los em ordem de importância. Além de ordenar os cargos, a avaliação irá permitir o estabelecimento da estrutura salarial que, por sua vez determinará consistentemente os salários a serem pagos. Portanto, é pela avaliação de cargos que neutraliza o efeito de decisões arbitrárias para a determinação dos salários.

## **2.6 Avaliação de desempenho: solução ou problema?**

A partir da década de 70, num mundo totalmente globalizado, com constantes mudanças e transformações, as empresas se viram obrigadas a, priorizar o capital humano em detrimento a seus equipamentos e aparatos. E com foco no seu pessoal, as organizações não podem tolerar um desempenho medíocre de seus funcionários, sem inovação e sem contribuição para o alcance de suas metas, que se encontram cada vez mais audaciosas.

Segundo Souza. *et. al* (2009), os avanços tecnológicos, aliados ao mercado globalizado, impõem desafios que não deixam dúvidas quanto à relevância da força humana no processo produtivo. Entre as consequências das transformações organizacionais decorrentes dessas pressões externas, os gerenciamentos do potencial e do desempenho têm grande importância diante das demandas para a substituição dos alicerces mecanicistas por outros mais flexíveis.

Atualmente, espera-se uma performance próximo a perfeição. Para isso, as empresas devem utilizar uma avaliação de desempenho que meça e produza efeitos positivos para as instituições.

Para autores como Dutra e Souza *et. al.* (2005, apud SILVA; LUZ; 2010, p.548), o processo periódico de avaliação de desempenho orienta-se para os fatores críticos de sucesso e para a quantificação contínua do desempenho que agrega valor ao negócio, também denominado de “entrega”, devendo ser percebido como uma ferramenta de melhoria que proporciona feedbacks sistêmicos importantes ao desenvolvimento.

Diante deste quadro, há que se ter uma avaliação de desempenho com instrumentos específicos diferenciados que possam dirimir problemas de chefia, de aproximação, adequação as atividades, autoconhecimento, bonificação, treinamento, entre outros. Além disso, torna-se essencial que todos os funcionários recebam feedback, para evoluir nos seus pontos fracos e manter suas qualidades.

Deste modo, a avaliação de desempenho cumpre um importante papel organizacional, sugerindo o que será avaliado, direcionando o método de realização do trabalho, normatizando mecanismos adequados para a avaliação, apresentando os objetivos a serem alcançados, apontando formas de comunicação dos resultados e alternativas de monitoramento, sugerindo investimento em desenvolvimento individual e vinculando resultados apurados à recompensa (SOUZA *et al.*, 2005).

Segundo Marras e Tose (2012), as avaliações de desempenho devem ter os seguintes focos:

I - Foco na aferição do potencial: é a identificação da capacidade de alguém assumir posições que exijam o entendimento de assuntos mais complexos. Essa aferição como foco da avaliação de desempenho, identifica o que pode ser esperado do avaliado, ou seja, a expectativa que se tem em relação ao patamar de desempenho que o avaliado pode alcançar;

II - Foco no desenvolvimento profissional: a avaliação do desempenho humano, quando tem por objetivo o desenvolvimento profissional, visa identificar o grau de complexidade do trabalho atribuído ao profissional e as capacidades (competências) necessárias para a sua realização. A partir daí, o avaliador/gestor identifica as ações necessárias para desenvolver profissional considerando itens como capacitação, carreira ou remuneração;

III - Foco na análise comportamental: como afirmam Hipólito e Reis (2002), visa a identificar os comportamentos observáveis no ambiente de trabalho. Para eles, as organizações se preocupam bastante em identificar os comportamentos de liderança. Leva-se em consideração, nessa análise, a complexidade do trabalho e a capacidade e vontade dos avaliados de se prepararem para assumi-la no momento oportuno;

IV - Foco na realização de metas e resultados: o foco na realização de metas e resultados consiste na apreciação dos resultados obtidos pelo avaliado em relação a metas previamente negociadas com a organização. Dessa forma, avalia-se o esforço e a dedicação dos profissionais, e geralmente essa medição é feita de forma quantitativa. Contudo, algumas organizações também verificam a maneira como foram atingidas

estas metas. Assim, verifica-se o resultado (o que foi produzido), mas verifica-se também o como esse resultado foi atingido, ou seja, o comportamento também pode ser avaliado.

Caso seja bem praticada e conte com instrumentos encorpados, a avaliação de desempenho poderá interferir no desenvolvimento da organização e na motivação dos funcionários, pois mexe com seu reconhecimento. O funcionário se sente útil e importante, além de contribuir para o seu desenvolvimento. Além disso, com um desempenho satisfatório, o funcionário poderá ser promovido ou progredido na sua carreira. Em grande parte das empresas, a avaliação de desempenho é o ponto chave para a evolução funcional e financeira do funcionário, onde deve se prezar pela meritocracia.

Porém, existem inúmeros fatores que contribuem para que a avaliação de desempenho se vire contra a instituição, se tornando um grande pesadelo, e passando a ser um instrumento sem qualquer tipo de credibilidade perante os funcionários. Para a análise do desempenho não deve haver qualquer tipo de parcialidade dos que estão participando, além de restringir ao máximo a subjetividade do método de avaliação.

Para Souza *et. al* (2009), apesar dos avanços científicos, inúmeras práticas delineadas para identificar e avaliar o potencial humano fracassam. Geralmente, os meios de captação e de avaliação são alguns dos vilões mais comentados. Porém, um número crescente de autores focaliza o olhar em outra direção, sinalizando que a natureza subjetiva das variáveis é a barreira mais significativa à captação de informações válidas e fidedignas sobre o potencial humano.

É importante sempre saber que cada funcionário tem um perfil e eles deverão ser avaliados de acordo com as suas características e seus trabalhos diversos. Porém, é de suma importância que o avaliador não deixe seu lado sentimental no momento da avaliação. Deve ser levado em conta apenas o desempenho do funcionário dentro do seu local de trabalho.

De acordo com Hanashiro (2007), é preciso tomar precauções para que não haja distorções na aplicação da avaliação de desempenho, como falta de objetividade no caso da mensuração de fatores como atitude, lealdade e personalidade, o efeito halo que é a opinião do avaliador alterada em relação a um determinado funcionário atribuído ao relacionamento bom ou ruim vivenciado entre eles ou então a leniência que é quando o avaliador está propenso a ser generoso.

Fernandes, Carvalho e Cançado (2013) indicam que o processo de avaliar

corretamente um funcionário é uma função difícil, pois não pode ser levado em consideração nenhum fator pessoal. Tais erros podem ser evitados se o avaliador tiver uma postura interpessoal, não deixando envolver seus sentimentos, opiniões pessoais, intenções e estado de animo no momento da avaliação. O que deve ser levado em contato é o desempenho, postura do funcionário dentro da empresa e o serviço prestado.

Em alguns casos, uma avaliação de desempenho insatisfatória pode causar problemas de saúde, tanto física como psíquica, o que pode resultar, inclusive, em conflitos entre os membros envolvidos e até na configuração de assédio moral do gestor para o funcionário. Segundo Sobol (2006), o assédio moral é uma forma de violência psicológica, uma transgressão às normas de convívio em sociedade, e como consequência restringe ações e comportamentos através do uso de poder de forma abusiva, podendo causar prejuízo no desenvolvimento e danos para a saúde da vítima.

Hoje em dia, grande parte das empresas está utilizando a metodologia de avaliação por competências. Neste modelo pode-se estabelecer o que é esperado dos funcionários, tomando como base os seus conhecimentos, habilidades, atitudes e entregas, que se relacionam com seu desempenho e que podem ser medidos e melhorados. Esse modelo prevê que as mesmas competências podem ser utilizadas para medir todos os funcionários, independente da função que exercem e medir a evolução dos funcionários para ocuparem cargos mais complexos. Segundo Marras e Tose (2012), a associação dos conceitos de complexidade e de competência permite fixar diferentes níveis de complexidade de entrega para cada competência. Esta complexidade está ligada ao desenvolvimento, pois à medida que ganham experiência e preparam-se por meio de um “*upgrade*” na sua formação, as pessoas podem assumir um conjunto de atribuições e responsabilidades maiores do que as que já têm, mudando de determinado estágio para outro de maior complexidade.

De acordo com Marras e Tose (2012), a avaliação, se bem praticada, pode ser um instrumento (ou processo) que motive as pessoas, dependendo do seu nível de necessidade: há pessoas que se motivam pelo reconhecimento ao seu trabalho, assim como há algumas que buscam o desenvolvimento profissional; outras, ainda, almejam a melhoria de sua remuneração, especialmente no que se refere a remuneração variável. Por isso, se for bem elaborada, avaliação de desempenho pode contribuir decisivamente para que as pessoas se sintam recompensadas de alguma forma.

## **3 MATERIAL E MÉTODOS**

### **3.1 Delimitação da pesquisa**

A pesquisa em questão teve como objeto de estudo o Plano de Carreiras, Cargos e Salários, da Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais, e o intuito de identificar os seus pontos críticos, sugerindo melhorias, realizando comparações com empresas públicas que possuem atividades semelhantes. Além disso, buscou detalhar os motivos de insatisfação dos funcionários com as regras atuais. Como produto final, este trabalho propõe uma reformulação no plano e nos processos anuais de promoção e progressão praticados pela empresa, de forma a dirimir ou eliminar as injustiças e distorções e propor melhorias na estruturação de cargos e salários, no desenvolvimento profissional e na avaliação de desempenho.

### **3.2 Etapas da pesquisa**

A pesquisa está dividida em seis etapas, dentre elas:

1ª etapa: Abordagem do tema e revisão de literatura;

2ª etapa: Elaboração de questionário encaminhado por e-mail para os funcionários da CPRM, visando colher informações sobre a opinião destes, sobre o PCCS da CPRM e levantamento das maiores críticas apontadas;

3ª etapa: Formação da comissão de análise para discutir sobre alguns temas do plano de carreira, cargos e salários e do processo de promoção e progressão anuais;

4ª etapa: Visita a outras empresas públicas congêneres a CPRM, visando realizar as comparações dos planos e dos processos de promoção e progressão;

5ª etapa: Consolidação e comparação dos dados obtidos nas empresas consultadas e análise da estrutura salarial;

6ª etapa: Relatório final com propostas de mudanças do Plano de Carreiras, Cargos e Salários da Companhia..

### **3.3 Local da pesquisa**

Esse projeto foi realizado nas dependências da Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais, situada na Avenida Pasteur, 404, no Departamento de Recursos

Humanos – Rio de Janeiro (Anexo A).

### **3.4 Desenvolvimento**

A pesquisa utilizou um questionário estruturado (apêndice A), com vinte e três perguntas fechadas, direcionadas para os funcionários efetivos das treze unidades regionais da Companhia, utilizando a ferramenta eletrônica Survey Monkey (2018). Nesta plataforma, foi criado um link que direcionava para o formulário e enviado no dia 18/12/2017 para o correio eletrônico de 1863 funcionários, conforme apêndice B.

Este formulário buscou o perfil pessoal dos participantes e tinha como objetivo avaliar a opinião destes sobre o plano de carreiras, cargos e salários e sobre os processos de promoção e progressão, levantando os pontos críticos e de maior apelo para os funcionários.

Os questionamentos existentes no formulário possuíam quatro opções de respostas, sendo que as relacionadas especificadamente ao PCCS e ao Processo de Promoção e Progressão (de 9 a 22) tinham como alternativa as opções “concordo plenamente”, “concordo parcialmente”, “não tenho opinião” e “não concordo”, com exceção da última (23), que foi direcionada para pontuar o item mais crítico dentre todos os assuntos aderentes ao plano e ao processo. Na pergunta, foram estabelecidas as seguintes métricas: avaliação de desempenho, plano de carreiras, salário (remuneração) e distorções existentes. Além das já comentadas, as perguntas de 1 a 8 tratavam especificadamente do perfil do funcionário, levando em consideração seu gênero, idade, formação, lotação, dentre outros.

Na etapa seguinte, foi criada uma comissão formada por quatro empregados efetivos que possuem os maiores conhecimentos do plano e dos processos de promoção e progressão da empresa e que participaram, direta ou indiretamente, desse assunto desde antes de sua implantação. De forma a buscar o maior número possível de detalhamento, foi dada liberdade para que eles pudessem falar, individualmente, sobre os seguintes temas: histórico do plano, estrutura e modelagem dos cargos, distorções existentes, desenvolvimento profissional, avaliação de desempenho, estrutura salarial e vigência. Optou-se por utilizar os depoimentos, por ser mais flexível e permitir liberdade para o membro expor o que realmente pensa sobre os assuntos definidos, realizando um profundo recolhimento de informações. Depois de terem seus depoimentos gravados, eles foram transcritos e unificados. Essa comissão foi formada

com três membros pertencentes à Diretoria de Administração e Finanças e uma da Diretoria de Hidrologia e Gestão Territorial, que representava os funcionários nas discussões sobre o plano e os processos.

Para finalizar e com o intuito de realizar uma comparação justa, as visitas a outras empresas públicas foram feitas em instituições congêneres a CPRM, fazendo com que as mudanças tivessem ao alcance da Companhia e não fossem utópicas por terem dimensões e estruturas diferentes. Foi visitada uma empresa vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (empresa A), uma ligada ao Ministério de Minas e Energia (empresa B) e a última sob a tutela do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (empresa C). Nestes encontros buscou-se apurar sobre os temas descritos no apêndice C, com o objetivo de realizar um *benchmarking*, visando propor a CPRM alguns pontos relevantes e interessantes, que pudessem agregar valor ao plano e ao processo, incluindo a comparação dos salários iniciais e finais dos cargos e dos interstícios entre um nível salarial e outro.

Com todas as informações mapeadas e todos os subsídios fornecidos, foi elaborado o projeto contendo todas as propostas para reformulação do plano atual, propondo informações significativas e pertinentes para que o Plano ganhe credibilidade e que o processo de promoção e progressão se torne mais próspero e eficiente.

### **3.5 Análise de dados**

Os dados obtidos, por meio da aplicação dos questionários estruturados junto aos funcionários da CPRM, foram analisados por meio de estatística descritiva (média, frequência e porcentagem), utilizando-se o programa Excel do Office da Microsoft versão 2010 e os resultados foram apresentados na forma de gráficos e tabelas. A análise qualitativa foi empregada para compreensão da subjetividade do estudo. Minayo e Sanches (1993) destacaram a importância da complementariedade das análises quali e quantitativas.



## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Pesquisa com os funcionários

Dentro da população total de 1683 funcionários focalizados, já excluídos os aposentados por invalidez, existiam 170 usufruindo do período de férias e 42 afastados por algum motivo, o que gerou um decréscimo de 212 funcionários alcançáveis. Os 1471 suscetíveis a participar da pesquisa estavam distribuídos da seguinte maneira: 46 da Sede, 315 do Rio de Janeiro, 87 de Manaus, 39 de Porto Velho, 121 de Belém, 133 de Recife, 61 de Fortaleza, 127 de Salvador, 109 de São Paulo, 106 de Porto Alegre, 165 de Belo Horizonte, 92 de Goiânia e 70 de Teresina.

No dia 04 de janeiro de 2018, no turno da tarde, o formulário foi retirado do ar e culminou com a participação efetiva de 259 funcionários, perfazendo um total de 17,6% dos funcionários “aptos”. O resultado final contou com a seguinte decorrência:

Em relação à idade (em anos) dos participantes, o resultado é apresentado na tabela 1.

**Tabela 1** - Perfil dos funcionários pesquisados da CPRM – Idade em anos

Idade (em anos):		
<b>Escolhas de respostas</b>	<b>Respostas</b>	
De 20 a 30 anos	22,01%	57
De 31 a 40 anos	36,29%	94
De 41 a 50 anos	20,08%	52
De 51 a 60 anos	10,81%	28
Acima de 60 anos	10,81%	28
	<b>Total</b>	<b>259</b>

É extremamente nítida a ampla participação dos funcionários que possuem entre 20 e 50 anos, totalizando 78,3%. Este retrato corresponde aos funcionários que, provavelmente, ficarão na empresa por um longo prazo e se importam com o assunto. É importante frisar que os funcionários acima de 50 anos, provavelmente, ficarão na empresa por um período curto, estão na última classe da tabela salarial e têm seu encarecimento limitado.

Em referência ao sexo dos participantes (tabela 2) a pesquisa contou com a seguinte composição de respostas:

**Tabela 2** - Perfil dos funcionários pesquisados da CPRM – Sexo

Sexo:		
<b>Escolhas de respostas</b>	<b>Respostas</b>	
Masculino	54,83%	142
Feminino	45,17%	117
	Total	259

Diferentemente do que ocorria no passado, as mulheres vêm ganhando cada vez mais força nos cenários das organizações e suas participações e vislumbraamentos de carreiras estão cada vez mais acentuados. De acordo com o resultado, o número de mulheres e homens quase atingiu o mesmo percentual.

Quanto ao cargo que o funcionário ocupava na instituição (tabela 3) é importante frisar que, de acordo com a descrição dos cargos do PCCS (2009), os funcionários estão divididos em pesquisador em geociências, analista em geociências, técnico em geociências e auxiliar administrativo operacional. Os dois primeiros necessitam de, pelo menos, curso superior completo reconhecido pelo MEC para ingressar na empresa, enquanto o cargo de técnico necessita do nível médio ou técnico completo. Já o cargo de auxiliar administrativo operacional está em extinção e não são mais realizados concursos públicos para seu preenchimento.

**Tabela 3** - Perfil dos funcionários pesquisados da CPRM – Cargo

Cargo:		
<b>Escolhas de respostas</b>	<b>Respostas</b>	
Pesquisador em geociências	47,49%	123
Analista em geociências	29,34%	76
Técnico em geociências	22,78%	59
Auxiliar administrativo e operacional	0,39%	1
	Total	259

Merecem destaques os pesquisadores em geociências e analistas em geociências, com somatório mais de 75% dos respondentes. Os técnicos em geociências se encontram numa posição desconfortável e, muita das vezes, desmotivados. A exigência mínima desse cargo é possuir o ensino médio ou técnico, mas a esmagadora maioria possui nível superior e, mesmo tendo escolaridade acima da exigida, só poderão alcançar os cargos de pesquisador e analista, caso realizem concurso público específico para eles, de acordo com a sua profissão. A baixa adesão na pesquisa do cargo de

auxiliar administrativo e operacional, deve-se ao fato desses membros não terem em suas rotinas diárias contato com computadores e, conseqüentemente, seus e-mails de trabalho, local que estava disponibilizado o link de acesso para o questionário. Esses integrantes possuem, entre suas funções, atividades de copeiro, porteiro, guarda, motorista e operador de manutenção.

No que se refere ao tempo que o funcionário presta de serviço à empresa (tabela 4), desde sua admissão, atingiu-se o desfecho, conforme demonstrado abaixo. Importante ressaltar que nessa situação foram considerados os tempos em que o funcionário, por algum motivo, trabalhou por dois ou mais períodos na instituição.

**Tabela 4** - Perfil dos funcionários pesquisados da CPRM – Tempo de CPRM (em anos)

Tempo de CPRM (em anos)		
Escolhas de respostas	Respostas	
Menos de 10 anos	67,57%	175
De 11 a 20 anos	15,06%	39
De 21 a 30 anos	5,79%	15
De 31 a 40 anos	5,79%	15
Acima de 40 anos	5,79%	15
	Total	259

Ficou bastante evidenciada a participação dos funcionários que possuem menos de 10 anos de CPRM. Eles são oriundos dos concursos públicos realizados em 2006 e 2013 e grande parte dos novos admitidos preocupa-se com este assunto, pois, em tese, permanecerão por um período considerável exercendo atividades na organização. Destaca-se também os funcionários acima de 31anos na empresa. Grande parte destes preenchia os pré-requisitos para desligamento no Plano de Demissão Incentivada e Sucessão Programada, realizada no início do ano de 2017 e optaram em permanecer na empresa. Como permanecerão na CPRM, ainda, por um médio prazo, perceberam a importância de participar da pesquisa.

Quanto ao local de trabalho dos funcionários respondentes (tabela 5), dentro das treze unidades regionais inseridas na organização, foram alcançados os seguintes números:

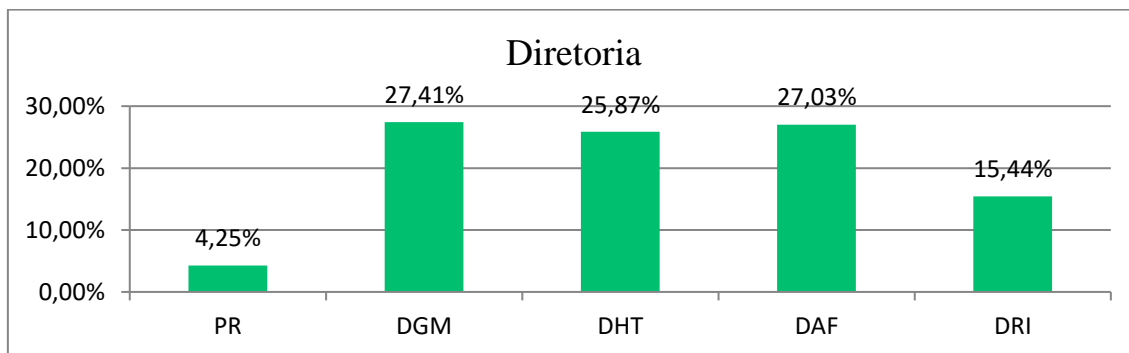
**Tabela 5:** Perfil dos funcionários pesquisados da CPRM – Unidade Regional de Lotação

Unidade Regional:		
Escolhas de respostas	Respostas	
SEDE - Brasília	4,25%	11
Rio de Janeiro	28,96%	75
Manaus	7,72%	20
Residência de Porto Velho	1,54%	4
Belém	4,25%	11
Recife	8,49%	22
Residência de Fortaleza	3,86%	10
Salvador	6,56%	17
São Paulo	10,42%	27
Porto Alegre	6,56%	17
Belo Horizonte	8,88%	23
Goiânia	5,02%	13
Residência de Teresina	3,47%	9
	Total	259

Dentre os 1471 possíveis participantes da pesquisa, destaca-se que a lotação física desses funcionários se encontrava da seguinte maneira: 46 na Sede (3,13%), 315 no Rio de Janeiro (21,41%), 87 em Manaus (5,91%), 39 em Porto Velho (2,65%), 121 em Belém (8,23%), 133 em Recife (9,04%), 61 em Fortaleza (4,15%), 127 em Salvador (8,63%), 109 em São Paulo (7,41%), 106 em Porto Alegre (7,21%), 165 em Belo Horizonte (11,22%), 92 em Goiânia (6,25%) e 70 em Teresina (4,76%)

Nota-se, portanto, um destaque positivo para o escritório do Rio de Janeiro, para SEDE, Manaus, Salvador e São Paulo. A primeira cidade citada, por ter sido o local da execução da pesquisa e por centralizar o assunto sobre o PCCS e os Processos de Promoção e Progressão no Departamento de Recursos Humanos foi a que contou com a maior participação. Em contrapartida, houve um menor número de participações nas demais regionais da Companhia, em especial as unidades de Belo Horizonte e Belém. Independente disso, é importante frisar que, na média, as participações regionais demonstra que o assunto desprenhe atenção de todos.

Quanto a Diretoria que o funcionário estava inserido e exercendo suas atividades (gráfico 1), existiam as seguintes opções: Presidência (PR), Diretoria de Geologia e Recursos Minerais (DGM), Diretoria de Hidrologia e Gestão Territorial (DHT), Diretoria de Administração e Finanças (DAF) e Diretoria de Relações Institucionais (DRI).

**Gráfico 1** - Perfil dos funcionários pesquisados da CPRM – Diretoria de lotação

Fica clara a ampla participação da área fim da empresa (DGM e DHT), além do maciço envolvimento dos integrantes da Diretoria de Administração e Finanças, que é detentora do plano e dos Processos de Promoção e Progressão. No total, esses três grupos corresponderam a mais de 80% da pesquisa.

Em referência a se o funcionário era detentor de algum cargo confiança (tabela 6), como superintendente, chefe de departamento, chefe de divisão, supervisor, coordenador executivo, assistente de departamento, entre outros, chegou-se a seguinte configuração de respostas:

**Tabela 6** - Perfil dos funcionários pesquisados da CPRM – Função gratificada

Possui função gratificada:		
Escolhas de respostas	Respostas	
Sim	21,24%	55
Não	78,76%	204
	Total	259

Merece ser destacada a participação dos funcionários detentores de função, pois, teoricamente, eles se encontram numa situação mais confortável financeiramente e hierarquicamente que os demais e, muitas das vezes, não há desejo de qualquer modificação na estrutura e no formato da empresa.

Já a última pergunta indagou sobre o nível de escolaridade (tabela 7). Na empresa, existe certa distinção para os cargos de nível superior (pesquisador e analista) e médio (técnico). Enquanto o primeiro possui adicional de titulação, em virtude de conclusão de curso de pós-graduação *strictu sensu* (mestrado ou doutorado), o segundo

não possui qualquer tipo de acréscimo salarial, em razão de graduação ou qualquer outro ensino superior.

**Tabela 7:** Perfil dos funcionários pesquisados da CPRM– Nível de escolaridade

Nível de escolaridade		
Escolhas de respostas	Respostas	
Ensino fundamental incompleto	0,00%	0
Ensino fundamental completo	0,39%	1
Ensino médio incompleto	0,00%	0
Ensino médio completo	2,70%	7
Superior incompleto	3,47%	9
Superior completo	33,59%	87
Pós Graduação - Lato sensu	22,78%	59
Mestrado	28,96%	75
Doutorado	6,56%	17
Pós Doutorado	1,54%	4
	Total	259

É significativa a participação dos funcionários que possuem nível superior completo ou escolaridade acima, com 93,37% da participação. Importante frisar que existem funcionários que pertencem aos cargos de nível médio e fundamental, mas que possuem graduações acima, como por exemplo, superior, pós *lato sensu* e *strictu sensu*.

O primeiro questionamento sobre o plano e os processos de promoção e progressão (tabela 8) procurou mostrar se os funcionários possuem um grande entendimento e conhecimento sobre os assuntos.

**Tabela 8 -** Entendimento e conhecimento do PCCS e dos Processos de Promoção e Progressão pelos funcionários pesquisados da CPRM

Possuo um grande entendimento e conhecimento do PCCS e dos Processos de Promoção e Progressão anuais.		
Escolhas de respostas	Respostas	
Concordo plenamente	15,44%	40
Concordo em parte	65,25%	169
Não tenho opinião	3,86%	10
Não concordo	15,44%	40
	Total	259

Pode-se destacar o grande número de funcionários que conhece alguns temas sobre o assunto, mas não completamente, como deveria ser, por se tratar de um ponto cerne para seu crescimento de carreira na instituição. São poucos os funcionários que possuem total conhecimento das regras estabelecidas e dos temas aderentes ao assunto.

De acordo com Pontes (2015) todo o programa deve ser do pleno conhecimento dos colaboradores, isto é, estes devem ter acesso às descrições e especificações, à hierarquia dos cargos, podendo até conhecer as faixas salariais, uma vez que servirá até como incentivo ao seu crescimento profissional.

Em referência a ampla comunicação e divulgação sobre o PCCS e os Processos de Promoção e Progressão anuais, o resultado foi obtido, de acordo com o apresentado na tabela 9. Ressalta-se que nos dias atuais, existe a comunicação, através de e-mails, vídeos e links disponíveis na intranet.

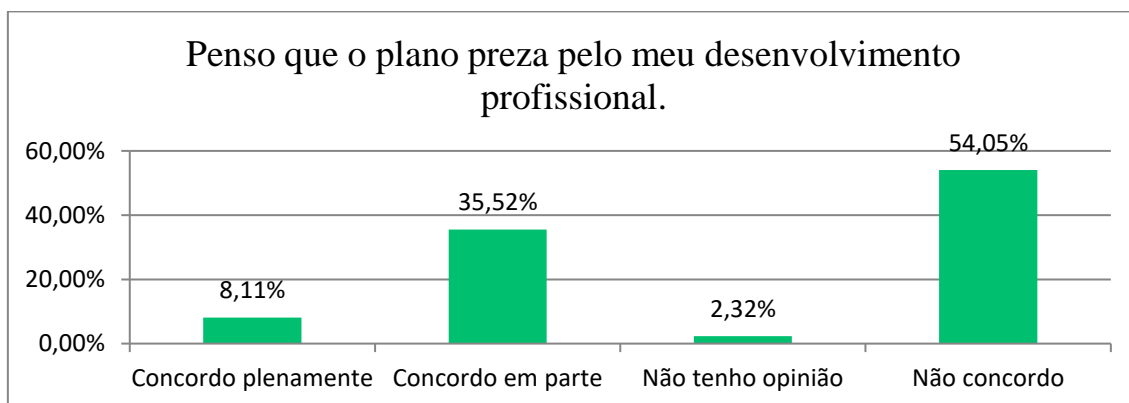
**Tabela 9 - Opinião dos funcionários pesquisados do CPRM sobre a divulgação PCCS e Processo de Promoção e Progressão**

A CPRM fornece ampla divulgação sobre o PCCS e sobre os Processos de Promoção e Progressão.		
<b>Escolhas de respostas</b>	<b>Respostas</b>	
Concordo plenamente	14,29%	37
Concordo em parte	57,92%	150
Não tenho opinião	0,00%	0
Não concordo	27,80%	72
	Total	259

Fica nítido nas respostas dos funcionários que a empresa atende razoavelmente de forma eficaz e eficiente as comunicações sobre o PCCS e os processos de promoção e progressão. Frisa-se que 30% dos respondentes afirmam que as divulgações atuais não são suficientes e deixam a desejar. É de suma importância que este assunto seja reavaliado e que possam ser implantadas novas maneiras de facilitar o entendimento e conhecimento dos funcionários, principalmente para as unidades regionais, que são prejudicadas por ter todo processo centralizado no Rio de Janeiro.

Em relação ao plano, que é pautado no desenvolvimento profissional, indagou-se se ele cumpre este objetivo com sucesso esperado (gráfico 2).

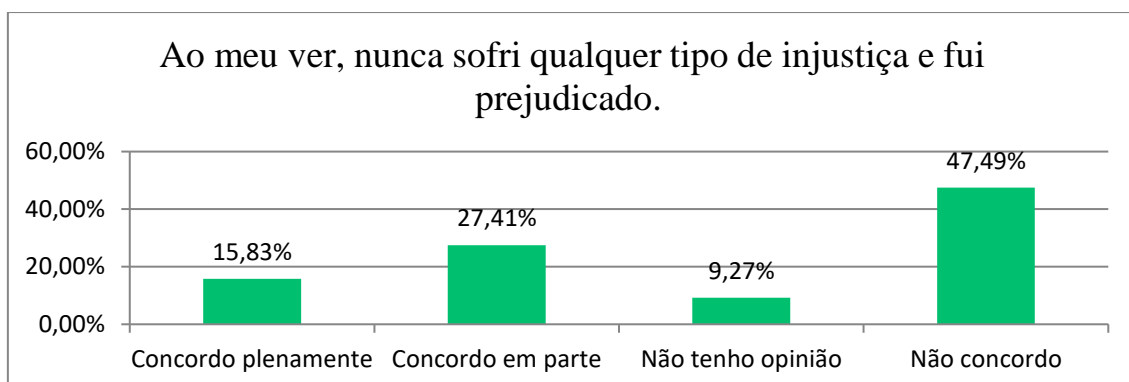
**Gráfico 2 - Opinião dos funcionários pesquisados da CPRM sobre desenvolvimento profissional**



Fica claro que o Plano não preza pelo desenvolvimento dos profissionais. Apenas 8,1% pensa que está se desenvolvendo e evoluindo com o modelo vigente utilizado, enquanto 54% declaram que não se sentem progredindo na carreira. Este resultado demonstra limpidamente que o objetivo central do Plano, que é o desenvolvimento, está longe de ser alcançado.

Quando perguntado se já se sentiram injustiçados e/ou prejudicados com o que foi estabelecido na implantação do Plano ou no seu decorrer, o resultado obtido é apresentado no gráfico 3.

**Gráfico 3 - Injustiças e prejuízos no PCCS na opinião dos funcionários pesquisados da CPRM**



Nitidamente os funcionários se sentem injustiçados e/ou prejudicados por algum assunto relativo ao Plano e ao Processo. Quase metade dos funcionários pensam que já foram prejudicados e/ou injustiçado com as regras e metodologias vigentes, enquanto apenas 15% dos funcionários relatam não terem tido qualquer tipo de prejuízo. Um retrato muito claro que, nas condições atuais, o plano não possui credibilidade perante os funcionários. O exemplo mais relevante dentre todos foi a promoção, fora das regras,



de alguns funcionários que não teriam este direito, no Processo 2012, para encerrar as negociações do ACT. Estas distorções geram, até hoje, reclamações e petições administrativas.

No que concerne sobre a hipótese do funcionário pensar em deixar a empresa por não ter um plano que julgue interessante e atrativo, o resultado alcançado esta representando na tabela 10.

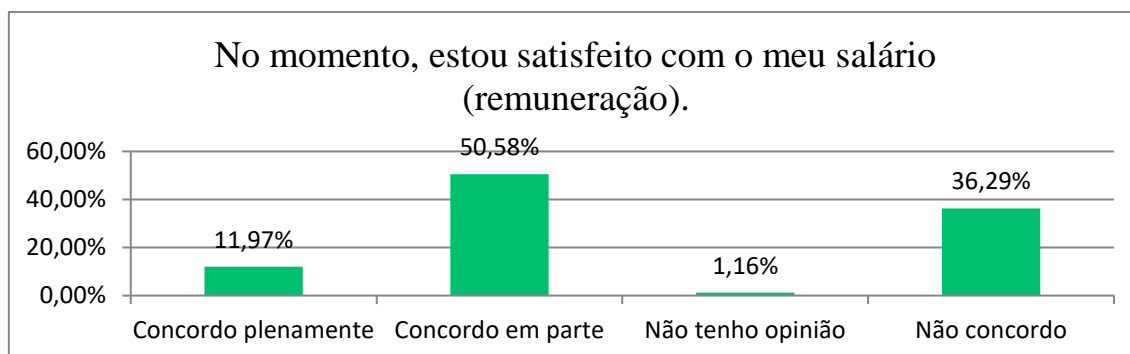
**Tabela 10** – Possibilidade de desligamento da CPRM na opinião dos funcionários pesquisados

Já pensei na hipótese de sair da CPRM por não ter um plano interessante e atrativo.		
Escolhas de respostas	Respostas	
Concordo plenamente	21,62%	56
Concordo em parte	32,05%	83
Não tenho opinião	8,88%	23
Não concordo	37,45%	97
	Total	259

Apesar do razoável número de funcionários concordarem em parte na chance de desligamento, a maioria não vislumbra o seu futuro distante da CPRM, o que demonstra que apesar da insatisfação do plano e dos processos, isto não impacta diretamente numa eventual possibilidade de saída de seus funcionários.

Em relação aos valores recebidos, a pesquisa procurou saber se o funcionário estava satisfeito com o seu salário/remuneração atual (gráfico 4). Os salários estão estabelecidos dentro das tabelas salariais dos cargos, e cada uma dela possui quatro classes (de A a D), sendo que cada classe possui 12 níveis.

**Gráfico 4:** Satisfação com o salário/remuneração de acordo com a opinião dos funcionários da CPRM



Apenas 12% dos respondentes afirmaram que estão plenamente satisfeitos com seu salário/remuneração, enquanto 36,2% disseram estar totalmente descontentes. Pode-se afirmar que a grande maioria diz estar razoavelmente satisfeita com seus vencimentos mensais. Estes números sofrem modificações radicais quando é selecionada a amostra contendo apenas os 55 funcionários que possuem função gratificada e participaram da pesquisa. Ao mesmo tempo em que 27,2% deles estão plenamente satisfeitos com seus salários (mais do que o dobro), apenas 20% dizem estar plenamente descontentes. Isto retrata nitidamente a grande disparidade salarial existente entre os funcionários com e sem função de confiança.

Outro questionamento procurou analisar a opinião dos participantes sobre os formulários de avaliação de desempenho (tabela 11). Eles são utilizados uma vez ao ano para medir as competências e as atividades realizadas pelos funcionários durante o período avaliativo de 01/12 do período anterior até 30/11 do período vigente. Os funcionários preenchem o formulário de “não gestor” e possuem as seguintes competências medidas: comunicação; planejamento, organização e controle; trabalho em equipe; iniciativa e proatividade; criatividade na solução de problemas; orientação para resultados e cumprimento de prazo. Já os superintendentes, chefes de departamento, gerentes e chefes de divisão respondem ao formulário de “gestor”, que compreendem a seguintes competências: capacidade de proposição e posicionamento; planejamento estratégico da área; capacidade de análise e decisão; capacidade de negociação; relacionamento com outras áreas da empresa; liderança e gestão de pessoas; administração orçamentária e financeira e criatividade e inovação.

As graduações possíveis para ambas são abaixo do esperado, próximo ao esperado, dentro do esperado, acima do esperado e muito acima do esperado e possuem as seguintes pontuações, respectivamente: 2, 4, 6, 8 e 10.

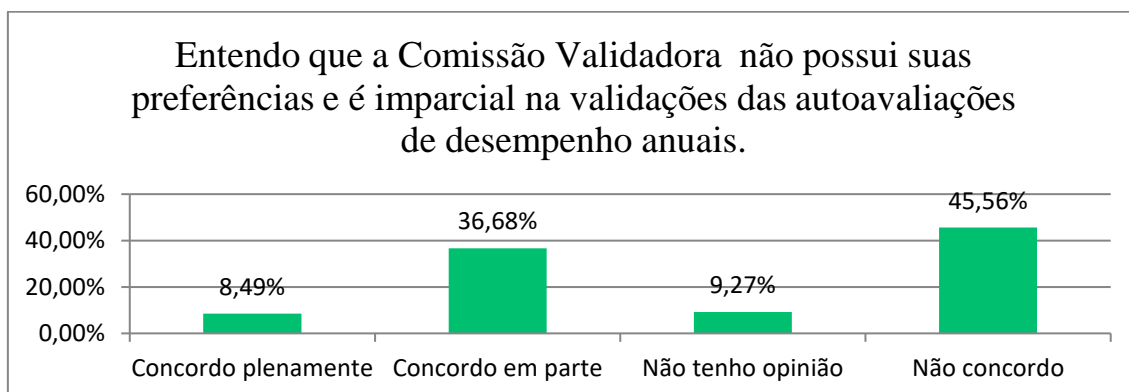
**Tabela 11** – Opinião dos funcionários pesquisados do CPRM em relação aos Formulários de Avaliação de Desempenho

A meu ver, os formulários de avaliação de desempenho são satisfatórios.		
<b>Escolhas de respostas</b>	<b>Respostas</b>	
Concordo plenamente	2,70%	7
Concordo em parte	28,96%	75
Não tenho opinião	3,86%	10
Não concordo	64,48%	167
	Total	259

É significativa a quantidade de funcionários que não concorda que os formulários de avaliação de desempenho são satisfatórios, totalizando quase 65%. Mais acentuado negativamente, ainda, é o resultado inexpressivo dos funcionários que concordam plenamente que os formulários atendem de maneira razoável a eles, contabilizando um total ínfimo de apenas 2,7%.

Em relação ao questionamento se as comissões de validações das autoavaliações dos desempenhos anuais não possuem suas preferências e são imparciais em relação aos funcionários foi obtido o resultado apresentado no gráfico 5. Frisa-se que as comissões são formadas pelo chefe imediato, um funcionário indicado pelo chefe imediato e um representante indicado pela Associação dos empregados.

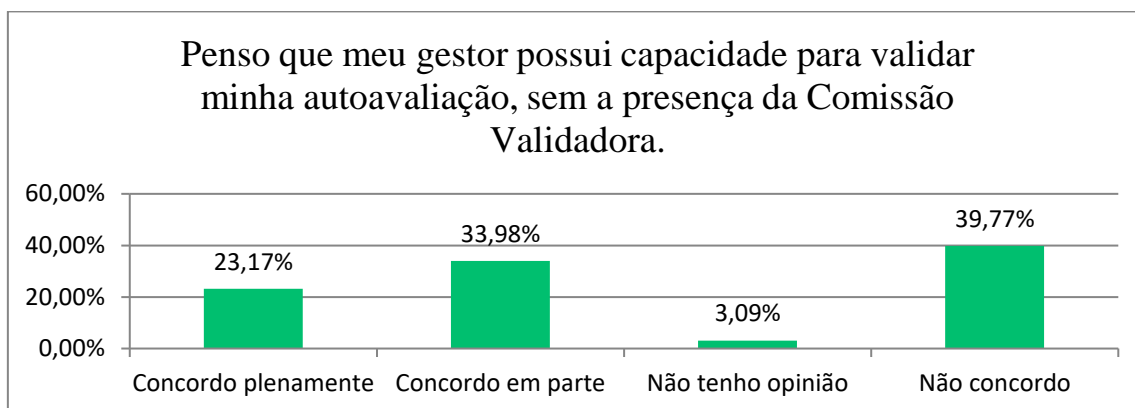
**Gráfico 5** - Opinião dos funcionários pesquisados do CPRM sobre a Comissão Validadora – Processo de Avaliação de Desempenho



Pelos dados levantados, pode-se afirmar que a ampla maioria dos funcionários pensa que as comissões são parciais, privilegiando certos funcionários em detrimento de outros. Quase metade dos participantes afirmou não concordar que o processo de promoção e progressão seja isonômico, no qual os funcionários são avaliados da mesma maneira. Apenas 8,5% dos funcionários confiam plenamente que as comissões são isentas e que não tem suas predileções, o que é um número extremamente baixo para os padrões admissíveis.

No questionamento seguinte averiguou-se sobre o principal membro da comissão validadora das autoavaliações: o gestor (gráfico 6). Apesar de haver participação da comissão, ele, teoricamente, é o personagem com maior voz ativa no feedback da avaliação do funcionário, em virtude de ter total proximidade durante todo período avaliativo.

**Gráfico 6** - Opinião dos funcionários pesquisados do CPRM sobre a Capacidade dos gestores em validar a autoavaliação



Apesar de o resultado ser superior ao do questionamento anterior, ainda fica aquém do esperado. Quase 40% dos funcionários assinalaram que não concordam que o seu gestor possui capacidade para avaliá-lo. Este é um resultado que vai muito além do tema da pesquisa e se alinha com o método de liderança dos gerentes. A percepção de ser avaliado por um gestor que o funcionário pensa não ter capacidade para isso gera um clima extremamente desagradável e, muitas das vezes, conflitante.

O questionamento seguinte procurou avaliar se os funcionários pensam que o gestor também deveria ser avaliado pelos funcionários (tabela 12). Atualmente, a avaliação de desempenho é feita apenas de cima para baixo, ou seja, o gestor e a comissão analisando o funcionário e, de acordo com a regra atual, os gestores são avaliados apenas pelo gestor superior. Importante ressaltar que muito desses gestores não são efetivos da Companhia, sendo indicados pela empresa por seu notório saber.

**Tabela 12** - Forma de avaliação dos gestores na opinião dos funcionários pesquisados do CPRM – de baixo para cima

Em minha opinião, o gestor também deveria ser avaliado pelos colaboradores de sua equipe.		
Escolhas de respostas	Respostas	
Concordo plenamente	82,88%	213
Concordo em parte	13,23%	34
Não tenho opinião	1,56%	4
Não concordo	2,33%	6
	Total	257

Dentre todos os questionamentos constantes do formulário, este foi o que teve o maior índice da mesma resposta. Cerca de 83% dos funcionários gostariam que os gestores fossem avaliados por quem, hierarquicamente, está abaixo. Uma avaliação de baixo para cima. Importante reforçar que apenas 2,3% dos consultados gostariam de manter o procedimento atual, no qual apenas o gestor (com a comissão) avalia o funcionário.

De acordo com Marras e Tose (2012) trata-se de um olhar importante na avaliação, já que o subordinado está em constante contato com o seu gestor, o que lhe permite observar de perto o seu desempenho. Além disso, permite avaliar o gestor em relação a meios e recursos por ele fornecidos aos seus subordinados, importantes para que eles possam atingir os objetivos negociados anteriormente.

No que concerne se os objetivos e metas estipulados estão sempre alinhados com o seu gestor, obteve-se o resultado apresentado na tabela 13, de acordo com as informações abaixo. Lembrando que, atualmente, nas avaliações de desempenho, não existem qualquer acertos formais entre gerentes e funcionários e métricas para concluir se houve sucesso nas suas conclusões.

**Tabela 13** - Opinião dos funcionários pesquisados do CPRM em relação ao alinhamento de Metas e Objetivos com o gestor

Minhas metas e objetivos estão sempre alinhados com meu gestor.		
Escolhas de respostas	Respostas	
Concordo plenamente	21,24%	55
Concordo em parte	55,60%	144
Não tenho opinião	5,79%	15
Não concordo	17,37%	45
	Total	259

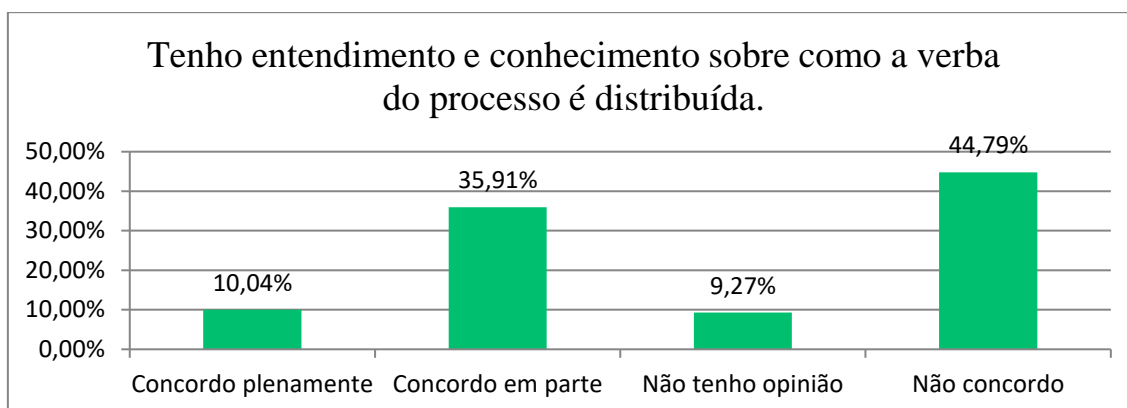
Percebe-se que a grande maioria dos funcionários (55,6%) concorda em parte que seus objetivos e suas metas estão alinhados com o gestor, um número bastante acentuado, porque sem objetivos e metas os funcionários não têm direção do que se deve fazer e a posição que deve ocupar no futuro. Além disso, não conseguem realizar suas tarefas específicas do dia a dia.

Em referência a um dos pontos levantados constantemente pelos funcionários, procurou-se buscar se eles possuem entendimento e conhecimento sobre a verba

disponível para os processos de promoção e progressão anuais (gráfico 7). De acordo com o que é realizado atualmente, a verba é distribuída proporcionalmente pelo cargo e pelo centro de custo de lotação dos funcionários, levando em consideração 1% da folha salarial anual. Este valor é disponibilizado pelo Departamento de Contabilidade e Finanças e rateado pelo Departamento de Recursos Humanos, que é responsável pelo processo.

De acordo com a instrução normativa que trata do assunto, 85% (oitenta e cinco por cento) são aplicados nos processos de progressão por merecimento e de promoção, sendo 15% (quinze por cento), no mínimo para a progressão por merecimento; e 15% (quinze por cento) aplicados, anualmente, nos processos de progressão por tempo de serviço.

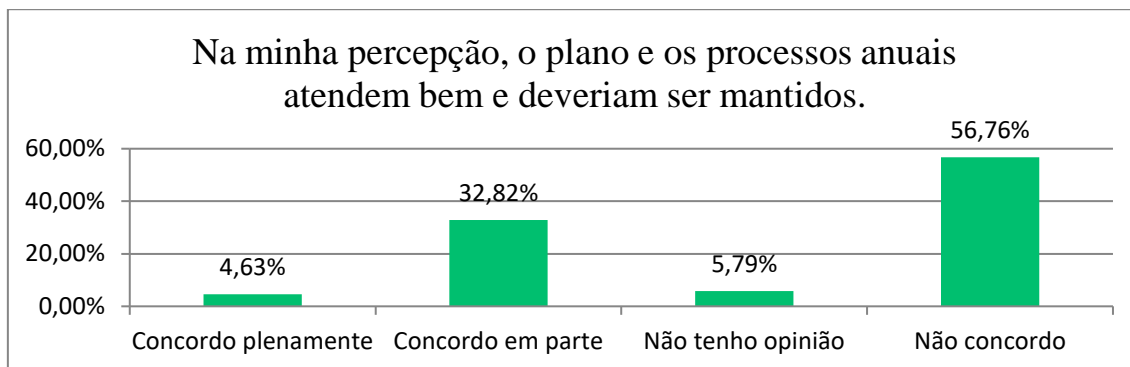
**Gráfico 7** - Entendimento e conhecimento dos funcionários pesquisados do CPRM sobre o processo de distribuição da verba pelo cargo e pelo centro de custo de lotação dos funcionários



De acordo com o resultado, fica claro que quase 45% dos participantes não tem ideia de como é feito o cálculo de rateio. Somando-se este grupo aos funcionários que concordam em parte de como a verba do processo é distribuída, o resultado é acima de 90,0%. Esta divisão deveria ter conhecimento pleno por parte do seu corpo funcional, já que é primordial para saber se há montante suficiente para haver as promoções e as progressões por mérito e por tempo.

Em relação à manutenção, ou não, do PCCS e dos Processos de Promoção e Progressão anuais da maneira que são utilizados nos dias de hoje, visualiza-se a resposta dos funcionários, no gráfico 8.

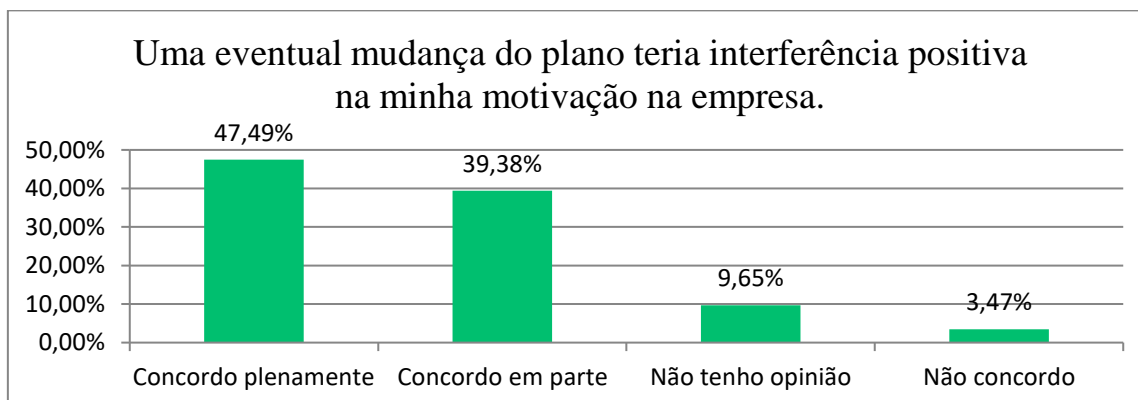
**Gráfico 8** – Opinião dos funcionários pesquisados do CPRM sobre a manutenção do plano e processos de promoção e progressão atuais



Apenas 4,6% funcionários disseram que o plano e os processos devem ser mantidos. Número extremamente baixo em comparação aos funcionários que pensam ao contrário (56,7%), e que visam a reavaliação e alteração do modelo atual. Neste questionamento fica sacramentado que tanto o plano como o processo não podem permanecer da maneira que se encontra.

Quanto ao questionamento sobre uma eventual mudança do plano e se teria interferência positiva na motivação dentro da empresa, os funcionários responderam, conforme gráfico 9.

**Gráfico 9** - Opinião dos funcionários pesquisados do CPRM sobre a interferência na motivação com a mudança do plano de cargos e salários.



O resultado é bem claro neste aspecto. Quase metade dos participantes crê que uma alteração no PCCS e nos processos anuais interfeririam positivamente na sua motivação, enquanto apenas 3,4% afirmaram que não mudaria em nada na sua motivação, um número ínfimo em comparação aos demais. Lembrando que funcionários motivados tendem a ter uma produtividade maior, mais compromisso com

a organização, tornam o ambiente mais harmonioso e trabalham com autoestima elevada.

Para finalizar, o último questionamento teve o intuito de detectar qual era o ponto mais crítico de todos os temas relacionados ao Plano ou ao Processo de Promoção e Progressão (tabela 14). Diferentemente das anteriores, utilizamos como métricas as seguintes opções: avaliação de desempenho, plano de carreiras, salário (remuneração) e as distorções existentes.

**Tabela 14** - Pontos críticos do Plano de Cargos e Salários do CPRM de acordo com os funcionários pesquisados

Em minha opinião, o ponto mais crítico do PCCS da CPRM é:		
Escolhas de respostas	Respostas	
Avaliação de desempenho	31,27%	81
Plano de carreiras	23,55%	61
Salário (remuneração)	14,67%	38
Distorções existentes	30,50%	79
	Total	259

Pode-se notar, por incrível que pareça que salário/remuneração foi a opção com menor índice de escolha dos participantes. Fica claro pela pesquisa realizada que o ponto mais crítico para a insatisfação dos funcionários, em ordem prioritária, são a avaliação de desempenho, as distorções existentes e o plano de carreira. Isto retrata uma grande preocupação em ter uma avaliação justa, isonômica e transparente, a suplicação para que os erros do PCCS sejam organizados, estudados e corrigidos e que, em paralelo, haja uma estruturação de plano de cargos e carreiras, que gere perspectivas de crescimento.

#### 4.2 Depoimentos dos membros da comissão

Foi elaborada uma listagem de temas que deveriam ser abordados no relato de cada um dos membros da comissão, incluindo: histórico, estruturação/modelagem dos cargos, distorções existentes, desenvolvimento dos profissionais, avaliação de desempenho, estrutura salarial, vigência atual. Nos dias 06/02/2018, 07/02/2018 e 08/02/2017 os áudios dos integrantes da comissão foram transcritos e o obteve-se o seguinte relato sobre os tópicos abordados:



#### 4.2.1 Histórico

Um fato curioso ocorreu ainda em 2003, nos primeiros discursos do presidente da época, em que ele dizia, mesmo já tendo um plano vigente sobre o assunto, que buscava o interesse mútuo dos trabalhadores da CPRM e que ele queria ser o responsável da implantação de um plano de cargos e salários. Era como se não existisse absolutamente nada. Dessa forma, e levando em consideração que não havia expertise da área de Recursos Humanos, em 2007 foi contratada uma consultoria para dar todo suporte desse projeto.

O consultor externo foi indicado pela Universidade de São Paulo e foi escolhido, porque tinha um preço factível para a empresa naquele momento e era um profissional renomado, com conceito de mercado, trabalhava com diversas empresas públicas em todo Brasil e tinha um “background” para auxiliar a formatação da análise do novo plano. Naquele momento, a empresa tinha uma certa urgência para a elaboração do seu PCCS e, assim, foi feito um cronograma justo, onde o consultor chefe trouxe uma equipe auxiliar, que acompanhou todo o plano, e uma equipe técnica da CPRM. Esta deveria assessorar o consultor com a realidade da empresa e absorver todo conceito explanado.

Importante frisar que o consultor não veio a empresa, implantou os conceitos e foi embora. Ele preparou essa equipe técnica, que era composta por integrantes do Departamento de Recursos Humanos e tinha dois coordenadores por parte da empresa (o assessor da Diretoria de Administração e Finanças e o chefe de gabinete da presidência), que tinham bastante conhecimento sobre o assunto, o que gerou facilidade para implantação. Com esse grupo, foram criadas para o desenvolvimento do trabalho as chamadas “oficinas de construção do PCCS”, que eram grupamentos de funcionários de determinadas categorias e que foram unificadas para trabalhar com os níveis superior, médio e fundamental e determinar o que fazia cada cargo, a construção dos questionários de avaliação, entre outros itens.

Ressalta-se que o plano foi arquitetado e direcionado para que os funcionários fossem avaliados pelo seu potencial de desenvolvimento. Sempre em conjunto com o corpo funcional e assessorado pelo consultor externo, que tinha muita experiência no assunto, para elaborar o PCCS foi estabelecido a programação da integração da gestão de pessoas com a missão, metas, planos e estratégia da empresa; orientar as atividades para captação de pessoas, porque naquela época, a empresa estava fazendo concursos

externos; oferecer parâmetros para que os funcionários possam se desenvolver, agregando valores e resultados.

Este plano foi aprovado em 2008 e implantando em 2009 depois de muita discussão com a Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais. Inicialmente, os salários que foram ofertados eram muito baixos, em função do impacto na folha de pagamento, mas depois de muita conversa, o percentual foi elevado. Inicialmente, eles tinham concedido um impacto na ordem de 2 a 3 por cento e depois foi conseguido um resultado de cerca 9,8 por cento. Ainda assim, os salários continuavam defasados em relação a outras empresas congêneres.

Neste momento, foi estabelecida a figura da GDAG (Gratificação de Desempenho de Atividades em Geociências). Ela prevê a concessão de um salário a cada semestre, desde que cumpridas as metas aprovadas pela Diretoria Executiva e concordadas pelo Conselho de Administração e pelo Ministério superior. Para se ter ideia da defasagem, a tabela salarial era praticamente a mesma desde os anos 90.

A empresa tinha um déficit muito grande em relação a salário e isso foi percebido, principalmente em razão do concurso de 2006, pois existiam muitas desistências por parte dos candidatos. Muitas das vezes eles nem compareciam a empresa, porque no edital divulgado havia saído o salário antigo, mas depois que o plano entrou em vigor, a CPRM teve muito mais facilidade para preencher as vagas abertas.

Importante ressaltar que o consultor teve a preocupação de colocar no nível inicial (1A) um salário que contemplasse, na época, nove salários mínimos para os geólogos e engenheiros hidrólogos, o que era obrigatório por lei. Então, esse nível aumentou consideravelmente, o que permitiu desenhar uma tabela salarial que atraiu os funcionários e os candidatos que iam ser admitidos.

#### 4.2.2 Estrutura/Modelagem dos cargos

No momento da implantação do PCCS a empresa recebeu uma orientação do SEST que os cargos eram muito segregados por profissão e que deveriam ser criados cargos amplos, como estava sendo adotado por outras empresas. Com isso, os cargos foram gerados, sendo que no caso de nível superior houve a separação do pessoal da área fim e o pessoal da área meio.

O primeiro foi denominado pesquisador em geociências e o segundo recebeu o nome de analista em geociências. As funções de nível médio, considerando-se o Ensino Médio completo ou o Ensino técnico completo foram enquadradas no cargo de técnico em geociências, enquanto quem tinha o curso fundamental completo foi inserido como auxiliar administrativo operacional. Este último foi colocado em extinção, porque a Companhia iria terceirizar suas atividades.

De início, houve um problema muito sério em relação ao cargo de pesquisador em geociências. Existiam inúmeras funções relacionadas à área fim, mas o SEST, por haver uma limitação financeira, não permitiu que tivesse mais de cinco tipos de profissionais naquele cargo (geólogos, geofísicos, engenheiros hidrólogos, engenheiros de minas e paleontólogos), o que gerou insatisfação por parte de alguns funcionários.

Houve uma grande batalha, porque os geógrafos, químicos e outros profissionais que trabalham fazendo algum tipo de levantamento também queriam ser enquadrados naquele cargo. Enquanto isso, era sabido que alguns pesquisadores não realizam pesquisa, não vão a campo e foram inseridos no maior cargo da instituição. O grande equívoco foi ter feito a modelagem de forma muito rápida e isso foi e ainda é demonstrado no inconformismo de alguns funcionários. O peso do nome (pesquisador) levou a crer que elas não ficaram bem na estrutura definida.

Deveria se ter uma revisão deste cargo, desmembrando pesquisador A e pesquisador B, mas tem que ver de que maneira isso será enquadrado, depende exclusivamente do que a empresa quer. Existe o exemplo do químico, do geógrafo, entre outros. Se ele está trabalhando para fazer o básico, tudo bem. Ele não é pesquisador. Agora, se é para estas funções desenvolverem, acompanharem, isso muda de figura. Se for na mesma intensidade que está fazendo a pesquisa de geologia de campo, presume-se que não. Então teria que ver os limites para alocar estes funcionários.

O mesmo problema ocorreu para o enquadramento do cargo de técnico em geociências, onde deveria ter sido relevado alguns pré-requisitos do cargo e a segregação dos tipos. Pegando um exemplo bem esdrúxulo. Para ser técnico, o funcionário tinha que manusear uma tabela de “Excel” e ter o segundo grau. Só que o funcionário A realiza todas as atividades no “Excel”, porque trabalhou com a ferramenta a vida toda e nunca haviam pedido a conclusão do seu ensino médio.

Quando se faz a migração neste sentido, se o funcionário A já era técnico, porque executava as atividades, não pode vir com o novo plano e rebaixar. Neste caso,

devem ser abertas as exceções. Pode, sim, colocar que o critério é ter o ensino médio e o funcionário está indo para o cargo de técnico pelo famoso notório saber, porque já executava. Isso é comumente utilizado em empresas que estão em andamento. Não está errado em fazer isso, porque o funcionário é técnico de ofício e como já vem há anos com isso, não se pode exigir no momento do novo plano.

Os técnicos que na CPRM estavam há muitos anos não puderam sair da classe que estavam, se não aumentasse sua escolaridade, o que criou uma grande corrida para se estudar. Assim, os funcionários começaram a ser inscrever para conseguir o diploma e serem promovidos. Existe o lado bom, que o funcionário se desenvolvia, mas por outro era complicado, pois essas pessoas eram, em sua grande maioria, mais velhas e não gostariam de voltar para os bancos escolares.

A nova exigência teria que ser direcionada apenas para os novos funcionários. Só deve habitar aquele cargo o indivíduo que possui o ensino médio e tem domínio em “Excel”. Não se pode permitir que entre agora na empresa outro funcionário que não atenda os dois pré-requisitos. Isso acaba na migração.

Além do erro citado anteriormente, outro foi ter criado um único tipo de técnico, como no caso do cargo de pesquisador, porque existe na empresa a obrigatoriedade de alguns técnicos terem o registro no conselho e outros, não. Outros precisam apenas de ensino médio. Ora, não se pode dar o mesmo tratamento. Por que não foi chamado de técnico A e técnico B? Não está se falando de salário e sim, de estrutura. Depois se discute salário. Esse funcionário tem um gasto anual, porque tem que pagar seu conselho, então se deve prever algo a mais para poder compensar isso. Se o plano não tivesse todas as distorções, isso poderia ter sido resolvido.

O cargo de auxiliar administrativo sofreu o mesmo problema do técnico, o que gerou revolta e insatisfação por parte dos funcionários. Os que não possuíam a escolaridade necessária foram alçados para o cargo, mas não poderiam ser promovidas. Esses funcionários ingressaram na empresa antes da Constituição Federal de 1988, época que não havia concurso público, e sua grande maioria era de trabalhador braçal, que eram contratadas para ir para o campo. Foram colocadas no cargo, de acordo com seu código brasileiro de ocupações e o governo decidiu que esse cargo não faria mais parte do quadro de profissionais.

É fundamental que dentro da missão da CPRM analise-se as carreiras que realmente são de apoio ou que vão corroborar com o atendimento daquela missão e, de repente, mudar isso. Às vezes se inibe o crescimento de uma empresa, porque se rotula

a pessoa como apenas meio ou por não estar ligada diretamente ao objeto e a missão da empresa. É retirado um vetor de crescimento. Então, se preconiza na empresa que o pesquisador é a função de geólogo, e não necessariamente não terá uma fonte de área de pesquisa numa outra área, que deve receber outro nome, de forma que seja mais produtiva para a empresa.

Hoje, o entendimento é que a estrutura e modelagem dos cargos deve ser revista. Tem que ser atualizada a nova realidade. Isso foi feito há cerca de 10 anos atrás e nesse período a empresa mudou, tem outros conceitos, outras características e linhas. Embora faça o papel de auxiliar o Estado dentro da área de pesquisa mineral e hídrica, ela direcionou para algumas outras vertentes e por isso deve-se reformular o seu conceito de cargos. Em suma, essa estruturação deve ser revista, atualizada e modernizada.

#### 4.2.3 Distorções

No início do plano, na sua implantação, ele previa a remuneração dos cargos dentro de alguns pontos fixados, que seriam salário-base, anuênios e alguns outros itens, que seriam somados e colocados na tabela salarial. De imediato, todos os funcionários ficaram satisfeitos, sabendo que ia ser implantado de acordo com o salário, mas, erradamente, a comissão que trabalhou na implantação não trabalhou a outra etapa, que seria a distorção, que deveria ter sido realizada anteriormente. Deveria ter um bloco de como seria a implantação e outro para trabalhar a questão das distorções. Colocou-se todos os funcionários, teoricamente, satisfeitos juntos, mas no segundo mês começaram as reclamações e insatisfações.

Quando se insere um plano com uma empresa nova, é feito de uma maneira, mas quando a empresa já está caminhando, é completamente diferente. Existiam pessoas com 20, 30 anos de empresa e que acabaram se comparando por estarem com o mesmo salário dos funcionários que estavam acabando de ingressar na empresa. Como o outro plano era pautado em experiência, como pode permitir que um funcionário com anos de vivência no mercado esteja equiparado com um funcionário que ainda estava cru, que não tem vivência profissional? O grande erro foi focar exclusivamente na questão do salário.

Para resolver o problema criado, foi realizada uma sistemática, onde a Diretoria criou novos critérios para realocar esses funcionários que tinham mais experiência, que já havia um histórico dentro da empresa, possuíam cursos e tinham com condições de

serem diferenciados. Ele foi denominado de “Processo único de distorção” e até os dias de hoje os funcionários se confundem sobre. Neste momento, de fato, as distorções ficaram menores, porque os funcionários que tinham 30 anos foram inseridos num nível superior aos que tinham 10. Não se pode dizer que as distorções terminaram, mas que foram corrigidas em cerca de 70%.

Outra distorção ocorreu no ano de 2012. Em um determinado momento, o setor privado petrolífero e o setor de mineração estavam com uma alavancagem muito grande no mercado. A Petrobrás, por exemplo, estava sugando os técnicos com bastante conhecimento e as empresas estatais estavam sendo prejudicadas, pois eram oferecidos salários maiores, culminando na saída dos funcionários da CPRM. Havia um “turnover” considerável.

A empresa fazendo concurso público e perdendo esses profissionais, tanto para a iniciativa privada, como para as empresas do governo e, após um programa de desligamento, estava havendo um vácuo muito grande e havia necessidade de pessoal. Com isso, a CPRM pegou o pessoal recém-ingressado e que tinha escolaridade acima da exigida do cargo e promoveu da classe A para a classe B, quando ainda não era permitido. Essa ação foi permitida para concluir o acerto do acordo coletivo dos funcionários e interferiu negativamente no PCCS.

Naquele momento, foi muito bom para um determinado grupo de funcionários, que foi beneficiado, fazendo com que fossem promovidos antes, mas como se promove um funcionário novo que acabou de entrar na empresa e que deve ficar na classe A durante 4 anos e diz que foi criada uma excepcionalidade e que ele vai caminhar mais rapidamente?

O que ocorre é bem simples. Sintetizando, a CPRM tem quatro classes no seu PCCS: A, B, C e D e existe uma coerência lógica. A classe A é o funcionário que acabou de ingressar na empresa, não conhece nada, a estrutura, o plano. A classe B é um funcionário que já ficou 4 ou 6 anos na empresa, tendo tempo imprescindível para que ele a conheça e já consegue caminhar sozinho. É diferente do A. Este não caminha sozinho, ele precisa de orientações, de suporte. E quem deve dar esse suporte? O funcionário da classe B. O B é o funcionário que já consegue resolver sozinho, em qualquer etapa e função que esteja executando. Já o funcionário da classe C executa. Ele está enxergando um pouco mais lá na frente qual é a missão da empresa e ele já tem a capacidade de coordenar grupos para que sejam mais afinadas. O funcionário da classe D é aquele que já passou por tudo, conhece a empresa, consegue caminhar sozinho, já

tem capacidade de articular, formar grupo para o bom e eficiente progresso do que está sendo pedido e já está indo para o rumo dos que já passaram por tudo isso e são capazes agora de tomar a decisão. Isso é o modelo de pirâmide.

Será que a CPRM está errada nesse modelo? Provavelmente, não. O problema é que o indivíduo entra na classe A e não passou por nada disso é alçado para a classe B. Hoje, tem funcionário que deveria estar no C e que está no B, ou seja, ele conhece a empresa num espaço de tempo e simplesmente está tendo uma inversão de papel. Ele deveria estar coordenando e, na verdade, tem alguém acima dele que não tem o conhecimento dele. No momento de se colocar o funcionário da classe A para a classe B deveria ter a intervenção da área de RH para dizer que o nosso trabalho não está compatível com o do mercado e, juntamente a isso, a alta cúpula tentar salários mais atraentes.

Essa distorção foi gerada pela empresa e não pelo plano. Foi feita por pessoas que não seguiram as regras. Se elas não estão boas, faz-se a revisão. Mas optou-se por manter e criar um atalho a essa regra. Simplesmente, criaram um atalho e tiveram um problema.

Então, até hoje se vê o problema gerado no Processo de 2012. Antes do Processo de 2016, concordando ou não com o que foi feito, todos os funcionários, exceto os que não têm a escolaridade exigida, estavam nas suas classes. Atualmente, voltou a ter acentuada a questão da distorção e sem muita chance de resolver. Cada ano que passa vai se criando novas distorções e hoje não há verba suficiente para ir corrigindo, o que acaba embolando. Até os que foram beneficiados, em algum momento se sentirão emparedados, porque chegarão rapidamente na classe D e não terão como crescer. É bem provável que não tenham estímulo, porque, teoricamente, chegarão ao limite do plano em um curto período.

#### 4.2.4 Desenvolvimento Profissional

A empresa não efetua desenvolvimento. No início do plano a CPRM definiu que para passar de uma classe para a outra classe, o funcionário tinha que cumprir uma série de requisitos de desenvolvimento que estavam previstos, de forma mínima, no plano. Ele só poderia passar de classe, se cumprisse uma gama de treinamento. Não era o que ele escolhesse fazer. Já estava definido para o cargo dele quais eram os pré-requisitos.

Uma vez feito isso, ele estaria concorrendo à outra classe e isso não se daria de forma automática. Se tivesse algum funcionário que tivesse mais, um “*upgrade*” maior, ele estaria na frente. Então, seria dado um lado muito profissional e motivador, porque as pessoas só se sentem motivadas no momento em que ela alcança.

Para o processo de 2010, os funcionários elegíveis a promoção tinham que preencher um formulário, que informava todos os projetos que trabalhou, todas as atividades que desempenhou, os cursos que fez, qual foi o desenvolvimento que teve e no final teria que dar uma sugestão de melhoria na sua área. Essa sugestão teria que ser analisada pelos assessores e diretores daquela lotação e, além disso, foi pensado na possibilidade de dar um prêmio para a melhor sugestão que fosse implantada. Mas isso não saiu do papel. Só foi utilizada no Processo daquele ano, mas os formulários foram arquivados, jogados fora e sequer foram devolvidos para o Departamento de Recursos Humanos.

Na realidade, não foi lida nenhuma sugestão de melhoria, ninguém fez nada e aí, a partir de 2011, isso acabou de vez. Como 70% do valor destinado ao Processo é direcionada para a modalidade Promoção, havia dinheiro suficiente para que todos mudassem de classe e foi isso o que aconteceu. Todo mundo foi promovido: funcionários excelentes, médios e ruins. Ninguém teve a preocupação em preencher o formulário, nem dizer o que fez naquele ano/período, nem de dar sugestões de melhoria. Hoje, criou-se uma insatisfação para quem é bom, porque existe um desestímulo. O funcionário sabe que mesmo sem se desenvolver, sem estudar pode passar de uma classe para a outra.

Atualmente, muitos funcionários dizem que isso deveria voltar, mas o setor de Recursos Humanos encontra muita dificuldade, porque não houve continuidade. Desde 2011 não é utilizada a metodologia e os materiais não foram lidos e não foi feito nenhum trabalho com o memorial. Apesar disso, crê-se que o departamento deve retomar a exigência da necessidade de fazer a defesa do memorial. Sugere-se que mesmo que dez funcionários tenham feito a defesa e a empresa tem verba suficiente para pagar 11, esses 10 vão, mas que tivesse o registro de quanto está crescendo aquele profissional, ou não.

O registro qualitativo pode dizer que o funcionário está mudando de classe, porque há verba disponível para isso, mas deve existir uma análise customizada sobre o seu desempenho. Poderia fazer até uma revisão, se isso tivesse muito gritante, de não



permitir, mesmo que tivesse com verba. Deveria se ter uma pontuação mínima. Seria um acerto interessante.

Outro ponto importante é que o Processo de Promoção e Progressão tem que estar alinhado com a área de treinamento. A promoção dos funcionários poderia estar vinculada também as suas capacitações, como, por exemplo, a trilha de conhecimento (conjunto de treinamentos “online” que a empresa fornece) e outros treinamentos fornecidos pela CPRM. Apesar de o funcionário poder caminhar com suas próprias pernas nesse sentido, é importante que a empresa possa e deva oferecer isso para ele.

Se esse trabalho fosse alinhado, pensando nos próximos anos, onde o funcionário tivesse a obrigação de participar de uma quantidade de curso, isso geraria um crescimento para ele e, conseqüentemente, para a instituição. Isso precisa estar na estrutura para que o funcionário esteja pronto e com os pré-requisitos preenchidos depois do período mínimo para haver sua promoção. A empresa deveria fornecer etapa por etapa para que o funcionário vá concluindo. Logicamente, é importante reforçar que, como toda empresa, em especial as públicas, existe uma limitação financeira que não permite gastos exorbitantes e precisará de criatividade para realizar.

Para isso, é importante que a área de treinamento seja mais personalizada. Que cada funcionário seja chamado, individualmente, para saber onde ele pretende chegar, se ele quer chegar, e que esteja em consonância com os planos e metas da empresa. Hoje, na CPRM, não existe esse tipo de preocupação e esse tipo de cuidado. Atualmente, para participar de um treinamento ou um curso, pergunta-se para o gestor se há verba disponível. Se não tiver, não fará. Além disso, esses treinamentos quando feitos não servem para a avaliação.

Outro ponto negativo na empresa é a falta de treinamento para gerência. Muitas vezes ele não é um gestor, ele é um técnico. O gerente deve preocupar-se com o que seus funcionários precisam para se desenvolver, visando melhorar o setor. Na CPRM, não é um gestor, um administrador de área e peca muito nesse sentido. Isso fica muito acentuado na hora da avaliação de desempenho. Não existe aquela preocupação de avaliar de verdade, existe muita parcialidade nessa relação. Isso tem que ser revisto com profundidade, pois isso é tratado de forma amadora, não respeitando os profissionais, devendo prevalecer a meritocracia em detrimento a avaliações tendenciosas.

Na questão visando o desenvolvimento dos funcionários, deve-se dar maior ênfase na questão da promoção que ocorre de 4 em 4 anos ou de 6 em 6 anos e acompanhar mais de perto para medir como está sendo realizado o processo. Hoje, ele é

feito junto ao processo de progressão e isso dificulta a supervisão. Em paralelo a isso, o Departamento de Recursos Humanos deve estimular os funcionários a quererem crescer nas suas carreiras e não só vislumbrar salários, como eles estão fazendo e, como o plano é pautado em desenvolvimento e competência, dar continuidade e fazer uma projeção do que os funcionários deverão realizar para que sua evolução seja perene e constante.

Um ponto curioso é que atualmente, a empresa incentiva que seu quadro funcional tenha mestres, doutores e pós-graduados, mas que deveria estar alinhado as necessidades da empresa. O que se vê é um gancho para o funcionário receber o adicional de titulação e aumentar o salário.

Hoje, está mais na mão do funcionário do que propriamente da empresa. É extremamente relevante ter um quadro repleto de mestres e doutores, mas a CPRM tem que estar preparada para utilizar esses funcionários. Não podem servir apenas para que eles ganhem aumento de salário. Deve ser visto o que a empresa quer dessas pessoas, o que ela pode contribuir e não ficar voltado apenas para estimular o funcionário sem a contrapartida.

Se a empresa está cedendo tempo do funcionário para realizar o curso, ele tem que ser aplicado em prol da empresa e não em benefício próprio. Esse benefício próprio pode até ser permitido, mas o ônus é do funcionário. Ele pode resolver fazer mestrado nas Ilhas Gregas, mas o que vai acrescentar para a CPRM? Nada. Ele vai e faz, mas não pode apresentar esse diploma no RH e falar que o salário tem que aumentar.

#### 4.2.5 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho não é satisfatória. Ele não está sendo medido. A CPRM tinha que fazer um programa de avaliação de desempenho. Primeiramente, a empresa não negocia metas com os funcionários. Atualmente, chega no final do ano quando encerra o período avaliativo e passa um formulário de autoavaliação, que cada um se avalia do jeito que bem entender. Se o funcionário é amigo do chefe, simpático, ele concorda e tem uma validação muito acima do esperado e isso não existe.

Pode-se fazer uma comparação da avaliação de desempenho da CPRM com duas empregadas que se tenha em casa. Mesmo sendo analfabeta, sabe-se qual delas te serve e a que não te serve. O dono da casa sabe exatamente os pontos fracos e fortes de cada uma delas. Sabe a que limpa, que toma iniciativa, que não precisa dizer que é para fazer. Na CPRM, se o gestor quiser mesmo fazer uma boa análise dos funcionários, ele sabe

exatamente quem é bom, quem é mal e quem é médio, mas as dificuldades com as relações humanas atrapalham isso, porque existe relação de amizade.

Na CPRM sempre foi assim. Se esse ano quem recebeu foi o funcionário A, mesmo eu sabendo que ele é melhor, no ano seguinte vai receber o funcionário B, quando o gestor sabe que, na realidade, o funcionário A merece ser progredido novamente. Dificilmente o chefe vai valorizar a mesma pessoa. Ele sempre vai dizer que ano passado ele deu para o funcionário A e esse ano, mesmo sabendo que ele não é bom, vai dar para o outro. Ele pode ser ruim, mas vai adiantar para ele. Então, não são vistas muitas perguntas sobre avaliação de desempenho e o gestor contribui para que não seja adequada.

É importante que a empresa privilegie a meritocracia, pois assim terá uma empresa mais homogênea. Um exemplo interessante de se ter uma empresa mais igualitária é como acontece na sala de aula. O professor quer uma turma homogênea, que a interpretação seja unânime. Um exemplo ocorre, geralmente com uma turma de medicina, que possui muitos concorrentes e apenas a nata é aprovada. Essa nata já tem uma base e por isso essas carreiras têm eficiência e eficácia dos profissionais que saem de lá.

As carreiras que possuem uma mistura muito grande acabam com a homogeneidade e cria a heterogeneidade, que cria dificuldade de ensino, pois existem alunos que conseguem captar tudo e outros que não entendem nada. Dai, o professor não pode esquecer o que não está pegando nada e atuar no que está pegando tudo. Em contrapartida, se for resgatar o que não está pegando nada naquele momento, estará desestimulando o que está pegando tudo.

Quanto aos formulários de avaliação, Percebeu-se que após a mudança dos formulários no Processo 2015, as reclamações diminuíram, porque os empregados deveriam justificar todas as afirmações que assinalar e isso inibe o funcionário a mentir com facilidade, porque ele não tem fatos, não tem argumentos. Antigamente o funcionário só assinalava, dizia que ele era ótimo e fim de papo. É importante que a área de RH atue, inclusive, para pegar o perfil dos funcionários que marcam o formulário de qualquer forma e ataca-los de forma a coibir um comportamento inadequado.

O que o funcionário deve considerar é que não existe formulário com cem por cento de objetividade, que é o que grande parte acusa. A subjetividade vai existir sempre. Se fizer uma análise, ela será subjetiva. Por exemplo, o Exame Nacional do

Ensino Médio (ENEM) tem uma redação que você não pode errar pontuação, gramática, e isso é meritocracia, mas também tem uma pitada de subjetividade. Vai ganhar nota máxima aquele que tiver agradando a banca e não aquela que vem com informações que a banca desgosta. Então, qualquer décimo vai ser retirado. É a subjetividade.

Um ponto que merece ser destacado é o pensamento que o funcionário avaliado possui de que estará sempre evoluindo ano a ano. Essa questão de dentro do esperado, acima do esperado e muito acima do esperado confunde. Entende-se que dentro do esperado é aquilo que está bom, mas não fica interessante para o avaliado, por causa do valor da nota. Desde pequeno se sabe que uma avaliação entre 5 e 6 é uma zona média e que a partir de 7 que fica interessante. Parece mais fácil alterar a pontuação e mostrar que o funcionário está dentro do esperado com pontuação de 7,5. Seria mais fácil de ser compreendido. O funcionário poderia não ganhar, mas pensaria que foi bem avaliado. Essa situação é carregada com as pessoas desde pequeno, no ensino fundamental e esse ponto tem que ser tocado, pois aonde deveria ter o maior número de funcionários (dentro do esperado), pouco se vê no bloco.

Outra análise que deve ser vista é a questão de avaliação do gestor por parte dos funcionários, mas isso deve passar por um amadurecimento. Seria muito interessante, mas pode ser que não haja seriedade nas validações para isso.

As metas de avaliação deveriam ser negociadas durante o ano, tanto para mais, como para menos, porque a CPRM tem problema de ordem orçamentária, os projetos não continuam e as atividades mudam. Atualmente, é algo inimaginável trabalhar sem metas a serem cumpridas, por que quando se trabalha com elas, mesmo que sejam simples, consegue ser medido se foi cumprida ou não.

A empresa já estruturou isso para mostrar ao funcionário o que se quer dele para os próximos 6 meses, mesmo que sejam poucas, mas o departamento conta também com a questão do planejamento da empresa e que ainda está um pouco obscuro. Ainda assim, pode-se orientar as divisões para pegar um projeto ou uma meta para se dedicar e que contemplasse todos, pois, assim, focará na questão da equipe, de trabalhar junto e não estar segmentada por funcionário.

Dois pontos merecem destaques para serem reavaliados nessa questão. O primeiro é substituir o período avaliativo de dezembro do ano anterior até novembro do ano vigente para janeiro até dezembro, dentro de um único exercício. Esse período que compreende dois anos dificulta a assimilação dos funcionários e causam inúmeras dúvidas.

O outro item é que o processo seja monitorado anualmente e não apenas na época dele. Existiria outra avaliação, provavelmente no meio do ano, e evitaria problemas como, por exemplo, numa transferência de funcionário que trabalha metade do período com um gestor e metade com outro e é avaliado apenas por um deles. Hoje, o processo só ocorre entre dezembro e março e não é contínuo. Em março, paga-se os valores retroativos desde dezembro para os funcionários contemplados e o processo se encerra, sendo retomado apenas em novembro.

#### 4.2.6 Estrutura Salarial

A temática de antes era que a CPRM tinha com as suas coirmãs, dentro até do próprio Ministério, algumas empresas que norteavam que balizavam os salários. Como a CPRM tem uma desestruturação tão grande e não tem esses perfis levantados, ao mesmo tempo em que bate no cargo, bate na questão salarial também. Hoje, a empresa está refém de conflitos na época do dissídio, porque só isso que acontece para se ter um aumento na tabela. Uma projeção na tabela.

Pensa-se que numa alteração ou num futuro plano, teria que se fazer não só a revisão do cargo, mas realizar uma revisão de compatibilidade de salário frente ao mercado. A CPRM deve pensar em excelência, em estar melhorando a sua performance, para que isso tenha um custo para o governo. Se ela comprovadamente evoluiu e comprova pro Ministério, isso vai fazer com que de tempos em tempos haja uma análise crítica da sua tabela salarial. O intuito não é promover distorções e, sim, de manter a pirâmide e fazer com que ela suba linearmente.

Como o salário é uma consequência, enquanto não for ajustada a parte estrutural, não há condições para brigar por um salário atraente. Se tiver com tudo arrumado, consegue-se mostrar que a empresa saiu de um patamar para outro, comprova pessoas de excelência e qualificadas e consegue demonstrar que seu produto está interessante. Atualmente, há um problema para se resolver.

O salário da CPRM sempre ficou defasado em relação às demais. Na época da implantação do plano, não houve tantos avanços financeiros para quem já estava na empresa e os principais beneficiados foram os funcionários de início de carreira. Teve funcionário que tinha acabado de ser admitido com salário de R\$ 900,00 como técnico e passou a ganhar mais de R\$ 2000,00. Hoje, logicamente, precisa fazer uma pesquisa, mas sempre alegam que não tem dinheiro. Para as empresas públicas é difícil darem

aumento, pois tem muita limitação. Esse ano, por exemplo, não teve qualquer aumento em relação ao acordo coletivo.

Um ponto importante a ser discutido é sobre a diferença que existe entre o primeiro e o último nível da tabela salarial. Quem teve a oportunidade de ir para o exterior e visitar alguns países desenvolvidos vê que a diferença não é tão grande. Mas, independente do valor, é sabido que o funcionário sempre está reclamando do salário e nunca leva em consideração o cardápio de benefícios oferecidos pela instituição. Esse conjunto de benefícios é atraente em relação às empresas privadas, é substancial, mas mesmo assim, continuam afirmando que não são suficientes.

Sabe-se que em paralelo a atualização da tabela salarial, também deve ser revisto. Se for comparado o que a CPRM fornecia em 2009 e o retrato atual, percebe-se que está defasado e que deve ser revisto para ficar competitivo ou próximas as outras, dentro do próprio Ministério.

#### 4.2.7 Vigência

O plano já tem 10 anos e deve ser revisado periodicamente, tendo uma revisão mais sólida e completa no quinto. Inclusive no próprio PCCS existe um item que descreve sobre isso. Hoje, percebe-se que o plano melhorou em relação ao anterior, mas está chegando num ponto que algo deve ser feito, porque senão vai continuar essa angústia dos funcionários, até mesmo em relação ao processo de promoção e progressão e é isso que eles estão saturados. Chegou num ponto que até mesmo quando os funcionários saem dos seus níveis, existem reclamações.

E o pensamento é que não se pode jogar tudo fora, descartar tudo e não ter nada para rodar o processo, mas ao mesmo tempo essa questão deve ser urgentemente resolvida. Rever tanto o plano, como a questão de como será executado o processo anual. Se a questão do consultor não for aprovada pela empresa, internamente deve-se rever e as melhorias devem ser feitas. A responsabilidade fica muito restrita a Diretoria, mas também deve ser dividida por quem trabalha com o assunto, de propor esse avanço.

Não se sabe se vai adiantar, mas a área de Recursos Humanos deve se planejar, acompanhar e separar um tempo para elaborar essas correções e mostrar a proposta. Pode dar certo, ou não, mas tem que apresentar. Os funcionários podem pensar que o plano é ruim, mas tem que ir caminhando, acertando e consolidando esse processo. Na empresa, fala-se muito em mudança, mas tem muita coisa que pode se aproveitar.

O plano tem que ser implantando, de fato. Tem que haver concorrência na modalidade promoção. Não pode caminhar todo mundo de qualquer maneira, sem preencher formulário nenhum, sem dizer o que fez, sem dizer os projetos que participou. Devem ser relatados os projetos, a importância deles, a participação do empregado. A CPRM é uma empresa de pesquisadores que faz um belo trabalho. Aquelas sugestões de melhoria do primeiro ano de implantação eram muito relevantes, importantes e devem ser retomadas. Parece que ninguém se incomoda e está preocupado. Inclusive, parece que o setor do PCCS não foi construído para isso e estas informações contidas no processo de promoção e progressão são fundamentais para o departamento.

Enquanto a área de Recursos Humanos não fizer uma real intervenção, o plano não caminhará. Nem na CPRM, nem em nenhuma empresa. O modelo sequer está sendo testado. Pode-se dizer que o plano era uma pirâmide e hoje é um polígono. Cada hora coloca um negócio nele e não anda. Deve haver um envolvimento muito grande da área de Recursos Humanos para solucionar isso.

Se colocar uma consultoria para atuar na empresa, primeiramente terá que se fazer uma análise crítica e quando isso for feito, não será passado para os funcionários e sim para a alta cúpula. E ele já começa iniciando o plano tentando amenizar os problemas. Quanto mais tempo a empresa permitir que o plano caminhe como está, mais a bola de neve aumenta. Lembrando que ele não é só salário. Ele é cargo. Com o novo estatuto da CPRM, com essa nova estrutura sendo montada, é a hora de a área atuar.

Se a empresa tivesse mantido e não tivesse criado as distorções, hoje teria revisões e melhorias. Não se pode jogar fora o memorial, peça importantíssima. Qual o tratamento dos dados que estão sendo feitos, as respostas que estão sendo dadas a este questionário? Qual a resposta que o RH está dando? Atualmente, ela só dá a resposta de quem ganhou e de quem não ganhou. É o ápice de quem conseguiu e o ápice da frustração, quando o salário continua o mesmo. E não pode ser assim.

Nosso RH não pode ser apenas o executor do processo. Nunca foi visto um funcionário dizer que agora será um tomador de decisão. As pessoas só comemoram se pularam da A para B, B para o C e C para o D para ganhar mais mil reais. A empresa só tomará um rumo quando perceber que as pessoas estão felizes, porque tomarão decisão, porque a responsabilidade está nas suas costas. Ou quando o funcionário sai da classe A e já sabe caminhar sozinho.

É preciso fazer-se uma análise crítica das respostas que os funcionários estão dando, das metas que tem que se alcançar. E é uma meta não financeira, e sim de objetivos. Se isso não for feito, não há qualquer progresso. Ainda não vi nenhum funcionário do RH reunir todo mundo no salão nobre e dizer que a empresa tem pouco tomador de decisão e que os coordenadores precisam chamar grupos. Dar a oportunidade para o coordenador fazer um curso de “performance”.

A empresa poderá enfrentar alguns problemas agora, porque os funcionários vão enxergar um paredão pela frente. Elas vão chegar à classe D rapidamente e não vão ter mais para onde ir sem perspectiva, incentivo. Muitos funcionários falam em criar a tabela E, mas não é isso que vai resolver o problema. Será resolvido o problema de uma gama de funcionários, mas vai criar um túnel ainda maior para quem está distante. Um funcionário da classe B, por exemplo, vai demorar muito para tomar decisão, ele nunca será responsável pela empresa. Isso é desestimulante para o funcionário que vai construir a CPRM do futuro, em detrimento de alguns que nem deveriam estar ali.

### **4.3 Visitas técnicas a empresas públicas**

A fim de realizar um *benchmarking* do Plano de Carreira, Cargos e Salários e dos Processos de Promoção e Progressão da CPRM com outras instituições públicas congêneres, foram realizadas visitas técnicas nas empresas A, B e C, nos dias 15/02/2018, 16/02/2018 e 19/02/2018, respectivamente.

Estas visitas foram fundamentais para ter conhecimento de como cada empresa trata o tema e foi extremamente relevante fazer essa comparação para contribuir com novas propostas e remodelar e reestruturar as metodologias e regras utilizadas na CPRM. Com o auxílio e participação incondicional dos integrantes dos departamentos de recursos humanos dessas empresas, foi possível analisar intimamente alguns pontos de destaque.

#### **4.3.1 Contribuições - Empresa visitadas**

Pôde-se extrair como pontos relevantes da empresa A em relação a CPRM os seguintes itens: estruturação dos cargos, separando-os de acordo com formação; formação de comitê externo ao RH para participar do processo; adicional de titulação proporcional ao salário; progressão obrigatória, caso o funcionário não tenha progredido



nos últimos 3 anos; descentralização do processo para os setores de pessoal de todo Brasil; não utilização da modalidade promoção; utilização de quatro graduações na avaliação.

Já na empresa B foram apontadas as seguintes execuções significativas: formulário de avaliação de desempenho customizado para cada cargo; possibilidade de progressão por mérito anualmente; treinamentos obrigatórios para funcionários com desempenhos insatisfatórios; utilização da graduação “não se aplica” nos formulários de avaliação; revisão anual obrigatória do plano e dos processos de progressão; não utilização da modalidade promoção; utilização de quatro graduações na avaliação.

Para finalizar, dentre os pontos interessante da empresa C, pode-se destacar os seguintes itens: Acréscimo de metas nas avaliações de desempenho individuais; participação dos pares dos funcionários na avaliação de desempenho; gratificação de desempenho vinculadas as metas institucionais e individuais; não utilização da modalidade promoção; utilização de quatro graduações na avaliação.

Na comparação salarial das empresas A e B com a CPRM, comparando o valor do salário inicial e final dos cargos e o interstício dos níveis salariais para caminhar na tabela, obteve-se os resultados apresentados nas tabelas, 15, 16, 17, 18 e 19.

Tabela 15- Comparação da Tabela Salarial do cargo de pesquisador entre as empresas pesquisadas e o CPRM

<b>CARGO-PESQUISADOR</b>		
	Salario inicial	Salário final
Empresa A - Pesquisador B	R\$ 10.090,59	R\$ 19.914,64
Empresa A - Pesquisador A	R\$ 11.729,62	R\$ 23.149,42
Média do cargo da empresa A	R\$ 10.910,11	R\$ 21.532,03
Empresa B - Pesquisador	R\$ 10.514,19	R\$ 22.102,92
Média das duas empresas:	R\$ 10.712,15	R\$ 21.817,48
CPRM	R\$ 8.225,25	R\$ 18.159,93
<b>Defasagem salarial (CPRM/Média das empresas)</b>	<b>23,22%</b>	<b>16,76%</b>

Tabela 16 - Comparação da Tabela Salarial do cargo de analista entre as empresas pesquisadas e o CPRM

<b>CARGO-ANALISTA</b>		
	Salario inicial	Salário final
Empresa A - Analista B	R\$ 8.599,77	R\$ 19.760,55
Empresa A – Analista A	R\$ 10.012,48	R\$ 16.972,40
Média do cargo da empresa A	R\$ 9.306,13	R\$ 18.366,48
Empresa B - Analista	R\$ 10.514,19	R\$ 22.102,92
Média das duas empresas:	R\$ 9.910,16	R\$ 20.234,70
CPRM	R\$ 7.017,03	R\$ 15.435,99
<b>Defasagem salarial (CPRM/Média das empresas)</b>	<b>29,19%</b>	<b>23,72%</b>

Tabela 17 - Comparação da Tabela Salarial do cargo de técnico entre as empresas pesquisadas e o CPRM

<b>CARGO-TÉCNICO</b>		
	Salario inicial	Salário final
Empresa A - Técnico B	R\$ 4.375,59	R\$ 10.311,40
Empresa A - Técnico A	R\$ 5.086,20	R\$ 11.985,96
Média do cargo da empresa A	R\$ 4.730,90	R\$ 11.148,68
Empresa A - Técnico	R\$ 3.111,03	R\$ 9.443,06
Média das duas empresas:	R\$ 3.920,96	R\$ 10.295,87
CPRM	R\$ 3.467,31	R\$ 7.627,26
<b>Defasagem salarial (CPRM/Média das empresas)</b>	<b>11,57%</b>	<b>25,92%</b>

Tabela 18- Comparação da Tabela Salarial do cargo de auxiliar entre as empresas pesquisadas e o CPRM

<b>CARGO-AUXILIAR</b>		
	Salario inicial	Salário final
Empresa A - Auxiliar C	R\$ 1.721,47	R\$ 4.056,74
Empresa A - Auxiliar B	R\$ 2.763,19	R\$ 6.511,63
Empresa A - Auxiliar A	R\$ 3.205,27	R\$ 7.553,44
Média dos 3 cargos	R\$ 2.563,31	R\$ 6.040,60
CPRM	R\$ 2.146,41	R\$ 4.721,70
<b>Defasagem salarial (CPRM/Média das empresas)</b>	<b>16,26%</b>	<b>21,83%</b>

Tabela 19 - Interstícios salariais nas empresas visitadas

<b>Tabela de Interstícios Salariais</b>			
	Empresa A	Empresa B	Média total
Pesquisador	3%	2,899%	2,95%
Analista	3%	2,899%	2,95%
Técnico	3%	2,965%	2,98%
Auxiliar	3%	0	-

Nota-se a defasagem que a empresa se encontra em todos os aspectos relacionados a salário, tanto nos valores recebidos no início e final de carreira, como nos interstícios de um nível salarial para o outro, que, atualmente, é de 2,5%.

## **5 RELATÓRIO FINAL - PROPOSTAS PARA MUDANÇAS DO PLANO DE CARREIRA, CARGOS E SALÁRIOS (PCCS) DA COMPANHIA DE PESQUISA DE RECURSOS MINERAIS (CPRM)**

Após a análise dos formulários preenchidos pelos funcionários, o diagnóstico apontado pela comissão interna e o *benchmarking* realizado com outras empresas públicas congêneres a CPRM, pôde-se chegar as seguintes propostas para mudanças do Plano de Carreiras, Cargos e Salários e dos Processos de Promoção e Progressão Anuais:

Proposta 1 - Alteração por completo da instrução normativa RHU 01.05-03, que rege os processos de Promoção e Progressão anuais.

Proposta 2 – Realizar um estudo apurado, medindo os impactos, principalmente financeiros, dos funcionários com defasagem salarial, que estão há mais tempo na classe do que deveriam por não terem sido promovidos no momento correto. Esses funcionários foram prejudicados e deveriam ter suas posições ajustadas antes de iniciar as efetivas mudanças.

Proposta 3 - Divisão do cargo de Pesquisador em Geociências em pesquisador I, pesquisador II e pesquisador III, separando-os, pela formação dos funcionários, dentro das carreiras já estabelecidas no plano atual (geólogo, engenheiro hidrólogo, engenheiro de minas, geofísico e paleontólogo). Em paralelo, rever a possibilidade de acrescentar algumas carreiras que realizam pesquisa na empresa, mas que estão inseridas no cargo de analista, que é o caso, por exemplo, dos geógrafos e analistas químicos. Os cargos seriam separados em:

Pesquisador III – Curso de Pós Graduação *Strictu Sensu* completo (Doutorado)

Pesquisador II – Curso de Pós Graduação *Strictu Sensu* completo (Mestrado)

Pesquisador I - Ensino Superior Completo

Para o pesquisador I migrar para o cargo de pesquisador II, ele deverá concluir o curso de Pós Graduação *Strictu Sensu* (mestrado), ter 5 anos de efetivos serviços prestados a

CPRM e possuir certificação em cursos de capacitação e aperfeiçoamento na área de atuação, com somatório de, no mínimo, 240 horas como ocupante do cargo de pesquisador I; ou possuir mais de 15 anos de efetivos serviços prestados a CPRM. Caso o funcionário pertença ao cargo de pesquisador I e tenha concluído curso de Pós Graduação *Strictu Sensu* (Doutorado) ele deverá permanecer como pesquisador II durante 3 anos e depois migrar para o cargo de pesquisador III.

Para o pesquisador II migrar para o cargo de pesquisador III, ele deverá concluir o curso de Pós-graduação *Strictu Sensu* (Doutorado), ter 5 anos de efetivos serviços prestados a CPRM e possuir certificação em cursos de capacitação e aperfeiçoamento na área de atuação, com somatório de, no mínimo, 240 horas como ocupante do cargo de pesquisador II; ou possuir mais de 20 anos de efetivos serviços prestados a CPRM.

Proposta 4 – Divisão do cargo de Analista em Geociências em analista I e analista II, separando-os, pela formação dos funcionários, dentro das carreiras já estabelecidas no plano atual (administrador, advogado, assistente executivo, analista de sistema, assistente social, bibliotecário, biólogo, contador, dentista, economista, engenheiro agrônomo, engenheiro cartográfico, engenheiro elétrico, engenheiro cartográfico, enfermeiro, engenheiro de segurança do trabalho, geógrafo, oceanógrafo, químico e relações públicas). Os cargos seriam separados em:

Analista II – Curso de Pós Graduação *Strictu Sensu* (Mestrado ou doutorado)

Analista I - Ensino superior completo

Para o analista I migrar para o cargo de analista II, ele deverá concluir o curso de Pós Graduação *Strictu Sensu* (Mestrado), ter 5 anos de efetivos serviços prestados a CPRM e possuir certificação em cursos de capacitação e aperfeiçoamento na área de atuação, com somatório de, no mínimo, 240 horas como ocupante do cargo de analista I; ou concluir o curso de Pós Graduação *Lato Sensu*, ter 8 anos de efetivos serviços prestados a CPRM e possuir certificação em cursos de capacitação e aperfeiçoamento na área de atuação, com somatório de, no mínimo, 240 horas como ocupante do cargo de analista I; ou possuir mais de 15 anos de efetivos serviços prestados a CPRM.

Proposta 5 - Divisão do cargo de Técnico em Geociências em técnico I e técnico II, separando-os, pela formação dos funcionários, dentro das carreiras já estabelecidas no plano atual (almoxarife, assistente administrativo, auxiliar administrativo, auxiliar prospecção, desenhista cartográfico, desenhista copista, encarregado de sondagem, hidrometrista, hidrotécnico, operador de computador, plataformista, programador de computador, prospector, secretaria, sondador, técnico de cartografia digital, técnico de contabilidade, técnico de eletrônica, técnico de geodesia, técnico de mineração, técnico químico, topógrafo, técnico em prospecção e técnico em segurança do trabalho). Os cargos seriam separados em:

Técnico II – Nível médio técnico ou escolaridade acima

Técnico I – Nível médio completo

Para o técnico I migrar ao cargo de técnico II, ele deverá ter conclusão de curso médio técnico ou graduação, ter 5 anos de efetivos serviços e possuir certificação em cursos de capacitação e aperfeiçoamento na área de atuação, com somatório de, no mínimo, 180 horas como ocupante do cargo de técnico I; ou possuir mais de 15 anos de efetivos serviços prestados a CPRM.

Proposta 6 – Manutenção de apenas um cargo de Auxiliar Administrativo e Operacional, dentro das carreiras já estabelecidas no plano atual (auxiliar operacional, auxiliar de serviços gerais, copeiro, guarda, laboratorista, laboratorista cartográfico, mecânico, motorista, operador de manutenção, operador de rádio, pintor, porteiro, soldador e telefonista). Importante frisar que este cargo está em extinção e não serão realizados mais concursos públicos para contratação dos profissionais.

Proposta 7 – Elaboração da descrição do perfil de competências profissionais, com descrição sumária e principais atribuições e responsabilidades dos cargos de pesquisador I, II e III, analista I e II, técnico I e II e auxiliar, de acordo com o que for estabelecido com os ideias, metas, objetivos e visão da CPRM;

Proposta 8 – Elaboração de questionário de avaliação customizado para as 9 carreiras elaboradas (Pesquisador I, II e III, analista I e II, técnico I e II e auxiliar). Atualmente, os formulários são separados por gestor e não gestor, conforme demonstrado nos anexos

B e C.

Proposta 9 – As competências e as atividades desempenhadas no período avaliativo anual, que são medidas atualmente e representam 100% da avaliação, passariam a valer 50% (50 pontos). As competências e atividades desempenhadas no período avaliativo seriam mantidas por estarem em consonância com as praticadas no mercado. Para os funcionários não gestores, seriam medidas suas competências em comunicação, planejamento, organização e controle, trabalho em equipe, iniciativa/proatividade, criatividade na solução de problemas, orientação para resultados e cumprimento de prazos. Já para os gestores permaneceriam as seguintes: capacidade de proposição e posicionamento, planejamento estratégico da área, capacidade de análise e decisão, relacionamento com outras áreas da empresa, liderança e gestão de pessoas, administração orçamentária e financeira e criatividade e inovação.

Proposta 10 – Inserção de metas gerenciais/departamentais (duas ou três), previamente alinhadas com o gestor imediato no período anterior ao início do período avaliativo, representando 30% (30 pontos) do total da pontuação final. Essas metas devem ser repactuadas, se necessário, no meio do período avaliativo e terão impacto na gratificação de desempenho de atividades em geociências.

Proposta 11 - Projeto de melhoria e/ou inovação para os empregados elegíveis no processo, que deverá compor a avaliação de desempenho, representando 10% (10 pontos) do total da pontuação final.

Proposta 12 – Inserção de treinamentos e capacitações, que deverão compor a avaliação de desempenho, representando 10% (10 pontos) do total da pontuação final e que deverão ser fornecidos pela Companhia.

Proposta 13 – A avaliação final terá 70% de peso da comissão validadora (gestor imediato, empregado indicado pelo gestor imediato e representante da Associação de Empregados) e os outros 30% dados pela média de avaliação dos seus pares. Essa metodologia deverá ser utilizada, caso tenha, no mínimo, 3 funcionários lotados no departamento.

Proposta 14 – Exclusão da graduação “Muito acima do Esperado” e mudança da pontuação final das remanescentes (abaixo do esperado, próximo ao esperado, dentro do esperado e acima do esperado). A pontuação mínima iniciada em 40 pontos tem o efeito de minimizar o efeito de uma má avaliação da comissão para o funcionário, dirimindo sua desestabilização, prejuízo e seu efeito emocional.

**Tabela 20:** Graduações da avaliação de desempenho

<b>Graduações</b>	<b>Pontuação atual</b>	<b>Pontuação Proposta</b>
Abaixo do esperado	20 a 35,9	40-54,9
Próximo ao esperado	36 a 51,9	55 – 69,9
Dentro do esperado	52 a 67,9	70 – 84,4
Acima do esperado	68 a 83,9	85 a 100
Muito acima do esperado	84 a 100	Excluída

A pontuação final será o somatório definido com a seguinte fórmula:

- Pontuação de treinamento de 0 a 10 x 0,6
- Pontuação de melhoria inovação de 0 a 10 x 0,6
- Pontuação das metas de 0 a 30 x 0,6
- Pontuação das competências e atividades de 0 a 50 x 0,6

Exemplo:

Pontuação de treinamento: 8

Pontuação de melhoria e inovação: 8

Pontuação de metas 20

Pontuação de competências e atividades: 42

$$\begin{aligned} \text{Cálculo: } & (8 \times 0,6) + (8 \times 0,6) + (20 \times 0,6) + (42 \times 0,6) + 40 = \\ & = 4,8 + 4,8 + 12 + 25,2 + 40 = 86,8 \text{ (Acima do esperado)} \end{aligned}$$

Proposta 15 – Impossibilidade de progressão por mérito, ainda que exista verba



suficiente disponível no processo de progressão para funcionários que obtiverem graduação inferior a “Dentro do esperado (70 pontos)”.

Proposta 16 – Capacitações obrigatórias fornecidas pelo Departamento de Recursos Humanos para os funcionários cuja pontuação de sua avaliação de desempenho não atinja, pelo menos, o conceito de “dentro do esperado” (70 pontos). Essa ação visa à melhoria do desempenho de empregados que estão com rendimento aquém do necessário, de forma que eles possam evoluir. Inclusive, deverá ser fornecido, se necessário, ausências das atividades desempenhadas diariamente para que possa se capacitar.

Proposta 17 – Premiação, por diretoria, com a evolução em um nível, para as três melhores propostas de inovação e melhoria que for implantada na instituição. Essa recomendação será dada pelas respectivas Diretorias, que, obrigatoriamente, deverão ter ciência dos trabalhos realizados. O funcionário só não terá essa evolução concedida, caso sua avaliação de desempenho final não atinja os 70 pontos necessários. Com o intuito de não haver uma célere evolução, só poderão ser contemplados funcionários com mais de 3 anos de admissão.

Proposta 18 – Premiação com a evolução em dois níveis dos 2% melhores funcionários avaliados de cada Diretoria. Com o intuito de não haver uma célere evolução na carreira, só poderão ser contemplados funcionários com mais de 3 anos de admissão.

Proposta 19 – Alteração da comissão de avaliação dos funcionários que, atualmente, é formada pelo chefe imediato, um empregado indicado por ele e um representante indicado pela Associação dos empregados. Propõe-se a mudança na configuração da comissão, que seria composta pelo chefe imediato, o chefe mediato (acima do imediato) e um representante indicado pela Associação que não pertencesse à lotação do funcionário avaliado. Nos moldes atuais, ocorre que, muitas das vezes, o empregado indicado pelo gestor e o representante indicado pela Associação estão analisando e julgando o funcionário que ao mesmo tempo estão concorrendo com ele para ser progredido por mérito.

Proposta 20 – Os gestores e os que possuem função de confiança devem ser avaliados

por quem, hierarquicamente, está abaixo. Sua pontuação deverá ser composta com peso de 70% pontos da chefia imediata e os outros 30% pontos por uma média de todas as avaliações realizadas pelos subordinados. Importante ressaltar que as avaliações por parte dos funcionários serão sigilosas, para não haver qualquer tipo de receio e constrangimento.

Proposta 21 - Funcionários que possuem função de coordenador executivo, assistente e supervisor devem ter um formulário específico de avaliação, que esteja entre o de gestor e o de não gestor, terem sua verba separada e concorrerem entre si, de acordo com o cargo. Atualmente, eles concorrem com os funcionários “não gestores” e, por isso, de certa maneira, levam vantagem sobre os demais. Atualmente, são considerados como gestores apenas os superintendentes e gerentes das unidades regionais e chefes de departamento de divisão no escritório do Rio de Janeiro.

Proposta 22 – As atividades desempenhadas no período avaliativo, que faz parte da avaliação de desempenho, deverão ser justificadas pelos avaliadores, independentemente da graduação sinalizada por eles. Atualmente, as atividades desempenhadas no período avaliativo do funcionário assinalada na graduação “dentro do esperado”, não precisam ser justificadas, e não possui subsídios que balize a escolha da marcação. Com essa mudança, todas as informações da avaliação de desempenho devem ser justificadas.

Proposta 23 – Acrescentar ao formulário de avaliação a opção “não se aplica”, pois em algumas situações o funcionário não consegue medir determinada competência e, dessa forma, automaticamente sua pontuação deverá ser redistribuída para as demais.

Proposta 24 – Contratação pela empresa de, pelo menos, 240 horas de cursos e treinamentos (online), de acordo com os cargos (pesquisadores, analistas, técnicos e auxiliares) e que impactará diretamente na migração dos cargos hierarquicamente superiores. (desenvolvimento)

Proposta 25 – Realização de treinamentos presenciais e "onlines" customizados para cada funcionário da Companhia, com o auxílio dos funcionários dos setores de pessoal e gerentes de administração e finanças das unidades regionais.

Proposta 26 - O setor de capacitação deverá realizar criar mecanismo para que haja produção e conhecimento interno sobre assuntos relevantes. Esses processos devem ter palestras de funcionários mais experientes ou que tiveram determinado destaque, constituição de grupos para discutir algum tema relevante e a criação de mentoria, na qual os funcionários experientes acompanharão de perto o crescimento dos mais novos.

Proposta 27 – Treinamento permanente de liderança para os funcionários efetivos e não efetivos que possuem cargos de confiança e para os que têm potencial para se desenvolverem como gestor.

Proposta 28 – Permanecer com as modalidades de progressão por mérito e progressão por tempo e excluir a modalidade “Promoção”, que é a elevação do empregado de uma classe para a primeira referência salarial da classe imediatamente superior do cargo ocupado. É o deslocamento da classe A para a classe B ou da classe B para a classe C ou da classe C para a classe D. Essa mudança traria uma drástica redução no volume de verba destinado para promover apenas alguns empregados em detrimento de uma grande parte. Existiriam vários níveis salariais em uma classe única, de acordo com cargo de pesquisador I, II e III, analista I e II, técnico I e II e auxiliar I e II, e, conseqüentemente com esse formato, o número de progredidos por mérito e por tempo seria significativamente superior em relação ao modelo utilizado atualmente.

Proposta 29 – Atualmente, o percentual estabelecido para o Processo é de 85% (oitenta e cinco por cento) aplicados nos processos de progressão por merecimento e de promoção, sendo 15% (quinze por cento), no mínimo para a progressão por merecimento; e 15% (quinze por cento) aplicados, anualmente, nos processos de progressão por tempo de serviço. Com a proposta de eliminação da Promoção, os 15% (quinze por cento) permaneceriam para a progressão por tempo e o restante seria para a progressão por merecimento (85%).

Proposta 30 – Possibilidade real de haver progressões por mérito e/ou tempo anualmente. De acordo com as regras do plano atual, deve haver um interstício mínimo de 24 meses entre uma progressão e outra, o que gera desmotivação dos funcionários, principalmente do que foi progredido por mérito e não poderá ser contemplado no ano

seguinte.

Proposta 31 – Gratificação de Desempenho de Atividades em Geociências vinculada não só a metas institucionais como para metas gerenciais/departamentais que serão medidas na avaliação de desempenho anual dos processos de progressão. As metas institucionais corresponderão a 80%, enquanto as gerenciais/departamentais serão correspondentes a 20%. Atualmente, a GDAG é paga integralmente apenas de acordo com as metas cumpridas pela instituição.

Exemplo para salário de R\$ 10.000 (R\$ 8.000 de metas institucionais e R\$ 2.000 de metas departamentais/gerenciais)

Metas da Companhia: 100% preenchida – R\$ 8.000,00

Metas gerenciais/departamentais: 50% preenchida – R\$ 1.000,00

Dessa forma, o funcionário terá direito ao recebimento de R\$ 9.000,00 de gratificação.

Proposta 32 – Formação de uma comissão com membros do corpo técnico, do departamento de recursos humanos e da Associação dos empregados, para realizar um estudo minucioso, incluindo seu impacto financeiro, da implantação do modelo da carreira em Y para funcionários que possuem função gratificada, na qual o funcionário tem a opção de seguir uma carreira de gestão ou ser altamente especialista em algum assunto da área. Por ser uma empresa técnica, esse é um pedido recorrente dos funcionários, que muitas das vezes não quer ser posto na função de gestor e é alçado nessa posição por ter destaque nas suas atividades.

Proposta 33 – Alteração do período avaliativo de 01 de dezembro do ano anterior até 30 de novembro do ano vigente para 01 de janeiro do ano anterior até 31 de dezembro do ano vigente, compatível com o início e final de ano.

Proposta 34 – Divulgação para todos os funcionários da relação com o resultado final do processo de progressão por mérito e por tempo, contendo a pontuação e classificação dos participantes de todas as unidades regionais. Atualmente, são divulgados apenas os nomes dos contemplados pelas modalidades definidas (promoção, progressão por

mérito e progressão por tempo).

Proposta 35 – Detalhar e mapear as competências, capacitações e atividades de todos os funcionários efetivos da empresa, de acordo com o resultado dos processos de progressão, criando o catálogo de conhecimento, que é considerado o maior patrimônio da instituição.

Proposta 36 – Realização de palestra no Rio de Janeiro com acesso das unidades regionais com apresentação detalhada, informando a metodologia de como a verba disponibilizada para o Processo de Progressão é distribuída.

Proposta 37 – Acompanhamento e controle anual dos processos de progressão por mérito e por tempo. Atualmente, quando se encerra o processo, o resultado é divulgado (geralmente em março) e apenas em novembro que dará seguimento para o processo seguinte. Nesse modelo, o processo será contínuo, fornecendo inúmeras informações relevantes do resultado para todas as áreas e iniciará o planejamento para o próximo processo.

Proposta 38 – Descentralização do Processo de Progressão para as 13 unidades regionais da Companhia. Atualmente, o Processo é centralizado no Departamento de Recursos Humanos, no Rio de Janeiro, causando alguns transtornos por não haver o acompanhamento presencial das ocorrências, o que impacta negativamente nas soluções.

Proposta 39 – Visitas periódicas anuais nas 13 unidades regionais para acompanhamento, auxílio, troca de ideias, benchmarking interno e atualizações.

Proposta 40 – Canais de contato com os funcionários – Cartilhas, perguntas frequentes, seminários, visitas, intranet, e a criação da semana do “tira dúvida” em todas as unidades regionais, que serão realizadas trimestralmente.

• Proposta 41 - Os empregados cedidos só poderão participar dos processos de progressão por tempo. Por estarem fora da Companhia, não poderiam atingir metas, oferecer o plano de melhoria e/ ou inovação e não possuem gestores para avalia-los. Atualmente

eles concorrem em todas as modalidades e são avaliados pela Diretoria Executiva, que não possui subsídios para isso.

Proposta 42 – Os funcionários transferidos dentro do período avaliativo (de 01 de janeiro e 31 de dezembro) serão avaliados pela área atual e a área anterior e se fará uma média no sistema das duas avaliações. Isso ocorrerá se o tempo de permanência em uma área for superior a três meses.

Proposta 43 - Caso o funcionário fique três anos sem ganhar qualquer tipo de progressão por tempo, automaticamente ele terá prioridade para ser progredido para não ficar estacionado na carreira. Atualmente, o funcionário poderá ficar sem evoluir por um período indefinido.

Proposta 44 – Formação de um comitê para acompanhamento do processo de progressão por merecimento em cada unidade regional, composta por um funcionário de cada cargo e com 1 membro indicados pela CONAE (Coordenação Nacional das Associações dos Empregados) da CPRM. Esse grupo terá o objetivo de avaliar todos os pontos relacionados ao processo, servirá de apoio para os funcionários do Departamento de Recursos Humanos e deverá relatar qualquer desrespeito, ilegalidade e parcialidade.

Proposta 45 – Obrigação de revisar, atualizar e aperfeiçoar, anualmente, o plano e os processos de progressão com comissão paritária, formada por funcionários da CPRM e da Associação dos funcionários.

Proposta 46 – Substituição de 4 tabelas salariais (Pesquisador em geociências, analista, técnico e auxiliar) para 9 tabelas salariais (Pesquisador I, II e III, analista I e II, técnico I e II e auxiliar administrativo operacional I e II)

Proposta 47 - Alteração das tabelas salariais que estão defasadas em relação a empresa A e B, em todos os cargos e dos interstícios salariais.

Proposta 48 – Adicional de titulação vinculado apenas a temas que interferem direta ou indiretamente às atividades desempenhadas pelo funcionário na CPRM.

Proposta 49 – Substituição do adicional de titulação fixo pelo adicional proporcional ao salário recebido, prevalecendo o de maior valor. Além disso, incluir adicional para funcionários com Pós Graduação *Lato Sensu* (nível superior) e Ensino Superior (nível médio), de acordo com a tabela 21.

**Tabela 21:** Adicional de titulação

<b>Grau de titulação</b>	<b>Atualmente (valor fixo)</b>	<b>Proposta:</b>
Pós graduação <i>Strictu Sensu</i> (doutorado)	R\$ 1.873,32	36% do salário
Pós graduação <i>Strictu Sensu</i> (mestrado)	R\$ 1.311,36	18% do salário
Pós graduação <i>Lato Sensu</i>	Não existe	9% do salário
Graduação (cargo de técnico)	Não existe	4,5% do salário

Proposta 50 - Criação de Departamento de Gestão de Pessoas vinculado a Presidência, contemplando as áreas do Plano de Carreiras, Cargos e Salários e Treinamento e Desenvolvimento, trabalhando de forma sistêmica e integrada com as gerências e departamentos, com o objetivo de potencializar os seus resultados, através das pessoas.

Este relatório apresenta 50 propostas de melhorias, que podem ser implantadas, de acordo com a tabela 22, em curto prazo (que podem ser implantadas num período de 6 meses), em médio prazo (podem ser implantadas num período entre 6 e 12 meses) e em longo prazo (podem ser implantadas entre 1 e 2 anos). Esses prazos podem variar, por inúmeros motivos relacionados ao plano, como a legislação vigente, o orçamento previsto, a anuência da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST) e das aprovações na Diretoria Executiva.

**Tabela 22:** Prazo para execução das propostas apresentadas

<b>Prazo para implantação das propostas</b>	
<b>Período para implantação:</b>	<b>Número das Propostas</b>
Curto prazo	Propostas 1, 2, 15, 16, 19, 20, 21, 22, 23, 26, 29, 30, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 40, 41, 43, 44 e 45
Médio prazo	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 17, 18, 24, 25, 27, 31 e 42
Longo prazo	3, 4, 5, 6, 7, 28, 38, 39, 46, 47, 48, 49 e 50

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do trabalho possibilitou uma análise de como o Plano de Carreiras, Cargos e Salários e os Processos de Promoção e Progressão da Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais pode eliminar os pontos fracos apontados e oferecer melhorias significativas para tornar o seu corpo funcional mais satisfeito e produtivo. O projeto detalhou os pontos críticos do plano, investigou os principais motivos de insatisfação dos funcionários, realizou a comparação com outras empresas públicas e apresentou um relatório técnico com propostas de ajustes.

A pesquisa interna com o preenchimento dos formulários sobre o Plano de Carreiras, Cargos e Salários e os Processos de Promoção e Progressão contou com a participação efetiva de 259 funcionários e foi importante para realizar um diagnóstico do que eles pensam sobre a situação atual. Ficou evidenciada a insatisfação, o descontentamento e reprovação dos participantes, que dentre os pontos críticos destacaram a falta de desenvolvimento profissional, do modelo praticado na avaliação de desempenho e do conflito existentes com gestores (ou comissão). Além disto, a pesquisa apontou claramente que os funcionários pensam ter sido injustiçados ou prejudicados em algum momento do plano e/ou do processo e que uma eventual mudança traria motivação para desempenhar suas atividades profissionais. Esse contato com os funcionários é fundamental, porque, de fato, muita das vezes a opinião deles não é considerada, o que é um grande erro, pois eles são os maiores prejudicados e/ou beneficiados com qualquer alteração que seja feita.

Na etapa com a formação da comissão observou-se os pontos de vistas dos maiores conhecedores do plano em vigor, implantando em 2009, e o fato de ter havido depoimentos livres sobre cada tópico definido, muito contribuiu para que fossem captadas informações relevantes para a proposição de avanços. Nessa fase foi notada a grande insatisfação com as distorções existentes, com a modelagem e estrutura dos cargos e dos salários atuais, das avaliações de desempenho e a falta evidente de desenvolvimento profissional dos funcionários, o que vai de encontro com as diretrizes do plano vigente. Foi constatada também a necessidade da área de treinamento e capacitação caminhar de mãos dadas com o setor de cargos e salários e de haver uma participação mais consistente da área nos assuntos concernentes ao tema.



A visita a outras instituições públicas teve como consequência uma gama de informações, ideias e contribuições que puderam ser indicadas para melhorar tanto o plano de carreiras, cargos e salários, como os processos de progressão. A pesquisa estabeleceu empresas com estruturas e tamanhos congêneres a CPRM, de forma que não houvesse utopias em relação a mudanças. Esse processo de aprender com outras empresas foi fundamental para levantar o que a Companhia poderia manter e o que seria descartado, substituindo por processos e atividades que são executadas de forma mais apropriada e benéfica.

Ressalta-se, conforme bem frisado pela comissão, da necessidade urgente de realizar uma revisão significativa do plano e dos processos, o que não acontece desde sua implantação, em 2009. O relatório apresenta propostas de melhorias, que podem ser implantadas, a maioria delas, de imediato, o que já traria perspectivas positivas por parte do seu corpo efetivo de funcionários.

Por fim, esta dissertação contribuirá para a disseminação da temática nas instituições públicas federais, estaduais e municipais, que muita das vezes possui um plano de carreiras, cargos e salários desatualizado e ultrapassado e avaliações de desempenho que não medem, de forma significativa, o esforço dos seus funcionários.

Como recomendação de estudos futuros, sugere-se uma proposta de pesquisa medindo o impacto motivacional que o Plano de Carreiras, Cargos e Salários causa nos funcionários de instituições públicas e privadas, trazendo satisfação e confiança, e interferindo diretamente no entusiasmo para cumprimento de metas, na melhoria do clima organizacional, na retenção de talento e no maior comprometimento do seu corpo funcional.

## 7 REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto nº 3735, de 24 de janeiro de 2001. Estabelece diretrizes aplicáveis às empresas estatais federais e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo. Brasília, DF, 180º da Independência e 113º da República. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2001/D3735.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/D3735.htm)

BRASIL. Decreto nº 5452, de 01 de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Rio de Janeiro, RJ, 1943. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm)

BRASIL. Lei nº 8970, de 28 de dezembro de 1994. Transforma a Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais (CPRM) em empresa pública e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 173º da Independência e 106º da República. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1989\\_1994/L8970.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1989_1994/L8970.htm)

BRASIL. Ministério de Estado e Planejamento. Plano de Cargos e Salários e Plano de Funções: diretrizes e orientações. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/publicacoes/plano-de-cargos-e-salarios-e-plano-de-funcoes-diretrizes-e-orientacoes.pdf>>, 2016. Acesso em 20/01/2018.

BRASIL. Ministério de Estado e Planejamento. Portaria DEST/SE/MP nº 27, de 12 de dezembro de 2012. Regula o encaminhamento e a análise de pleitos das empresas estatais federais sobre contratação de operações de créditos de longo prazo, patrocínio de planos de benefícios administrados por entidades fechadas de previdência complementar e política de pessoal, salários, benefícios e vantagens. **Diário oficial da União**, Seção 1, páginas 240 e 241, do dia 13 de dezembro de 2012.

BRASIL. **Resolução nº9, de 8 de outubro de 1996**. Estabelece que os dirigentes das empresas estatais federais promovam alterações nos seus regulamentos internos de pessoal e planos de cargos e salários, visando limitar ao mínimo legal, excluir, transformar vantagens e benefícios especificados, e dá outras providências Disponível em: [www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/arquivo/dest.../961008\\_resol\\_09.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/arquivo/dest.../961008_resol_09.pdf). Acesso em: 20/10/2017

CARVALHO, I.M.V; LUSTRI, D; ROCHA, J.L.C; SOUZA, M.Z.A. **Cargos, carreiras e remuneração**, 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas** – 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

COSTA, L.V; DUTRA, J. Avaliação da Carreira no Mundo Contemporâneo: Proposta de um Modelo de Três Dimensões. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, 2011,. Disponível em: < <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/6493>>. Acesso em: 03/04/2017

CPRM – COMPANHIA DE PESQUISA DE RECURSOS MINERAIS -SERVIÇO GEOLÓGICO DO BRASIL. **Relatório Anual 2016**. Disponível em: < [http://www.cprm.gov.br/publique/media/informacao\\_publica/rel\\_anual\\_2016.pdf](http://www.cprm.gov.br/publique/media/informacao_publica/rel_anual_2016.pdf) >, Acesso em: 20/01/2018.

CPRM – COMPANHIA DE PESQUISA DE RECURSOS MINERAIS -SERVIÇO GEOLÓGICO DO BRASIL. **Plano Estratégico 2017 – 2021 versão completa** (Documento interno). Rio de Janeiro, 2017.

CPRM – COMPANHIA DE PESQUISA DE RECURSOS MINERAIS - SERVIÇO GEOLÓGICO DO BRASIL. **Plano de Carreiras, Cargos e Salários** (Documento interno): Brasil, 2009.

CPRM – COMPANHIA DE PESQUISA DE RECURSOS MINERAIS - SERVIÇO GEOLÓGICO DO BRASIL. **Instrução normativa RHU 01.05-03 que define as condições, regras e os procedimentos relativos ao processo de promoção e progressão para os empregados da Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais** (Documento interno): Rio de Janeiro, 2012 .

CPRM – COMPANHIA DE PESQUISA DE RECURSOS MINERAIS - SERVIÇO GEOLÓGICO DO BRASIL. Sobre a Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais. Disponível em: < [www.cprm.gov.br](http://www.cprm.gov.br)>. Acesso em: 20/10/2017.

DUTRA, C. Gestão de Pessoas, 2001. In: SCHUSTER, M.S; DIAS, V.V. Plano de Carreira nos sistemas de Gestão Público e Privado: Uma discussão a luz das Teorias

Motivacionais. **Revista de Administração – Imed**, Rio Grande do Sul, jun/2016.  
Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/123> . Acesso em: 03/04/2017

DUTRA, J.S. **Competências: Conceitos e instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

FERNANDES, J.A.T; CARVALHO, C.B; CANÇADO, J.R. A avaliação de desempenho na organização: uma reflexão necessária. **Observatorio de la Economía Latinoamericana, Málaga**, 2013, Disponível em: <  
[https://scholar.google.com.br/scholar?q=a+avalia%C3%A7%C3%A3o+de+desempenho+na+organiza%C3%A7%C3%A3o+uma+reflex%C3%A3o+necess%C3%A1ria&hl=pt-BR&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholar&sa=X&ved=0ahUKEwjxxNKf98TUAhXDPpAKHesVAjQQgQMIMjAA](https://scholar.google.com.br/scholar?q=a+avalia%C3%A7%C3%A3o+de+desempenho+na+organiza%C3%A7%C3%A3o+uma+reflex%C3%A3o+necess%C3%A1ria&hl=pt-BR&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar&sa=X&ved=0ahUKEwjxxNKf98TUAhXDPpAKHesVAjQQgQMIMjAA)> Acesso em: 03/04/2017

FRANCO, J. O. **Cargos, Salários e Remuneração**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2008.

HANASHIRO, D.M.M. **Gestão do Fator Humano – Uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.

MARRAS, J.P; TOSE, M.G.L.S. **Avaliação de desempenho humano – 7ª Tiragem**. Rio de Janeiro: Campus, 2012.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. Quantitative and qualitative methods: opposition or complementarity? **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 239-262, 1993.

MOREIRA, et. al. Modelo de Remuneração na Gestão de Pessoas: A estruturação Tradicional de Cargos e Salários ainda por trazer benefícios? **Future Jornal**, São Paulo, set/dez 2016. Disponível em:  
<<https://www.revistafuture.org/FSRJ/article/view/275/381>>. Acesso em: 03/04/2017

OLIVEIRA, Aristeu. **Manual de descrição de cargos e salários: carreira e remuneração – 4ª Edição**. Belo Horizonte: Atlas, 2013.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários: Manual prático e novas metodologias** – 3 ed.. Rio de Janeiro: Qualitymark,2007.

PONTES, B.R. Administração de cargos e salários, 2005. In MOREIRA: et al. **Modelo de Remuneração na Gestão de Pessoas: A estruturação Tradicional de Cargos e Salários ainda por trazer benefícios?** Future Jornal, São Paulo, set/dez 2016. Disponível em: < <https://www.revistafuture.org/FSRJ/article/view/275>>, Acesso em: 03/04/2017.

PONTES, B.R. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração** – 17ª ed. São Paulo: Ltr, 2015.

RODRIGUES, J. M. Remuneração e competências: retórica ou realidade?, 2006, In SILVA, L.V; LUZ, T.R. Gestão por competências: um estudo dos impactos gerados na avaliação de desempenho e remuneração. **Revista eletrônica Gestão e Sociedade, Minas Gerais**, maio/ago 2010. Disponível em: < <https://gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/745>>, Acesso em: 03/04/2017.

SCHUSTER, M.S; DIAS, V.V. Plano de Carreira nos sistemas de Gestão Público e Privado: Uma discussão a luz das Teorias Motivacionais. **Revista de Administração – Imed, Rio Grande do Sul, jun/2016**, <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/123>> . Acesso em: 03/04/2017

SOBOL. L.A.P **Violência psicológica e assédio moral no trabalho bancário**, 2006. 230f. Tese (Doutorado em Ciências) – Faculdade de Medicina. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

SOUZA, V.L; MATTOS, I.B; SARDINHA, R.L.L.L; ALVES, R.C.S. **Gestão de desempenho**, 2 ed.. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

SOUZA, V.L. et. al.. Gestão de Desempenho, 2005, In SILVA, L.V; LUZ, T.R. Gestão por competências: um estudo dos impactos gerados na avaliação de desempenho e remuneração. **Revista eletrônica Gestão e Sociedade, Minas Gerais**, maio/ago 2010. Disponível em: < <https://gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/745>>, Acesso em: 03/04/2017.

SURVEY MONKEY, **Plataforma de questionários**. Disponível em: <https://pt.surveymonkey.com>. Acesso em: 10/12/2018

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – Formulário da Pesquisa sobre o PCCS e os Processos de Promoção e Progressão

### PCCS CPRM

#### FORMULÁRIO SOBRE PLANO DE CARREIRAS, CARGOS E SALÁRIOS (COMPANHIA DE PESQUISA DE RECURSOS MINERAIS)

Marque a opção da sua percepção sobre o Plano de Carreiras, Cargos e Salários (PCCS) e os Processos de Promoção e Progressão anuais da CPRM.

**\* 1. Idade (em anos):**

- De 20 a 30 anos
- De 31 a 40 anos
- De 41 a 50 anos
- De 51 a 60 anos
- Acima de 60 anos

**\* 2. Sexo:**

- Masculino
- Feminino

**\* 3. Cargo:**

- Pesquisador em geociências
- Analista em geociências
- Técnico em geociências
- Auxiliar administrativo e operacional

**\* 4. Tempo de CPRM (em anos)**

- Menos de 10 anos
- De 11 a 20 anos
- De 21 a 30 anos
- De 31 a 40 anos
- Acima de 40 anos

**\* 5. Unidade Regional:**

- SEDE
- Rio de Janeiro
- Manaus
- REPO
- Belém
- Recife
- REFO
- Salvador
- São Paulo
- Porto Alegre
- Belo Horizonte
- Goiânia
- RETE

**\* 6. Diretoria**

- PR
- DGM
- DHT
- DAF
- DRI

**\* 7. Possui função gratificada:**

- Sim
- Não



**\* 8. Nível de escolaridade**

- Ensino fundamental incompleto
- Ensino fundamental completo
- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Superior incompleto
- Superior completo
- Pós Graduação - Lato sensu
- Mestrado
- Doutorado
- Pós Doutorado

**\* 9. Possui um grande entendimento e conhecimento do PCCS e dos Processos de Promoção e Progressão anuais.**

- Concordo plenamente
- Concordo em parte
- Não tenho opinião
- Não concordo

**\* 10. A CPRM fornece ampla divulgação sobre o PCCS e sobre os Processos de Promoção e Progressão.**

- Concordo plenamente
- Concordo em parte
- Não tenho opinião
- Não concordo

**\* 11. Penso que o plano preza pelo meu desenvolvimento profissional.**

- Concordo plenamente
- Concordo em parte
- Não tenho opinião
- Não concordo

**\* 12. Ao meu ver, nunca sofri qualquer tipo de injustiça e fui prejudicado.**

- Concordo plenamente
- Concordo em parte
- Não tenho opinião
- Não concordo

**\* 13. Já pensei na hipótese de sair da CPRM por não ter um plano interessante e atrativo.**

- Concordo plenamente
- Concordo em parte
- Não tenho opinião
- Não concordo

**\* 14. No momento, estou satisfeito com o meu salário (remuneração).**

- Concordo plenamente
- Concordo em parte
- Não tenho opinião
- Não concordo

**\* 15. Ao meu ver, os formulários de avaliação de desempenho são satisfatórios.**

- Concordo plenamente
- Concordo em parte
- Não tenho opinião
- Não concordo

**\* 16. Entendo que a Comissão Validadora não possui suas preferências e é imparcial na validações das autoavaliações de desempenho anuais.**

- Concordo plenamente
- Concordo em parte
- Não tenho opinião
- Não concordo

**\* 17. Penso que meu gestor possui capacidade para validar minha autoavaliação, sem a presença da Comissão Validadora.**

- Concordo plenamente
- Concordo em parte
- Não tenho opinião
- Não concordo

**18. Em minha opinião, o gestor também deveria ser avaliado pelos colaboradores de sua equipe.**

- Concordo plenamente
- Concordo em parte
- Não tenho opinião
- Não concordo

**\* 19. Minhas metas e objetivos estão sempre alinhadas com meu gestor.**

- Concordo plenamente
- Concordo em parte
- Não tenho opinião
- Não concordo

**\* 20. Tenho entendimento e conhecimento sobre como a verba do processo é distribuída.**

- Concordo plenamente
- Concordo em parte
- Não tenho opinião
- Não concordo

**\* 21. Na minha percepção, o plano e os processos anuais atendem bem e deveriam ser mantidos.**

- Concordo plenamente
- Concordo em parte
- Não tenho opinião
- Não concordo

**\* 22. Uma eventual mudança do plano teria interferência positiva na minha motivação na empresa.**

- Concordo plenamente
- Concordo em parte
- Não tenho opinião
- Não concordo

**\* 23. Na minha opinião, o ponto mais crítico do PCCS da CPRM é:**

- Avaliação de desempenho
- Plano de carreiras
- Salário (remuneração)
- Distorções existentes

**APÊNDICE B – Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)****PESQUISA DE MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO LOCAL – PROPOSTA PARA MUDANÇA DO PLANO DE CARREIRA, CARGOS E SALÁRIOS.**

Bom dia, prezado (a).

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário, de uma pesquisa de Mestrado em Desenvolvimento Local, que tem como objetivo a elaboração de uma proposta para a mudança do Plano de Carreira, Cargos e Salários e dos Processos de Promoção e Progressão, visando à capacitação e a manutenção dos funcionários efetivos da Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais.

Este estudo buscará detalhar os pontos críticos do plano, investigar os principais motivos de insatisfação dos empregados e comparar o plano da CPRM com de outras instituições públicas. Através da realização da pesquisa, será obtido um diagnóstico da situação atual, que poderá propiciar melhorias para o PCCS da empresa.

Trata-se de um estudo que não oferecerá qualquer benefício material e não acarretará prejuízos (financeiros, profissionais ou legais) quanto a sua participação. Todos os custos previstos para a realização da pesquisa serão assumidos pelos pesquisadores.

Você será esclarecido (a) sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para decidir a sua participação ou não. Todo material será utilizado para atender aos fins da pesquisa, ou seja, os resultados serão publicados em periódicos científicos e informes técnicos e apresentados em eventos técnico-científicos. O pesquisador irá tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo.

Importante ressaltar que se trata de um projeto independente, que poderá servir de subsídios para a este assunto na empresa, mas que não tem relação direta com a efetiva mudança do PCCS.

Em caso de dúvidas com respeito aos aspectos éticos deste estudo, você poderá consultar (21) 2546-0233

Segue o link da pesquisa: [https://pt.surveymonkey.com/r/CPRM\\_PCCS](https://pt.surveymonkey.com/r/CPRM_PCCS)

Atenciosamente,

**Diego Panazio Zeitune**  
DIDEHU - Divisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos  
CPRM - Serviço Geológico do Brasil  
Av. Pasteur, n.º 404 - Urca/RJ - CEP 22290-255  
Tel.: (21) 2546-0299

## APÊNDICE C – Roteiro de entrevistas nas instituições públicas federais

### ROTEIRO DE VISITA A INSTITUIÇÕES FEDERAIS

Prezado (a), esta entrevista voluntária faz parte de uma das etapas do Projeto Final do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Local, da UNISUAM, que tem como objetivo a elaboração de uma proposta para a mudança do Plano de Carreiras, Cargos e Salários da CPRM. Este estudo buscará detalhar os pontos críticos do plano, investigar os principais motivos de insatisfação dos empregados e comparar o plano da CPRM com de outras instituições públicas.

Esse encontro tem como objetivo adquirir conhecimentos, ideias, opiniões, sugestões e metodologias que sejam interessantes e relevantes para serem sugeridas e implantadas na Companhia.

Os temas abordados na visita serão:

- **Estruturação/Modelagem dos cargos**
  - Quantidade e modalidade de cargos;
  - Separação dos mesmos cargos;
- **Desenvolvimento dos profissionais**
  - Alinhamento com área de treinamento;
  - Adicional de titulação;
  - Promoção, progressão por mérito, progressão por tempo.
- **Avaliação de desempenho**
  - Formulários utilizados;
  - Avaliação de gestor e não gestor;
  - Tipos de avaliação (360°, de cima para baixo, etc)
  - Metas e objetivos;
  - Distribuição de verba
- **Estrutura salarial**
  - Tabelas salariais
  - Interstício entre níveis
  - Salário inicial e salário final

**ANEXOS**

**ANEXO A – TERMO DE ANUÊNCIA DA CPRM****CARTA DE ANUÊNCIA**

Declaro para os devidos fins, total anuência para que o analista em geociências Diego Panazio Zeitune, matrícula 934844, desenvolva o seu projeto de pesquisa "Proposta para mudança do Plano de Carreiras, Cargos e Salários para desenvolver e manter os empregados da Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais", do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Local, da UNISUAM, sob orientação da professora Sílvia Conceição Reis Pereira Mello e do co-orientador Antônio Luís dos Santos Lima.

Rio de Janeiro, 25/10/2017.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Alessandra Villar', is written over a horizontal line.

Alessandra Villar

Chefe do Departamento de Recursos Humanos



## ANEXO B – FORMULÁRIO ATUAL DE AVALIAÇÃO DE GESTOR

GESTOR						
COMPETÊNCIAS	ABAIXO DO ESPERADO (2)	PRÓXIMO AO ESPERADO (4)	DENTRO DO ESPERADO (6)	ACIMA DO ESPERADO (8)	MUITO ACIMA DO ESPERADO (10)	TODAS AS COMPETÊNCIAS DEVERÃO SER JUSTIFICADAS
Capacidade de proposição e posicionamento (0,9)						
Planejamento estratégico da área (1,4)						
Capacidade de análise e decisão (1,4)						
Capacidade de negociação (0,65)						
Relacionamento com outras áreas da empresa (0,9)						
Liderança e gestão de pessoas (1,4)						
Administração orçamentária e financeira (0,9)						
Criatividade e inovação (0,65)						

ENTREGAS REALIZADAS NO PERÍODO AVALIATIVO (1,8)				
ABAIXO DO ESPERADO (2)	PRÓXIMO AO ESPERADO (4)	DENTRO DO ESPERADO (6)	ACIMA DO ESPERADO (8)	MUITO ACIMA DO ESPERADO (10)

## Descrição das Competências:

**Capacidade de proposição e posicionamento** - Capacidade de realizar posicionamentos e apresentar propostas em relação a questões da área e da Instituição, evidenciando visão analítica, sistêmica e conhecimento da área e contexto Institucional interno e externo.

**Planejamento estratégico da área** - Capacidade de definir objetivos e estratégias para a área de forma assertiva.

**Capacidade de análise e decisão** - Capacidade de analisar situações e problemas e de tomar decisões, considerando os fatos e informações relevantes e as alternativas de ação no que tange aos seus riscos, benefícios e consequências de curto e longo prazo.

**Capacidade de negociação** - Capacidade de argumentar e defender uma posição, considerando outros pontos de vista, argumentos e interesses, de forma a obter a concordância ou aceitação de uma ideia, plano, solução, atividade ou projeto.

**Relacionamento com outras áreas da empresa** - Capacidade de compreender a interdependência das várias áreas da organização e de realizar o relacionamento com as mesmas, de forma a garantir a favorável sinergia das ações a bom andamento dos trabalhos.

**Liderança e gestão de pessoas** - Capacidade de inspirar, orientar e gerir a equipe de trabalho, incentivando e valorizando a participação na discussão sobre os vários aspectos do trabalho, de forma a favorecer a co-responsabilidade e a cooperação para o alcance dos objetivos, a disseminação de um padrão positivo de **Administração orçamentária e financeira (0,9)** - Capacidade de planejar, administrar e acompanhar os projetos e processos considerando o monitoramento de despesas e receitas de forma a obter o melhor rendimento dos recursos financeiros e o cumprimento do planejamento orçamentário da área e da Instituição.

**Criatividade e inovação (0,65)** - Capacidade de apresentar novas ideias e estratégias de ação para solucionar problemas em seu campo de atuação, bem como para melhorar / agregar valor à sua área

## Gradações:

**Abaixo do esperado (2)** - Refere-se ao desempenho insatisfatório, devendo o grau ser atribuído em situações em que o avaliado apresenta desempenho bem abaixo do desejável no item.

**Próximo ao esperado (4)** - Refere-se ao desempenho regular, devendo o grau ser atribuído em situações em que o avaliado apresentou desempenho um pouco abaixo do desejável no item.

**Dentro do esperado (6)** - Refere-se ao desempenho bom, devendo o grau ser atribuído em situações em que o avaliado apresentou desempenho completamente adequado no item.

**Acima do Esperado (8)** - Refere-se ao desempenho muito bom, devendo o grau ser atribuído em situações em que o avaliado apresenta desempenho acima da média e do previsto no item.

**Muito acima do esperado (10)** - Refere-se ao desempenho excelente, devendo o grau ser atribuído em situações em que o avaliado apresentou desempenho realmente em alto nível, e muito acima do previsto no item

## ANEXO C – FORMULÁRIO ATUAL DE AVALIAÇÃO DE NÃO GESTOR

NÃO GESTOR						
COMPETÊNCIAS	ABAIXO DO ESPERADO (2)	PRÓXIMO AO ESPERADO (4)	DENTRO DO ESPERADO (6)	ACIMA DO ESPERADO (8)	MUITO ACIMA DO ESPERADO (10)	TODAS AS COMPETÊNCIAS DEVERÃO SER JUSTIFICADAS
Comunicação (1,1)						
Planejamento, organização e controle (1,3)						
Trabalho em equipe (1,1)						
Iniciativa / Pro-atividade (1,0)						
Criatividade na solução de problemas (1,1)						
Orientação para resultados (1,3)						
Cumprimento de prazos (1,3)						

ENTREGAS REALIZADAS NO PERÍODO AVALIATIVO(1,8)				
ABAIXO DO ESPERADO (2)	PRÓXIMO AO ESPERADO (4)	DENTRO DO ESPERADO (6)	ACIMA DO ESPERADO (8)	MUITO ACIMA DO ESPERADO (10)

Descrição das Competências:
<p><b>Comunicação (1,1)</b> - Capacidade de receber e transmitir informações de maneira clara e eficaz, assegurando a compreensão da mensagem. Em um nível mais elevado pode ser entendida como capacidade de expressar e compreender ideias, pensamentos, opiniões e pontos de vistas.</p> <p><b>Planejamento, organização e controle (1,3)</b> - Capacidade de realizar processos e/ou atividades em um contexto de trabalho, estabelecendo previamente os objetivos, o curso das ações e recursos necessários para alcançá-los, bem como monitorar e controlar o seu desenvolvimento até a sua realização.</p> <p><b>Trabalho em equipe (1,1)</b> - Capacidade de interagir e realizar atividades em colaboração e cooperação com outras pessoas, com profissionalismo, demonstrando respeito pelas diferenças individuais e culturais, bem como compartilhando informações, ideias e conhecimentos, de forma a agregar valor ao grupo e ao trabalho.</p> <p><b>Iniciativa / Pro-atividade (1,0)</b> - Comportamento decorrente de um estado de consciência, prontidão e atitude que permite previr, reconhecer e assumir a responsabilidade de intervir e fazer com que as coisas aconteçam no tempo certo.</p> <p><b>Criatividade na solução de problemas (1,1)</b> - Capacidade de apresentar novas ideias ou estratégias de ação para solucionar problemas em seu campo de atuação, bem como para melhorar / agregar valor ao seu processo de trabalho.</p> <p><b>Orientação para resultados (1,3)</b> - Capacidade de atuar em sua área com foco na qualidade, de forma a favorecer resultados sustentáveis, a preservação da boa imagem da Empresa, bem como melhorias contínuas na organização.</p> <p><b>Cumprimento de prazos (1,3)</b> - Capacidade de buscar o resultado final de um processo/atividade, direcionando esforços para atingi-lo de forma eficaz dentro do prazo previsto.</p>

Gradações:
<p><b>Abaixo do esperado (2)</b> - Refere-se ao desempenho insatisfatório, devendo o grau ser atribuído em situações em que o avaliado apresenta desempenho bem abaixo do desejável no item.</p> <p><b>Próximo ao esperado (4)</b> - Refere-se ao desempenho regular, devendo o grau ser atribuído em situações em que o avaliado apresentou desempenho um pouco abaixo do desejável no item.</p> <p><b>Dentro do esperado (6)</b> - Refere-se ao desempenho bom, devendo o grau ser atribuído em situações em que o avaliado apresentou desempenho completamente adequado no item.</p> <p><b>Acima do Esperado (8)</b> - Refere-se ao desempenho muito bom, devendo o grau ser atribuído em situações em que o avaliado apresenta desempenho acima da média e do previsto no item.</p> <p><b>Muito acima do esperado (10)</b> - Refere-se ao desempenho excelente, devendo o grau ser atribuído em situações em que o avaliado apresentou desempenho realmente em alto nível, e muito acima do previsto no item.</p>