



**Centro Universitário de Brasília**  
**Faculdade de Tecnologia e Ciências Aplicadas – FATECS**

**Luanna dos Santos Cardoso Pacheco**

**PROGRESSÃO DO SERVIDOR PÚBLICO NA CARREIRA DE ANALISTA**

**Brasília**

**2014**

**LUANNA DOS SANTOS CARDOSO PACHECO**

**PROGRESSÃO DO SERVIDOR PÚBLICO NA CARREIRA DE ANALISTA**

**Trabalho de conclusão de curso  
apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília, FATECS,  
Bacharelado em Administração.**

**Professor(a) orientador(a): Felipe  
Burle dos Anjos**

**Brasília**

**2014**

**LUANNA DOS SANTOS CARDOSO PACHECO**

**PROGRESSÃO DO SERVIDOR PÚBLICO NA CARREIRA DE ANALISTA**

**Trabalho de conclusão de curso  
apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília, FATECS,  
Bacharelado em Administração.  
Professor(a) orientador(a): Felipe  
Burle dos Anjos**

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 2014.

**Banca examinadora**

\_\_\_\_\_  
Professor(a) orientador (a)

\_\_\_\_\_  
Professor(a) orientador (a)

\_\_\_\_\_  
Professor(a) orientador (a)

## **PROGRESSÃO DO SERVIDOR PÚBLICO NA CARREIRA DE ANALISTA**

Luanna dos Santos Cardoso Pacheco

### **RESUMO**

As organizações da esfera pública tem se preocupado cada vez mais com a melhoria e adequação dos seus servidores dentro da esfera. Observando que o processo de captar e alocar talentos dentro de uma organização é de suma importância para o desenvolvimento de uma empresa, o presente estudo busca não só conhecer estes dois processos, mas sim, observar com maior afinco o processo de progressão dado a alocação destes servidores. Partindo-se do pressuposto de uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo, o foco deste estudo se caracteriza por identificar e analisar os processos como eles acontecem hoje dentro de um órgão público. No decorrer da pesquisa, a realização de entrevistas se tornou indispensável à luz das informações coletadas, fazendo-se necessário entrevista com o diretor do departamento de recursos humanos, e entrevistas com o pessoal da área de gestão estratégica do órgão em questão para averiguação e comparação dos fatos. Utilizando-se da técnica Análise de Conteúdo, descrita por Bardin, pode-se observar que o processo de progressão da carreira dos servidores do órgão em questão encontra-se bastante estruturado no que diz respeito à progressão salarial. Entretanto, a progressão vinculada ao desenvolvimento da capacitação destes funcionários ainda se encontra falha, fazendo-se necessária uma gestão por parte do órgão competente para que esta capacitação possa vir a ser de forma igualitária para todos àqueles que fazem parte desta estrutura, guardada as suas devidas proporções.

**Palavras-chave:** Órgão legislativo. Progressão salarial. Recrutamento. Seleção. Carreira.

## 1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais o mercado de trabalho exige daqueles que querem fazer parte de uma sociedade proletarizada. A especialização profissional se torna então, cada vez mais necessária para o desenvolvimento profissional. Hoje as pessoas devem estar capacitadas para exercer múltiplas funções que atenda às necessidades não só do mercado de trabalho, mas de uma vida social e familiar de forma integrada.

Buscando por dados que exemplificasse a necessidade do aprimoramento profissional, o site do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2013) mostrou que no período de 2007 a 2013 o mercado de trabalho deixou de empregar cerca de 7,3 milhões de pessoas somente no centro-oeste, o que, segundo o chefe do IBGE no Goiás, Edson Roberto Vieira, retrata que quanto menor o grau de instrução da pessoa, menor é a chance desta se inserir no mercado. Ainda segundo o site, a faixa etária que apresenta a maior taxa de desemprego é a faixa entre 25 a 39 anos, idade na qual a pessoa ainda encontra-se no processo da busca pela especialização. Já aqueles que se encontram com uma vasta especialização, tem a opção de escolher o emprego com o qual mais se identificam. As empresas por sua vez, buscam por alternativas efetivas de manter este profissional dentro da organização.

Buscando entender melhor essa necessidade pelo aprimoramento profissional, Gil (2001), diz que a Administração de Recursos Humanos teve seu nascimento com as experiências de Frederick Taylor nos Estados Unidos. Taylor, a partir da observação de operários, concluiu que os mesmos poderiam produzir mais. Desenvolveu então um sistema que se amparava na simplificação dos movimentos com o objetivo de reduzir o tempo de consumo para com o trabalho. A administração científica como movimento ganhou força apenas nas primeiras décadas do século.

Logo após, surge o então psicólogo Elton Mayo, que buscava pela valorização das relações humanas dentro das organizações. Mayo desenvolveu uma experiência que buscava estudar a relação entre a influência da luz na

produtividade dos operários da fábrica Western Electric, entretanto, no decorrer do processo observou-se que eram os fatores psicológicos que interferiam de fato na produtividade destes. Surge então a Administração Científica que proporcionava a descoberta da relevância do fator humano dentro das empresas. (GIL, 2001)

A Segunda Guerra Mundial trouxe consigo mudanças significativas para a Administração Científica. Uma vez que os sindicatos ganham mais força, as empresas buscavam por soluções para melhorar as condições de trabalho e benefícios oferecidas aos seus operários, desta forma, elas se viam na posição de negociar com algumas entidades trabalhistas a jornada de trabalho. Em detrimento desta mudança as empresas acabavam por modificar o seu departamento de pessoal dando origem ao departamento de Relações Industriais. (GIL, 2001)

Somente na década de 60 que o termo Administração de Recursos Humanos passou a substituir aquelas até então utilizadas. Esta substituição deveu-se a Teoria Geral dos Sistemas onde o seu conceito pode ser definido, como: “[...] um conjunto de elementos materiais ou ideais, entre os quais se possa encontrar uma relação.” (GIL, 2006, p.86)

Aprimorando toda a ideia de que o enfoque nas pessoas é fundamental para o crescimento da organização, o termo Gestão de Pessoas começa a ser difundido entre as organizações com o propósito de mostrar que as pessoas agora devem ser vistas como parceiras da organização e não apenas como recursos. "Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais." (GIL, 2001, p. 88)

Dado o panorama, buscou-se entender também a relação da gestão de pessoas no setor público. Na esfera pública não é diferente, este profissional deve ser visto também como um parceiro da instituição, e para isso, as ações de desenvolvimento profissional deste funcionário são o divisor de águas para o alcance deste propósito, fazendo com que este possa de fato progredir em sua

carreira. Já os responsáveis por este setor na esfera pública, devem reconhecer e motivar seus funcionários a se sentirem parte da empresa, isto acontecendo, o desempenho da organização será reconhecido interna e externamente. Este reconhecimento pode vir a ser desenvolvido mediante recompensas que propiciem um ambiente organizacional positivo dentro da instituição. (ROBBINS, 2005)

Dada as possibilidades de ingresso no serviço público, o tema acaba por se inserir no contexto da administração pública com efeitos no plano de carreira dos servidores efetivos.

A legislação referente ao plano de carreira no serviço público passou recentemente por mudanças no que diz respeito ao seu conceito, dado as ambiguidades geradas pela interpretação da própria legislação brasileira, por este motivo pouco se foi escrito a respeito deste tema. Buscando por artigos, no Google Acadêmico, Scielo, biblioteca do UniCEUB, e biblioteca da Câmara dos Deputados, encontrou-se neste último, um artigo escrito por Cruz (2013) publicado na revista Síntese Direito Administrativo, com o tema: Administração Pública em Questionamento: Promoção por merecimento ou por tempo de serviço? Este artigo correlaciona os termos previstos em lei tais como carreira, promoção e ascensão no cargo de analista legislativo, um verdadeiro achado no que tange a publicação do tema. A maioria dos artigos recentes, publicados sobre o tema, são voltados para o seguimento da saúde como no caso do artigo “Plano de carreiras cargos e salários, (PCCS) e a motivação dos trabalhadores em saúde: percepção dos funcionários da secretaria municipal de saúde de Manaus” escrito por Soares et. al. (2013), publicado na revista RAHIS – Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde. O artigo correlaciona o plano de carreira com uma reivindicação feita pelos próprios funcionários como uma garantia de satisfação no trabalho e garantia de maior segurança estatutária.

Sendo assim, como se dá o processo de progressão de um servidor público na carreira de analista? O presente trabalho buscará conhecer quais as formas de ingresso e progresso do analista de um órgão do poder legislativo, e mais especificamente: descrever o processo de seleção, alocação e carreira;

identificar os treinamentos necessários na progressão da carreira de analista; e analisar a percepção do servidor perante sua carreira.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

As empresas do mundo vem sofrendo cada vez mais com o processo de atrair e manter funcionários chaves dentro da organização. Essencial para este processo, o ato de atrair talentos e contratar profissionais adequados para cada posição é mais do que necessário dentro de uma organização. Conhecer o que o mercado busca, e principalmente, se preparar para ele, são premissas essenciais para o sucesso de qualquer carreira.

Depois de descrever o conceito de carreira, o artigo busca conhecer mais afundo quais os processos de recrutamento e seleção utilizados dentro de um órgão público, e claro, obter um parecer perante os próprios servidores do órgão quanto a sua eficiência. Após a coleta destes dados, viu-se a necessidade e a importância de se descrever os treinamentos essenciais para o alcance da carreira plena.

### **2.1 Carreira**

Antes de falar de carreira, o conceito e a contextualização do trabalho são imprescindíveis à compreensão deste projeto. O trabalho por si só é inerente ao ser humano que busca relacionar-se com os demais seres do mundo numa busca incessante do prazer e fuga do “*stress*” contido no mundo contemporâneo, constituindo ainda um dos mais importantes, se não o maior, meio de aprendizado técnico e social existente no mundo. (CARVALHO et. al, 2003).

A carreira surge no mundo contemporâneo advindo da elevação no grau de instrução dos trabalhadores, da inserção da mulher no mercado de trabalho, e principalmente da busca pelo conhecimento. Para Hall e Mirvis, (1996) o conceito de carreira pode ser definido como aquela em que o indivíduo busca por uma ocupação específica, podendo ser interna, onde o próprio indivíduo define quais os meios de crescimento que ele deseja traçar a sua

própria carreira, ou ainda externos, onde a própria organização define quais os meios de crescimento do funcionário.

Este mesmo funcionário, quando munido de projeto de desenvolvimento pessoal atrelado ao projeto de desenvolvimento da empresa para o qual presta serviços, consegue trabalhar de maneira muito mais eficiente os seus pontos fortes, da mesma maneira que a própria empresa em conjunto com o funcionário conseguirá minimizar os pontos fracos deste. Desta forma os benefícios para ambas as partes poderão ser direcionados para a maximização dos resultados da organização. (BASTOS FILHO, 2005).

Robbins (2005) afirma que carreira é todo e qualquer trabalho, seja ele remunerado ou não, podendo-se inferir que toda e qualquer pessoa possui uma carreira, desta forma, a carreira pode ser definida por um conjunto de experiências profissionais coletadas durante toda vida profissional do indivíduo.

Robbins (2005) cita ainda que durante a vida profissional do indivíduo, ele pode se deparar com dois tipos de carreira, as carreiras tradicionais e as carreiras sem fronteiras. As carreiras tradicionais, são aquelas em que o indivíduo não era “responsável” por sua carreira, mas sim a organização para a qual ele prestava serviços, desta forma, as carreiras tinham as suas estruturas predominantemente verticais, onde as formas de progresso do servidor era gradativo de acordo com o aumento de remuneração, autoridades, status e atribuições. Aqui, o sucesso é definido pelas próprias organizações e o reconhecimento é tido pelo aumento da remuneração (gratificações), entretanto, este modelo teve seu declínio na década de 80, quando as mudanças corporativas começaram a interferir no progresso da organização. Já as carreiras sem fronteiras são descritas como sendo aquelas em que o indivíduo busca a compreensão do seu cargo dentro da organização, ou seja, a empresa agora passa a ter o papel de apoiar este indivíduo e não o de se responsabilizar por sua carreira. É neste modelo que as pessoas passam a aprender de forma contínua, mudando a sua identidade funcional ao longo do tempo. Já atuavam neste modelo grandes corporações como Shell, e General Motors, que recrutavam pessoas para desenvolverem suas carreiras dentro da própria

organização, onde o sucesso encontra-se atrelado a uma rota de promoções e aumento de atribuições e responsabilidades.

A carreira sem fronteiras permite ao funcionário oportunidades de crescimento profissional de forma horizontal, sem necessariamente aumentar a carga de remuneração, fazendo assim, com que cada funcionário seja responsável pela administração da sua carreira. Entretanto é importante lembrar que por mais que a canalização das responsabilidades estejam voltadas para o indivíduo, isso não significa que a empresa não possua responsabilidades para com os seus servidores, apenas implica que o seu objetivo, neste tipo de carreira, é o de ajudar o indivíduo a desenvolver o seu aprendizado continuamente. Os critérios que hoje fazem mais sentido no modelo de desenvolvimento da carreira são baseados no desenvolvimento de habilidades e competências, na satisfação pessoal, no trabalho desafiador, realizações pessoais, e no reconhecimento e flexibilização do horário de trabalho, desta forma, o funcionário tem a possibilidade de construir a sua carreira baseada nos seus interesses. (ROBBINS, 2005)

Dado os tipos de carreira, a empresa adota aquela que possibilite o maior desenvolvimento da organização, oferecendo ao candidato todas as especificações, através do plano de carreira, que a empresa necessita naquele momento, desta forma, cabe ao candidato estudar a vaga e analisar se o seu plano de carreira pessoal é compatível com o cargo oferecido. Desta forma, o mercado de trabalho se incumbem de oferecer as vagas, e os candidatos de procurá-las.

## **2.2 Recrutamento e Seleção**

Quando há referência a expressão “Mercado de trabalho” há o entendimento de que as vagas oferecidas por organizações são coordenadas pela lei da oferta e demanda, nos quais, os critérios de recrutamento e seleção encontram-se embasados. (BANOV, 2010)

Ao dizer que o mercado encontra-se em oferta, implica-se na colocação de que a quantidade de vagas oferecidas é maior que a quantidade de pessoas procurando por elas, neste caso, as organizações se vêem na posição de selecionar os candidatos de forma menos criteriosa. Entretanto, quando o mercado encontra-se na posição de demanda, implica-se em dizer que a quantidade de vagas ofertadas é menor que a quantidade de pessoas procurando por elas, o que neste caso significa dizer que as organizações encontram-se em posição de vantagem, fazendo com que os critérios de recrutamento e seleção se tornem mais rigorosos. (BANOVA, 2010)

Almeida (2004) afirma que todas aquelas organizações que realizam processos seletivos buscam pelos melhores profissionais do mercado fazendo com que esta prática se torne essencial para aquelas empresas que desejam diferenciar-se no mercado, lembrando que as estratégias utilizadas para captar e selecionar estes profissionais, devem estar sempre atreladas ao melhor aproveitamento dos candidatos. Este tipo de estratégia permite que os gerentes de linha e o pessoal do departamento de pessoas atuem em conjunto como parceiros da organização favorecendo o seu crescimento e prosperidade.

Almeida (2004) diz que antes de recrutar o candidato é preciso que a empresa defina os seus objetivos, bem como a descrição das competências necessárias para tal cargo, uma vez feitos, as empresas direcionam, através do recrutamento, as vagas disponíveis por ela.

Almeida (2004) diz ainda que existe uma diferença entre a antiga e a nova forma de recrutamento e seleção de pessoas. A antiga prevê um mercado reativo às mudanças, onde o foco das empresas era no operacional com uma visão voltada totalmente para o presente e o recrutamento e seleção era condicionado à existência de vagas por meio da aplicação de testes, entretanto a valorização do candidato era condicionada ao conhecimento e experiência do mesmo em trabalhos anteriores. Já na nova forma de recrutamento e seleção é possível encontrar um mercado proativo em relação às mudanças, onde o foco da organização é a estratégia com uma visão orientada para o futuro da empresa e o processo de recrutamento e seleção é contínuo, dado o as

mudanças de mercado, que valorizam o candidato pelo seu comportamento e atitude, possíveis de serem reconhecidos num processo de entrevistas, dinâmicas e simulações.

### **2.2.1 Etapas do Recrutamento e Seleção**

Para Banov (2010), o recrutamento pode ser dividido em três formas, estas por sua vez, buscam por objetivos diferentes dentro da organização. Os referidos tipos são: Recrutamento Interno, Recrutamento Externo e Recrutamento Misto.

O Recrutamento Interno é aquele que se refere à oferta de vagas apenas para aqueles que já são funcionários da própria organização. Este tipo de estratégia normalmente é utilizada quando a quantidade de colaboradores qualificados para o cargo é maior do que a quantidade de vagas oferecidas. As vantagens deste tipo de recrutamento são: o fator econômico, uma vez que a divulgação se torna menos onerosa por ser dentro da organização, e o fator cultura organizacional, uma vez que o candidato já se encontra adaptado aos valores e costumes da empresa. (BANOV, 2010)

O Recrutamento Externo é aquela que se refere à oferta de vagas apenas para aqueles que ainda não fazem parte do quadro de funcionários da organização. Tem como vantagem atrair candidatos com novas competências e habilidades desejadas no momento. Apesar de o mesmo ser mais oneroso quando comparado ao recrutamento interno, este tipo de recrutamento traz consigo novas perspectivas, renovando o ambiente empresarial. (BANOV, 2010)

Segundo Banov (2010), existe ainda um terceiro tipo de recrutamento, este se chama Recrutamento Misto, onde o principal objetivo é o de divulgar suas vagas tanto para o público interno quanto para o público externo a organização.

Almeida (2004) coloca que, dado os tipos de recrutamento, o candidato deverá em seguida passar por um processo de seleção, onde o mesmo será

avaliado quanto às competências que a empresa exigirá dele no futuro. Para o autor, o candidato deverá passar por 4(quatro) etapas básicas: atração do candidato por meio de qualquer tipo de ação para chamar a atenção dos mesmos, a triagem que são ações onde o intuito é eliminar o candidato com base nas suas qualificações, a avaliação que busca mensurar as qualificações daqueles selecionados no processo de avaliação e, por fim, a decisão, que visa definir qual ou quais os candidatos que ocuparão a determinada vaga.

Diferentemente das etapas dispostas acima, Banov (2010) afirma que as etapas do processo de recrutamento e seleção são separadas, ou seja, a seleção de fato tem o seu início na análise de currículo dos candidatos, passando posteriormente para a etapa de entrevista, onde os candidatos serão previamente analisados perante os seus conhecimentos e eventuais dúvidas quanto ao currículo destes candidatos. Após a etapa de entrevistas, deve vir a etapa de aplicação de testes, podendo estes ser: de conhecimentos gerais, conhecimentos específicos, testes de capacidade ou prova prática, psicológicos, entre outros. Ainda no processo de seleção a etapa de dinâmica de grupo é fundamental dentro da organização que deseja selecionar apenas os talentos escondidos naquele grupo de candidatos, nesta etapa o objetivo é observar como aqueles candidatos se comunicam com os demais do grupo. Uma vez que o candidato tenha passado por todas as etapas anteriores, ele deverá passar pela última fase que diz respeito ao exame médico, sendo que esta, se trata de uma etapa eliminatória do processo. Neste momento o candidato passa por exames essenciais ao desempenho do cargo, como por exemplo exames auditivos para aqueles que trabalham com *telemarketing*. Após a aprovação ou não deste candidato, a etapa de seleção dá-se por encerrada.

### **2.2.2 Captação e Seleção na administração pública**

No processo de estudo para este artigo, vários foram os questionamentos sobre o tipo de seleção que é realizado dentro das organizações públicas. Almeida (2004) explica que as diferenças são mínimas e as mesmas só aparecem em virtude das especificidades inerentes a cada contexto.

Comparando-se o processo de recrutamento e seleção da esfera pública e privada, e tomando como base o processo descrito por Almeida (2004), atração, triagem, avaliação das qualificações e decisão, pode-se inferir que: na esfera privada, a etapa de atração, é realizada por meio de anúncios em jornais, sites especializados, ou mesmo mail-marketing. Na etapa de triagem, a entrevista ganha destaque na hora de se conhecer o candidato. Na próxima etapa, o currículo do candidato e as dinâmicas de grupo para avaliarem o desempenho do candidato são a principal chave para o ingresso. Por último, a etapa de decisão, que consiste na aprovação do candidato e posterior informação ao mesmo de sua aprovação.

Na esfera pública, Almeida (2004) diz que a etapa de atração também é realizada por meio de anúncios em jornais, sites especializados, ou mesmo mail-marketing da empresa, assim como é feito na esfera privada. Na próxima etapa, a etapa de triagem, os candidatos realizam uma prova direcionada ao cargo almejado como forma de seleção. Já na etapa de avaliação de qualificações, a esfera pública possui uma lei constitucional, que possibilita ao candidato que possuir a maior bagagem em termos de formação educacional e profissional obter uma melhor classificação dentre aqueles que realizaram o concurso. Na esfera pública a última etapa, descrita como etapa da decisão, acontece mediante a homologação da lista daqueles que foram aprovados no concurso baseado na sua classificação.

Banov (2010) cita ainda que após o processo de seleção do candidato, é preciso inseri-lo numa determinada área da organização. No caso de empresas privadas, o local destinado é até bastante óbvio pois o candidato somente estará apto caso o mesmo possua as qualificações exigidas pelo cargo e ainda possua um senso de identidade para com a empresa. No caso das empresas públicas, o candidato precisa possuir as qualificações técnicas avaliadas, não havendo sido avaliadas características como valores, experiências, e subjetividade.

### **2.3 Treinamento**

Após o candidato ser aprovado, seja na esfera privada ou pública, a organização se preocupa com o seu desenvolvimento visando um objetivo maior, neste caso, o crescimento e desenvolvimento da própria organização. Desta forma, muitas vezes as empresas acabam por investir em treinamentos para os funcionários, com o intuito de proporcionar uma qualificação maior do novo integrante. (ROBBINS, 2005)

Para Robbins (2005), o treinamento é necessário à organização para que ela possa manter os seus funcionários sempre competentes para as atividades que estes exercem, ou venham a exercer futuramente. Os treinamentos podem ser classificados em *Habilidades de Linguagem* que buscam oferecer aos seus funcionários a compreensão básica da linguagem, com o intuito de melhorar a comunicação verbal e escrita deste funcionário, as *Habilidades Técnicas* que são aqueles treinamentos voltados para o aperfeiçoamento do conhecimento técnico tendo em vista o aperfeiçoamento das novas tecnologias e novos modelos de estruturas organizacionais. Faz-se necessário a compreensão técnica de novos modelos de estruturas organizacionais tendo em vista o achatamento das estruturas, um mesmo funcionário deve compreender também de forma horizontal as competências atreladas ao seu desenvolvimento. *Habilidades Interpessoais*, são treinamentos voltados para aprender a ouvir, comunicar, a interagir com os demais funcionários que interferem de alguma forma no desenvolvimento de suas atividades. Por fim, há o treinamento voltado para as *Habilidade para a Solução de Problemas* onde o desenvolvimento das capacidades de identificar as causas, desenvolver alternativas, analisar e propor soluções para problemas que interfiram no desenvolvimento das organizações, são a base desta categoria. Este tipo de treinamento busca pela implementação da gestão da qualidade da organização.

Ainda segundo Robbins (2005), há dois tipos de Treinamentos, os Treinamentos Formais e os Treinamentos Informais. Os Treinamentos Formais, são aqueles planejados com antecedência, com formatos estruturados normalmente realizadas dentro do própria organização. Já os treinamentos informais são aqueles onde o funcionário participa mais do processo de

discussão. Este último tipo de treinamento é mais comuns dentro da organização em forma de palestras, rodas de discussão e mesas redondas, que proporcionam aos seus colaboradores uma participação maior na solução dos problemas inerentes à organização.

Para Gil (2001), as diversas formas de treinamento citadas pelo autor acima, já podiam ser previstas, devido a uma série de ocorrências que as evidenciavam. Como por exemplo o fato de os próprios funcionários passarem a ser vistos como o principal patrimônio da organização, considerando-o como o grande diferencial competitivo, desta forma, o treinamento e a consequente capacitação deste funcionário é tão expressivo quanto a sua necessidade de aplicação e renovação. Neste contexto, Gil (2001) explica ainda que desenvolver pessoas não é apenas capacitá-las para desenvolver as suas atividades, mas sim mudar os seus antigos hábitos em prol do conhecimento. Por se tratar de um processo que vai além do treinamento, aproximando-se mais com o processo educativo, o autor afirma que algumas empresas preferem o termo educação do que treinamento.

Uma colocação interessante acerca do processo de aprendizagem são os conceitos dos termos utilizados, onde o treinamento refere-se a uma educação de curto prazo de duração, voltadas para uma atividade específica na qual o colaborador exerce. Já o desenvolvimento, envolve uma educação na qual abrange um conjunto de atividades que não necessariamente estão relacionadas ao cargo que o indivíduo exerce no momento, desta forma, ele já se encontrará precavido de problemas futuros. Sendo assim, o desenvolvimento foca nas competências, habilidades e atitudes que serão necessárias em carreiras, cargos, e atividades futuras, exigindo um maior compromisso daquele que participa do processo de desenvolvimento. Por último, surge o conceito de educação, “[...]conjunto de experiências de aprendizagem que preparam as pessoas para desafios futuros que envolvem seus cargos.” (GIL, 2001 p.123). Sendo assim, por mais que haja diferenças entre os conceitos de treinamento, desenvolvimento e educação, todos eles estão voltados para a aprendizagem, que tem por objetivo mudar o comportamento atual dos colaboradores por meio de agregação de novos conhecimentos, habilidades e atitudes.

Gil (2001) ressalta ainda que para se propor um processo adequado de desenvolvimento, é necessário haver a seguinte sucessão de fases: diagnóstico; prescrição; execução; avaliação; Em suma, a etapa de diagnóstico busca compreender a carência dos funcionários perante a execução de suas atividades. A etapa de prescrição do planejamento consiste num processo cujo objetivo é o de proporcionar a máxima eficiência ao desenvolvimento das atividades dos próprios funcionários. A etapa de execução consiste no treinamento em si, na relação entre instrutor-treinando. Estes instrutores podem ser de dentro ou fora da organização situados em qualquer nível hierárquico, desde que preencham os requisitos propostos pelo programa de desenvolvimento a ser executado. Por último tem-se a avaliação deste processo, que consiste na coleta de informações acerca da efetividade do proposto pelo programa de desenvolvimento.

### **3 MÉTODO**

Existem vários tipos de pesquisa, entretanto, a pesquisa que servirá de base para o projeto em questão valer-se-á da pesquisa científica que, segundo Santos (2005, p.95) “Método científico – se reveste da observação sistemática da demonstração e se serve dos critérios da evidência, verdade e certeza.” Assim como Santos (2005), Ruiz (2008, p.48) descreve a pesquisa científica como a “[...] realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas da metodologia consagradas pela ciência.”

Dada as definições acima este projeto tem por objetivo realizar uma pesquisa qualitativa de cunho descritivo, onde o estudo se baseia numa pesquisa de campo, que consiste na observação e registro de dados relevantes para a pesquisa do projeto. São várias as técnicas utilizadas na pesquisa de campo, entretanto, aquela que será utilizada neste projeto será uma análise documental e uma entrevista semiestruturada para com alguns servidores alocados na diretoria geral de um órgão público legislativo, mais especificamente na APROGE – Assessoria de Projetos e Gestão. O propósito é analisar os processos de seleção e alocação destes servidores, bem como averiguar o entendimento e a percepção destes perante os seus planos de carreira. A

grande vantagem da entrevista semiestruturada se dá no processo de aplicação do mesmo, uma vez que ela permite a condução por parte do entrevistador a pensamentos pessoais. (RUIZ, 2008)

### **3.1 Participantes**

O órgão legislativo no qual se baseará o artigo desempenha três funções primordiais para o pleno funcionamento da democracia no Brasil: Representação do povo brasileiro; Legislar sobre assuntos de interesse nacional; Aplicar os recursos públicos. Desse modo o órgão atua em atividades que viabilizam a realização das necessidades da população mediante a participação do povo brasileiro no que diz respeito a discussão e aprovação dos recursos arrecadados pelo poder público mediante pagamento de tributos. Assim sendo o órgão é composto por representantes de todas as esferas estaduais, revelando necessidades e ansiedades de cada pedaço do Brasil.

O projeto será aplicado dentro de um órgão legislativo situado na capital federal do Brasil – Distrito Federal. Realizando uma busca nos arquivos do órgão, constatou-se que o mesmo possui como missão a representação do povo mediante leis e fiscalização dos atos da administração pública com o propósito de promover a democracia e o desenvolvimento nacional com justiça social. A sua visão é consolidar-se como o centro de debates dos grandes temas nacionais, de forma moderna, transparente e com ampla participação dos cidadãos. Seus valores são respaldados pela ética, pela busca da excelência, pela independência do poder legislativo, pela legalidade, pelo pluralismo e pela responsabilidade social.

### **3.2 Procedimentos**

Os participantes da pesquisa foram escolhidos por conveniência e serão aqueles alocados na APROGE – Assessoria de Projetos e Gestão. Atualmente, a quantidade de servidores que se encontram no setor são 20(vinte), entretanto, nem todos responderam a entrevista, somente 8(oito) analistas encontravam-se disponíveis para a realização da mesma.

Será aplicado uma entrevista semiestruturada com estes funcionários com o intuito de analisar a suas percepções sobre seu plano de carreira e os treinamentos recebidos necessários aos seus objetivos. A entrevista semiestruturada tem como objetivo primordial, coletar através da fala do indivíduo valores, experiências, e percepções de forma mais intrínseca ao indivíduo. (MINAYO, 1994)

Após a aplicação da entrevista, o projeto seguirá com a tabulação dos resultados mediante a análise de conteúdo que buscará relacionar a satisfação do servidor perante o local atual de trabalho, ou seja, perante a sua alocação dentro da Casa, onde o investigador busca compreender através do discurso do entrevistado a real sensação deste sobre as perguntas a ele direcionadas.

Para Alencar (2002), o conceito de Análise de conteúdo implica na compreensão do que se entende por meio social, atores e situações, que são tidos como o ambiente ou contexto que influência na percepção e/ou atitude do indivíduo. Para Trivinos (1987), a análise de conteúdo tem seus primórdios baseados na tentativa de interpretação dos textos escritos, entretanto, somente na década de 20 que de fato este tipo de análise foi definida como um método.

De acordo com Bardin (1994 p. 18) “[...] a análise de conteúdo é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação.” Bardin (1994) diz que a análise de conteúdo é na verdade a inferência de uma realidade que talvez não esteja expressa de forma clara numa determinada análise documental. Seu objetivo é captar o sentimento descrito em determinadas informações e categorizá-las de acordo com as suas temáticas. A categorização propõe um agrupamento de informações por condensação e uma posterior representação simplificadas destes dados, transformando-os em informações.

Para este estudo tomou-se como premissa a análise de conteúdo descrita por Bardin (1994), onde as informação da análise documental foram divididas em 3(três) categorias, são elas: formas de ingresso e progresso do

analista; treinamentos necessários na progressão da carreira de analista; análise e percepção do servidor perante sua própria carreira.

## **4 RESULTADOS**

Realizada uma entrevista semiestruturada com os membros de um órgão legislativo no setor de gestão estratégica, pode-se notar uma equidade nas respostas coletadas. Todos os membros entrevistados entraram para o serviço público por meio do concurso para o cargo de analista com atribuição para técnico legislativo.

O cargo de técnico legislativo pode exercer sua atuação tanto na área legislativa, juntamente com as comissões, ou ainda, atuar na área administrativa onde a sua alocação poderá ser exercida em qualquer setor da Casa desde que na parte administrativa.

Dentro da análise de conteúdo, pode-se separar as entrevistas em três categorias principais, a primeira categoria diz respeito as formas de ingresso e progresso do analista; a segunda diz respeito aos treinamentos necessários na progressão da carreira de analista; e a terceira diz respeito a análise e percepção do servidor perante sua própria carreira.

### **4.1 Categoria - Ingresso e progresso do analista**

Entrevistando primeiramente o diretor do departamento de recursos humanos, observou-se que dentro do órgão em questão o processo seletivo tem a sua primeira etapa focada no estudo da viabilidade de novos ingressantes no setor, uma vez que, por se tratar da esfera pública, o mantimento destes dentro do órgão pode custar caro aos cofres públicos. Dada a solicitação de novos servidores e concluído o estudo de sua viabilidade, a segunda etapa do processo de seleção para este órgão se dá por meio do concurso público. "[...] *para que uma nova pessoa possa fazer parte da Casa, é preciso que uma outra saia, e para isso é preciso fazer um planejamento correto né.* "

Passada a etapa do concurso, todos os entrevistados disseram que foram recebidos por um órgão específico da Casa que tem a função de apresentar toda a esfera na qual estes novos ingressantes estavam prontos para fazer parte. "*[...] quem faz esse processo de ambientação é o CEFOR, e consiste basicamente numa forma de mostrar como funciona a estrutura da Casa, assim, nesse período, tem-se uma visão geral do funcionamento da Casa [...]*".

Depois disso eles são direcionados aos seus órgãos efetivos de trabalho, segundo os entrevistados, poucos foram aqueles que tiveram problemas com a sua alocação, uma vez que o DRH – Departamento de Recursos Humanos, toma todas as precauções para uma lotação eficiente.

A primeira etapa do processo de alocação consiste na "*[...] etapa, que o servidor, preenche um banco de talentos, onde ele coloca a sua experiência profissional, onde ele já trabalhou, quais cursos ele já fez, quais as atividades que ele já realizou.*" Depois de respondido este banco de talentos "*[...] o setor tenta captar aquela competência necessária que de repente está faltando naquela área e busca no banco de talentos aquelas competências que podem servir ao cargo.*"

Posterior a esta etapa, vem a etapa de recebimento do novo servidor pelo seu respectivo diretor e a etapa de estágio probatório com duração de 3 anos a partir da sua data de ingresso no serviço público. O estágio probatório se respalda numa aprovação compatível entre as tarefas solicitadas ao servidor e a competência que o mesmo possui e se faz necessário para aquele local de atuação. Uma vez dentro da esfera pública o servidor é alocado de acordo com o cargo para o qual ele prestou o concurso. Dado que a progressão do servidor dentro de uma carreira é vista de forma financeira, a sua progressão se dá "*[...] de forma anual por meio de uma avaliação de desempenho onde o servidor é avaliado pelo seu superior direto e por ele mesmo, onde é preciso que ele tenha no mínimo 50 pontos para que ele possa avançar na carreira dele [...]*".

Analisando as entrevistas feitas com os membros da gestão estratégica pode-se perceber uma equidade geral com as falas do diretor de recursos humanos. Todos passaram por uma ambientação e posterior alocação baseada no banco de talentos.

Esta primeira categoria tinha como objetivo verificar o processo de recrutamento e seleção e alocação dos servidores. Neste caso, pode-se observar que o processo em si possui uma estrutura simples e que funciona da mesma maneira há anos, "[...] *A avaliação de desempenho, existe e é um sistema que mede muito pouco, efetivamente não diferencia a pessoa, principalmente no início da carreira.*"

#### **4.2 Categoria - Treinamento**

Uma vez alocado num setor específico, aquele servidor precisa se aprimorar constantemente dada as necessidades do novo local de atuação. No caso do setor estudado, que trata-se da parte estratégica da organização, este aprimoramento torna-se mais necessário, onde, tanto o órgão, quanto o próprio servidor, enxergando a necessidade de um curso de aperfeiçoamento, pode solicitar à diretoria geral, a autorização para a sua realização.

No que diz respeito ao treinamento do servidor, ele pode ser feito de duas formas: pode ser oferecido pelo próprio CEFOR - Centro de Formação e Aperfeiçoamento, ou o próprio servidor poderá buscar pelo seu aperfeiçoamento, neste último caso, há ainda a possibilidade da Casa custear uma parte ou a totalidade do curso, que pode ser realizado em âmbitos nacional ou internacional. Vale ressaltar que todos os entrevistados passaram por treinamentos específicos que ajudassem no seu desempenho profissional, alguns foram feitos dentro da Casa, como no caso da maioria, e outros foram feitos em âmbito nacional. Nas entrevistas algumas pessoas especificaram como se deu este processo "[...] *apareceu a oportunidade né, curso externo, pago pela instituição, daí eu fui lá e fiz, não é simples assim né, tem todo um processo pra pedir estes cursos, e assim, quando você tem pouco tempo de Casa, como é o meu caso, você precisa de uma justificativa maior né, porque eu estou no*

*estágio probatório [...]. "[...] nós passamos por muitos treinamento né, porque a taquigrafia envolve muita digitação, gramática, revisão, apesar do concurso já exigir esta bagagem, aqui dentro a gente aperfeiçoava na área legislativa né, então foram muitos cursos, curso de redação, de gramática, de oratória, muitos cursos mesmo [...].* O processo pra pedir estes cursos é bem simples, o servidor preenche um formulário solicitando o curso desejado, e justificando a necessidade do mesmo. Após o pedido feito e autorizado pelo superior imediato do solicitante, o pedido é encaminhado a diretoria geral onde passa por uma breve análise da viabilidade do curso e posterior autorização ou não do treinamento em questão.

Por fim, analisando a categoria como um todo, pode-se perceber que de fato o treinamento existe, e existe em abundância para àqueles que o desejam obter, entretanto, não há por exemplo uma gestão adequada das competências necessárias e existentes dentro do setor que possibilite um direcionamento adequado dos recursos financeiros gastos com o treinamento. Como no caso da fala do seguinte entrevistado "*[...] naturalmente alguns ajustes precisam ser feitos, principalmente nessa área de recursos humanos né, com um plano mais eficiente para o desenvolvimento do servidor, mais focado com as oportunidades, é aquela coisa a gente ta sempre mudando e buscando por um aperfeiçoamento melhor né.*"

#### **4.3 Categoria - Percepção do servidor perante sua carreira**

Todos os entrevistados se mostraram bastante confiantes ao falar do seu processo de crescimento, todos eles se orgulham bastante de ter chegado onde eles chegaram, e a maioria não possui a pretensão de alcançar cargos mais altos, todos eles já se encontram satisfeitos com o atual cargo, o que não implica numa satisfação com o crescimento intelectual. O crescimento intelectual de acordo com os entrevistados é "*[...] uma constante e constante atualização e preparação para o que o mercado exige da gente.*"

Falas como "*[...] Quanto a minha carreira, eu nunca pensei em chegar a altos cargos [...]*" ou como "*[...] trabalhar na aprobe foi essencial pra minha*

*carreira, e pro meu desenvolvimento [...]" ou ainda "[...] isso traz mais do que salário, traz um prazer muito grande em vir trabalhar." , são falas de pessoas que realmente se sentem realizadas com suas carreiras, são pessoas que enxergam a necessidade de mudança reconhecendo que hoje esse processo se encontra muito mais avançado do que ele um dia já foi.*

Todos aqueles que foram entrevistados concordaram em dizer ainda que a carreira proporcionada pela esfera pública, além de estável, proporciona aos seus funcionários um grande leque de oportunidades para aqueles que estão preparados para ela. Assim como na fala da servidora entrevistada "*[...] Eu acho que aqui é um excelente local pra desenvolvimento funcional, todos os servidores que assim desejam, eles tem oportunidade, tem um leque imenso de plano de capacitação, esse plano vai desde capacitação gerencial, até capacitação pra computadores, escritores, redatores né, enfim vários. "*

Hoje, todos os entrevistados são gratos pela experiência vivida e proporcionada pela área estratégica da Casa. Todos concordam em dizer que todo o crescimento proporcionado a eles foi devido ao local presente de atuação. Eles acreditam que talvez, se estivessem exercendo trabalho em outra área da Casa, possivelmente não estariam satisfeitos com o seu desempenho, ou pelo menos não tanto quanto estão hoje. É o caso por exemplo de uma entrevistada que antes encontrava-se alocada na taquigrafia, e que por motivos de saúde, teve que mudar o seu local de atuação. "*[...] a Aproge envolve a casa inteira, ela envolve uma área de conhecimento muito maior, então assim, em termos de oportunidades, a minha oportunidade aqui dentro da assessoria foi muito maior.*

"

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Assim como proposto por Almeida (2004), as etapas do processo de recrutamento e seleção na esfera pública são seguidas no órgão estudado em questão. Todos os candidatos passaram pela etapa de atração, triagem, avaliação das qualificações e decisão. Neste caso a etapa final que correspondente a decisão, diz respeito ao local de atuação dentro do órgão.

A partir dos dados coletados no decorrer do projeto, verificou-se que, em termos de progressão da carreira do servidor público para o órgão em questão, ela é realizada de forma simples apenas em âmbito salarial, ou seja, o servidor progride de acordo com uma avaliação de desempenho realizada, onde quem responde a estas avaliações são o próprio servidor e o seu superior direto.

Analisando o referencial teórico, foi possível perceber que a complexidade dos processos de recrutamento e seleção e o processo de alocação dentro da esfera pública, por mais que parecida com a esfera privada, exige uma maior atenção pois podem vir a interferir diretamente ou indiretamente no progresso intelectual do servidor, impactando as vezes na percepção de valor deste sobre sua carreira.

Para fazer parte do quadro efetivo do órgão em questão o concurso é o principal meio de entrada, onde é possível caminhar por três carreiras, a de técnico, a de analista e a de consultor. Como no caso da orientanda o contato foi dado diretamente com servidores da carreira de analista e da carreira de técnico, pode-se perceber que a diferenciação quanto ao conhecimento intelectual exigido de ambas as carreiras é mínimo, uma vez que as atribuições praticamente não se diferenciam, e a busca pelo conhecimento dentro da instituição pode partir do próprio servidor. Neste caso o impacto dessa equiparação intelectual pode vir a afetar o desenvolvimento do servidor no que tange a sua percepção de valor para com a sua carreira. Vale ressaltar que, neste caso, a carreira de técnico exige apenas o nível médio de escolaridade e que o cargo de analista em questão está voltado para a atribuição de técnico legislativo.

Ao perguntar sobre a progressão do servidor no âmbito intelectual, todos se mostraram bastante satisfeitos com os resultados que eles mesmos alcançaram, pois, por unanimidade, concordaram em dizer que ainda não há uma gestão eficiente quanto aos treinamentos recebidos, uma vez que não há um estudo quanto as competências necessárias para os cargos e a real existência delas dentro do órgão, pelo menos não que os entrevistados soubessem. Alguns citaram ainda que no concurso interno, que é uma espécie

de concurso onde apenas os servidores efetivos do próprio órgão podem participar, as competências necessárias ao cargo são descritas no edital de seleção, entretanto a etapa final, correspondente à decisão, fica a critério do diretor do departamento para o qual aquele servidor está pleiteando o cargo.

Como limitação, pode-se apontar o tempo como fator crucial para o desenvolvimento da pesquisa, uma vez que a orientanda teve que se abster do cargo que ocupava dentro da organização. E como agenda futura, faz-se necessária uma pesquisa mais profunda acerca da relação entre a satisfação do servidor público e a progressão intelectual de sua carreira.

Por fim, o artigo visa ajudar o leitor a compreender que dentro da esfera pública a progressão intelectual, levando-se em consideração as atribuições do cargo, que são alcançadas mediante a busca do próprio servidor, caso contrário, a estagnação é inevitável.

## 6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Walnice. **Captação e Seleção de Talentos: Repensando a Teoria e a Prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento Seleção e Competências**. São Paulo: Atlas, 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Lisboa Edições Setenta, 2002.

BASTOS FILHO, João Florêncio. **Gestão de Carreiras: Âncoras, Portos e Timoneiros**. São Paulo: Fênix, 2005.

CARVALHO, Iêda et. al. **Cargos carreira e remuneração**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

CRUZ, Azevedo. **Administração Pública em Questionamento: Promoção por merecimento ou por tempo de serviço?** Revista Síntese de Direito Administrativo. São Paulo, v.8, n.88, p. 88-93, jan/mar, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

HALL, Douglas Tim; MIRVIS, Philip H. **The career is dead, long live the career: A relational approach to careers.** San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Principais destaques da evolução do mercado de trabalho nas regiões metropolitanas abrangidas pela pesquisa.** Brasília, 2013. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme\\_nova/retrospectiva2003\\_2013.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/retrospectiva2003_2013.pdf)> . Acesso em: 12 mar 2014.

MINAYO, Maria Cecília de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 3.ed. São Paulo: Hucitec/Abrasco, 1994.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica: Guia para eficiência nos estudos.** São Paulo: Atlas, 2008.

SOARES, Luiz Augusto et. al. **“Plano de carreiras cargos e salários, (PCCS) e a motivação dos trabalhadores em saúde: percepção dos funcionários da secretaria municipal de saúde de Manaus”** . Revista RAHIS – Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde. São Paulo v.10, n.1, p.32-36, jan/maio, 2013.

TRIVINOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

**7 APÊNDICE A - Roteiro de entrevista semiestruturada:**

- 1) Fale sobre o ingresso neste órgão?
- 2) Após aprovação em concurso, quem te recebeu na organização? Como foi o processo de escolha/alocação?
- 3) Quais foram os treinamentos realizados pela instituição e como eles afetaram sua prática profissional?
- 4) Como você analisa sua carreira? Qual o grau de controle que você tem sobre ela? Como ela te afeta pessoalmente (sentimentos e sonhos/perspectivas)?