

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM NEGOCIAÇÃO COLETIVA NO ÂMBITO DO SUS**

Josilene de Sousa Costa

PLANO DE CARREIRA: Visão dos agentes administrativos do Ministério da Saúde de Brasília.

Brasília

2017

COSTA, JOSILENE
PLANO DE CARREIRA: VISÃO DOS AGENTES
ADMINISTRATIVOS DO MINISTÉRIO DA SAÚDE DE BRASÍLIA /
JOSILENE COSTA. -- 2017.
21 f.

Orientador: ROGER DOS SANTOS ROSA.

Trabalho de conclusão de curso (Especialização) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de
Administração, NEGOCIAÇÃO COLETIVA NO ÂMBITO DO
SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE - SUS, Porto Alegre, BR-RS,
2017.

1. HISTÓRICO DE CARREIRA . 2. Definições de plano
de carreira . 3. Plano de Carreira no Setor Público
. 4. Plano de Carreira no Ministério da Saúde . 5.
PLANO DE CARREIRA X MESA DE NEGOCIAÇÃO . I. DOS
SANTOS ROSA, ROGER, orient. II. Título.

JOSILENE DE SOUSA COSTA*

PLANO DE CARREIRA: Visão dos agentes administrativos do Ministério da Saúde de Brasília.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Negociação Coletiva no Âmbito do SUS – Modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para obtenção do título de especialista.

Orientador: Prof. Dr. Roger dos Santos Rosa

Brasília

2017

* Bacharel em Administração de Empresas. E-mail: josilene.c@hotmail.com. Servidora Pública com linha de pensamento voltado para Meritocracia e igualdade de oportunidade no Serviço Público.

Josilene de Sousa Costa

PLANO DE CARREIRA: Visão dos agentes administrativos do Ministério da Saúde de Brasília.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Negociação Coletiva no Âmbito do SUS – Modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para obtenção do título de especialista.

Orientador: Prof. Dr. Roger dos Santos Rosa

Brasília, 03 de Março de 2017.

Banca Examinadora

Prof. Paulo Ricardo Zilio Abdala

Prof. Ronaldo Bordin

RESUMO

O Ministério da Saúde – MS de Brasília, órgão da administração direta do governo federal, possui uma força de trabalho diversificada, composta por diferentes cargos e vínculos. Sendo o cargo de Agente Administrativo um dos mais expressivos no que concerne a realização de atividades “meio” exercidas na instituição. Observa-se que desde 2009, ano em que foi realizado o primeiro concurso público para provimento dos cargos de Agentes Administrativos no MS, poucas iniciativas de valorização dos servidores ocupantes desse cargo foram tomadas. Não há, por exemplo, um plano de carreira estruturado capaz de motivar esses servidores a permanecerem no órgão, o que, por consequência, tem ocasionado grande rotatividade. Diante desta situação foi realizada uma pesquisa, com aplicação de questionários, junto aos Agentes Administrativos do Ministério da Saúde de Brasília para verificar a percepção desta força de trabalho quanto ao plano de carreira se realmente serviria como uma ferramenta de retenção dessa mão de obra, que é o objetivo geral e seus desdobramentos, tais como: Plano de carreira serve como ferramenta estratégica para ser utilizada pela Gestão de Pessoas e proposição de melhorias a partir das informações levantadas. Pois o que tem acontecido no âmbito do Ministério da Saúde de Brasília é funcionar como uma casa de passagem para muitos. De acordo com os resultados obtidos na pesquisa constata-se que se o Ministério da Saúde tivesse um plano de carreira estruturado conseguiria manter por mais tempo esta mão de obra e utilizá-lo como ferramenta estratégica de gestão de pessoas na saúde.

Palavras-chave: Plano de Carreira. Agente Administrativo. Gestão de pessoas em saúde.

ABSTRACT

The Ministério da Saúde – MS of Brasília, direct management organ of federal government, has a Power diversified of work, formed differents charges and links. Being the administrative agents of the more expressive to realize activities “medium” exercised in institution. Observe since 2009 year was realized the first public contest to provision of charges administrative agents in MS, few valuation initiatives of servers occupants this charge were taken. Not be, for example, a plan of carreer structured capable of motivoting this servers the stay in the organ, consequently, has caused great turnover. In this situation it was made a search, with question application administrative agents of Ministério da Saúde of Brasília to check the perception this work of Power how much carreer of plan IF really would serve as tool of retention labor what is the general objective and yours unfolding , such as: carreer

of plan serves as strategic tool to be used through the people management and proposition improvements starting information stand up. Because had happened scope of Ministério da Saúde of Brasília is function as a passage house for many. According with results obtained in search notes what in the had MS a career of plan structured could keep for more time this labor and uses as strategic tool of people management in the health.

Key-Words: Career of Plan, Administrative Agent, People Management in Health.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| INTRODUÇÃO..... | 6 |
| 1.JUSTIFICATIVA..... | 7 |
| 2. REVISÃO DE LITERATURA | 8 |
| 2.1 HISTÓRICO DE CARREIRA | 8 |
| 2.1.1 Definições de plano de carreira | 9 |
| 2.2 ABORDAGENS | 9 |
| 2.2.1 Plano de Carreira no Setor Privado | 10 |
| 2.2.2 Plano de Carreira no Setor Público | 12 |
| 2.2.3 Plano de Carreira no Ministério da Saúde | 16 |
| 3. PLANO DE CARREIRA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA ATRAÇÃO E CONSERVAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO DO AGENTE ADMINISTRATIVO NO MS..... | 19 |
| 4. PLANO DE CARREIRA X MESA DE NEGOCIAÇÃO | 20 |
| 5. METODOLOGIA | 21 |
| 6. RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISES..... | 21 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 28 |
| REFERÊNCIAS | 30 |
| APÊNDICE A: Formulário de aplicação aos Agentes Administrativos | 35 |
| Anexo A: PLANO DE CARREIRA DO MINISTÉRIO DA SAÚDE | 37 |

INTRODUÇÃO

Será que o Plano de Carreiras, Cargos e Salários realmente é o grande gargalo quanto à retenção e satisfação dos Agentes Administrativos? Porque não só no Ministério da Saúde, mas em outros órgãos públicos tem-se percebido esta falta de motivação por parte dos trabalhadores.

Neste trabalho buscou-se fazer uma análise empírica por meio de formulários que foram aplicados especificamente a esta população limitada, Agentes Administrativos, do Ministério da Saúde de Brasília, para conhecer um pouco mais sobre este cenário.

De posse dessa estatística que será gerada tem-se uma possibilidade de implantação ou implementação de políticas, diretrizes junto à mesa de negociação para minimizar a evasão dos ocupantes deste cargo por meio da estruturação do plano de carreira.

O tema é PLANO DE CARREIRA: visão dos agentes administrativos do Ministério da Saúde de Brasília/DF. O principal contexto a ser relacionado no desenvolver deste trabalho será a questão da estruturação do Plano de carreiras dos servidores do cargo de agente administrativo.

No qual o problema derivado deste contexto: é a falta de retenção da força de trabalho dos agentes administrativos no Ministério da Saúde. E que tem como questão básica que orientará o estudo: As leis relacionadas ao plano de carreiras de agente administrativo do Ministério da Saúde e poder executivo federal; documentos que possam demonstrar a falta de efetividade no plano de carreira no Ministério da Saúde, aplicação de questionários relacionados ao tema para verificar a estatística de retenção dos agentes administrativos no Ministério da Saúde e dentre outros.

O objetivo geral é: Verificar se na percepção do agente administrativo do Ministério da Saúde de Brasília o plano de carreira é considerado ferramenta de retenção. E os específicos:

- Verificar se o plano de carreira configura-se como uma ferramenta estratégica para retenção de Agentes Administrativos;

- Apontar algumas ações de melhorias a partir das informações levantadas em relação ao plano de carreira dos Agentes Administrativos.

Observando pela vertente em que o cenário se apresenta e partindo do princípio que estes servidores necessitam de algum tipo de valorização e motivação para continuar no Ministério da Saúde. Parte-se da hipótese que o plano de carreira pode gerar retenção da força de trabalho, tanto no tocante à sinalização desses servidores quanto na constatação da rotatividade dos mesmos.

1. JUSTIFICATIVA

Observa-se que nos últimos concursos para o cargo de agente administrativo foi ofertado um número expressivo de vagas, porém o quantitativo de servidores ocupantes desse cargo que permanece no órgão é mínimo.

Acredita-se que o principal fator que influencia a não permanência dessa mão de obra no MS é a baixa remuneração. Observa-se que esses servidores encaram o trabalho no órgão como transitório, enquanto dedicam-se a conquistar um emprego público com mais vantagens.

É notória a falta de estrutura formalizada de forma efetiva com as atribuições do cargo e incentivos por meio da meritocracia para manutenção destes servidores.

Outro ponto importante é o impacto no fluxo dos processos de trabalho que se confundem entre trabalhadores de cargos de nível superior e médio em algumas áreas que se tornam inseparáveis e acabam absorvendo umas atividades dos outros.

Do qual os cargos de escolaridade de nível superior atuam de forma menos analítica e estratégica e não corresponde aos objetivos da organização por falta de descrição das atividades do cargo de forma clara.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 HISTÓRICO DE CARREIRA

Para Vanderley “a carreira representa um ofício que se apresenta em etapas e que a gestão de carreira busca manter o trabalhador na organização” (p. 2, 2012).

O autor relata (p.2, 2012) ainda que:

Na sociedade feudal, havia uma divisão social estanque e desigual entre o clero, nobreza e vassalo. Na sociedade capitalista, movida pelos princípios da igualdade e liberdade,houve a possibilidade de passagem de uma condição social a outra que permitiu a promoção e a carreira.

Seguindo um pouco esta citação de Vanderley (2012) infere-se que com a chegada do capitalismo e esta tal “Ascensão” tão desejada faz com as pessoas desejem crescer mais rápido, ter ganhos mais elevados, adquirir status no ambiente profissional dentro de um intervalo de tempo planejado e etc.

Chanlat (1996) *apud* Vanderley (2012) menciona que a gestão de carreira é alicerçada na estabilidade no emprego, boa remuneração, formação adequada, futuro previsível e ética no trabalho, porém, a sociedade se fragmenta, aumenta os excluídos socialmente, o sistema de educação está em crise e a concorrência mais acirrada.

Schikmann (2006) relata que a estrutura do sistema de carreiras no país, Brasil surgiu com a Lei de nº 284, de 1936. Analisando o tempo que se viu ou ouviu falar de carreira já se passaram décadas e a evolução no Ministério da Saúde ainda é de forma tímida.

2.1.1 Definições de plano de carreira

Pontes (p.9, 2005) conceitua carreira como sendo o “instrumento base para o desenvolvimento profissional de seus colaboradores”. Ou seja, um alicerce para que o trabalhador visualize todo o caminho que precisa percorrer na sua vida profissional dentro de uma organização para alcançar o mais alto grau hierárquico.

Terenas (2012) define carreira como um dever de oferecer mudanças estruturadas na vida profissional do trabalhador em contrapartida o mesmo tem o desejo de alcançar as diversas progressões dentro das empresas ou organizações.

Diante das definições de Pontes (2005) e Terenas (2012) percebe-se que as empresas estão cada dia mais se adaptando de acordo com a necessidade do profissional para oferecer aos seus trabalhadores uma opção de crescimento que gere satisfação e prazer por meio da meritocracia. Uma vez que só consegue alcançar os melhores resultados os melhores trabalhadores naquilo que sabem fazer.

2.2 ABORDAGENS

As organizações estão preocupadas em prover formas de sanar as necessidades intrínsecas e extrínsecas do profissional. Dentre estas se encontram: “salários, segurança no cargo, reconhecimento, oportunidade de crescimento, autoconfiança, motivação.” Schuster e Dias (2012) *apud* Gomes e Alves (p. 3, 2014).

Analisando os comentários de Schuster e Dias pode-se perceber que o ser humano enquanto profissional precisa ter objetivos de crescimento no âmbito profissional não deixando as conquistas apenas a critério das organizações.

Um ponto positivo dentro dessa abordagem é que o profissional precisa ter planejado e definido seus objetivos e metas na carreira que decidiu percorrer ao longo de sua trajetória.

Observando por outra perspectiva caso o profissional não tenham objetivos e metas bem definidas poderá não alcançar a plenitude na carreira que se encontra ou ficará à margem do que lhe é oferecido dentro das organizações.

Schuster e Dias (2012) *apud* Gomes e Alves (2014) também relatam que no setor público a evolução na carreira está ligada principalmente a questão salarial enquanto no setor privado está ligada a troca de cargos.

Dentro deste panorama o servidor fica incumbido muitas vezes das mesmas atribuições porque tem aumento de remuneração e não adquire mais responsabilidades. O que pode acarretar em medo de assumir novos desafios e correr riscos.

Já observando como é implantada a carreira no setor privado, no qual o trabalhador aumenta seu salário ao mesmo tempo em que absorve novas responsabilidades e compromissos e, conseqüentemente, alcança maior desenvolvimento profissional por ter onde aplicar tais conhecimentos adquiridos e por haver cobranças por melhores resultados.

2.2.1 Plano de Carreira no Setor Privado

O plano de carreira implantado nas organizações proporciona inúmeros benefícios para as partes envolvidas, tais como uma seleção interna de pessoal mais consciente e melhor estruturada, aumentando as chances de acertos nas decisões tomadas, proporciona ainda que os trabalhadores da organização atuem mais motivados, contribuindo para o desenvolvimento profissional e também com o desenvolvimento organizacional Furbino (2008) *apud* Gomes e Alves (2014).

Comin e Costa (p. 3, 2014) relatam o modo de ver as pessoas no setor privado:

O capital financeiro que era o recurso mais importante deu espaço ao conhecimento, as pessoas com seus conhecimentos, habilidades e atitudes passaram a ser a base das organizações. Assim em uma nova perspectiva organizacional, as pessoas são vistas como seres capazes e a partir de suas percepções e atitudes contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos. A realidade cotidiana é que tanto empresa quanto indivíduos buscam atingir seus objetivos, e para que haja o alcance para ambos, as políticas de trabalho precisam estar voltadas cada vez mais para uma gestão aberta, com ações voltadas para um planejamento flexível que vincula todos os setores da empresa e proporcione ganhos a todos os envolvidos no processo.

De acordo com esta citação percebe-se que as empresas privadas ao proporcionar um plano de carreira e estratégias de motivação de seus colaboradores, os mesmos se tornam mais comprometidos com os resultados da empresa mesmo sabendo que existe uma tendência de certos trabalhadores em auto administrar suas carreiras de acordo com suas necessidades de futuro e conhecimentos.

Já Dutra (1996) *apud* Comin e Costa (p. 6, 2014) relata que um plano de carreira deve ter um equilíbrio entre o desenvolvimento dos colaboradores e o desenvolvimento organizacional. Isto nos remete uma atenção maior no tocante às empresas terem uma gestão de carreira para oferecer aos seus funcionários porque cada tipo de profissional tem um desenvolvimento no seu tempo ou até mesmo não tem os objetivos compatíveis com os das empresas em que trabalham.

Já Pontes (2007) *apud* Marques *et al.* (P. 3, 2011) destaca que o planejamento de carreiras deve ser de interesse tanto dos funcionários como da organização, porque pode trazer vantagens às duas partes, tais como:

- Contribuir, mediante o crescimento dos funcionários, para que a organização alcance níveis mais elevados de qualidade e produtividade;
- Motivar os funcionários a buscarem novas competências e habilidades;
- Encorajar os funcionários a explorarem suas capacidades; e
- Atender as necessidades internas de preenchimento de vagas, via recrutamento interno.

2.2.2 Plano de Carreira no Setor Público

Para falar de plano de carreira no serviço público primeiramente se faz importante mencionar a Lei 5.645 de 1970 que norteia e dá diretrizes para classificação de cargos do serviço civil da União, autarquias federais e dá outras providências.

Esta Lei classifica os cargos como de provimento em comissão e em provimento efetivo e diante disso exemplifica-os dentro desses dois grupos citando as atribuições dos mesmos. Quanto à questão de ascensão e progressão de que também é relatado nesta lei fica a critério do poder executivo.

Na década de 70 essa lei foi considerada uma evolução no serviço público, todavia no momento atual a mesma é insuficiente para dar conta dos desafios do serviço público.

A Lei 5.645/70 tem a progressão funcional regulamentada pelo Decreto 84.669/1980 em que no seu artigo 2º conceitua como “mudança do servidor da referência em que se encontra para imediatamente superior.”

Outra lei que complementa a supracitada é a Lei 5.845/72 que fixa os valores dos vencimentos dos integrantes do quadro de serviços auxiliares (SA) do serviço civil da união, das autarquias federais e dá outras providências.

Quadro 1 – Vencimento dos Serviços Auxiliares

| Vencimento dos Serviços Auxiliares | |
|---|---------------------------------|
| Níveis | Vencimentos Mensais Cr\$ |
| S.A - 6 | 2.300,00 |
| S.A - 5 | 1.900,00 |
| S.A - 4 | 1.500,00 |
| S.A - 3 | 1.000,00 |
| S.A - 2 | 900,00 |
| S.A - 1 | 600,00 |

Fonte: Lei 5.845/72

O quadro acima representa os valores da época, importante ser mencionado para mostrar a diferença em valores de um nível para o outro. Por exemplo, do nível 1 para o nível 6 é quase quatro vezes mais.

Já o Decreto 71.236/72 trata das atribuições de cada nível citado anteriormente. De acordo com este, temos:

Nível 6 I) Atividades de nível médio e de natureza pouco repetitiva, a estudos e pesquisas preliminares e planejamento, em grau auxiliar, visando à implementação das leis, regulamentos e normas referentes à administração geral e específica; II) - atividades de secretariado, envolvendo chefia de secretarias de unidades da mais elevada linha divisional da organização, conhecimentos de idiomas estrangeiros, taquigrafia e datilografia; III) - atividades de administração, geral e específica, e de escritório, em nível de coordenação, orientação e execução especializada, na área do Ministério das Relações Exteriores, inclusive em Repartições Consulares e Missões Diplomáticas, abrangendo, também, traduções ou interpretações de textos vazados em um ou mais idiomas estrangeiros; IV) - atividades de supervisão de aplicação das técnicas de pessoal, orçamento, material; V) - atividades de exame, do ponto de vista técnico, dos pedidos de registro de marcas de indústria ou comércio e sua concessão, bem como das propostas de alteração da classificação e discriminação dos produtos; VI) - atividades de supervisão de trabalhos administrativos desenvolvidos por equipes auxiliares.

Nível 5 I) - Atividades, de nível médio e de natureza pouco repetitiva, relativas a estudos e pesquisas preliminares, em grau auxiliar, realizados sob supervisão, com vistas à implementação das leis, regulamentos e normas referentes à administração geral e específica; II) - atividades de secretariado, envolvendo chefia de secretarias de unidades não compreendidas no nível 6 e conhecimentos de taquigrafia e de datilografia III) - atividades de administração, geral e específica, e de escritório, em nível de execução, sujeitas a orientação e supervisão, na área do Ministério das Relações Exteriores, inclusive em Repartições Consulares e Missões Diplomáticas, compreendendo, também, traduções e interpretações de textos vazados em idioma estrangeiro; IV) - atividades de coordenação, orientação, execução especializada e revisão da aplicação das técnicas de pessoal, orçamento, material, organização e métodos desenvolvidos pelas equipes auxiliares; V) - atividades de supervisão e orientação dos trabalhos de classificação e arquivamento de documentos relativos a marcas ou sinais de propaganda, de exame da classificação e discriminação dos produtos da indústria e do comércio, bem como de orientação dos trabalhos de sua atualização; VI) - atividades de coordenação e orientação dos trabalhos administrativos executados por equipes auxiliares.

Nível 4 I) - Atividades de nível médio e de natureza pouco repetitiva, relativas à execução qualificada, sob supervisão e orientação, de trabalhos em que se apliquem as técnicas de pessoal, orçamento, material, organização e métodos; II) - atividades de coordenação de trabalhos relacionados com processos e métodos de arquivamento de documentos e sua conservação; III) - atividades, sob supervisão, de classificação e arquivamento de documentos relativos a marcas de indústria ou comércio, bem como de atualização, mediante orientação, de classificação e nomenclatura dos produtos industriais e dos produtos industriais e dos artigos de comércio; IV) - atividades, em unidades hospitalares, de recebimento e quitação de requisição de exames ambulatoriais, inclusive da taxa de registro e de recolhimento da receita apurada; V) - atividades de

supervisão e coordenação de trabalhos datilográficos, bem como de revisão e execução de trabalhos especializados de datilografia abrangendo, inclusive, textos em idioma estrangeiro.

Nível 3 I) - Atividades, de nível médio e de natureza repetitiva, de revisão e execução, sob orientação superior, de trabalhos datilógrafos.

Nível 2 I) - Atividades de nível médio e de natureza repetitiva, relativas à orientação e execução de trabalhos de rotina administrativa relacionadas com questões referentes a pessoal, orçamento e material; II) - atividades, sob supervisão e coordenação, de classificação, codificação, catalogação e arquivamento de papéis e documentos; III) - atividades de atendimento ao público e à clientela interessada em questões específicas de unidades burocráticas ou hospitalares.

Nível 1 I) - Atividades, de nível médio e de natureza repetitiva, de execução, sob supervisão e orientação permanentes, de trabalhos de rotina administrativa, relacionados com questões, de pequeno grau de complexidade, referentes a pessoal, orçamento e material; II) - atividades auxiliares dos trabalhos de classificação, codificação, catalogação e arquivamento de papéis e documentos; III) - atividades auxiliares dos trabalhos de atendimento ao público e à clientela interessada em questões específicas de unidades burocráticas e hospitalares.

É importante mencionar que o agente administrativo é caracterizado pelo código SA-801.

Já o Decreto 77.104/76 dispõe sobre a: Alteração da estrutura da Categoria Funcional de Agente Administrativo, do Grupo - Serviços Auxiliares, a que se refere o Decreto n.º 71.236/72, e dá outras providências.

A principal mudança nesse decreto é em relação à quantidade dos níveis que passa seis para quatro níveis.

A Portaria 218/76 do Departamento de Atividades do Serviço Público – DASP menciona com destaque a questão do Agente Administrativo, principalmente da classe “C” em que apresenta suas principais atividades, como: atividade de nível médio, grande complexidade, solução para situação nova, planejamento e dentre outras.

O recrutamento é por meio da progressão funcional da classe de Agente Administrativo “B”, sendo que a escolaridade exigida o 2º grau; dois anos de experiência, no mínimo. Isso caracteriza como sendo um plano de carreira da época, porque está incluso qualificação, capacitação, competência e tempo de serviço como pré-requisitos.

Já a Lei 11.357/2006 em seu artigo 6º dispõe sobre o desenvolvimento do servidor nos cargos do Plano Geral do poder Executivo - PGPE, mediante promoção e progressão, do qual os requisitos são os seguintes:

- I – interstício mínimo de 1 (um) ano entre cada progressão;
- II - experiência mínima no campo de atuação de cada cargo, fixada para promoção a cada classe subsequente à inicial;
- III - avaliação de desempenho;
- IV - possuir certificação em eventos de capacitação no campo de atuação do cargo, em carga horária mínima e complexidade compatíveis com o respectivo nível e classe; e
- V - qualificação profissional no campo de atuação de cada cargo.

É importante mencionar que esta lei criou o Plano Geral do Poder Executivo PGPE e absorveu os cargos efetivos de nível superior, intermediário e auxiliar do Plano de Classificação de Cargos da Lei 5.645/1970.

Além de abordar as diversas leis que tratam de cargos e carreira no setor público, é importante também citar como alguns autores veem tal assunto:

MARCONI, (1999) *apud* Vanderley (p. 5, 2012) cita que: a carreira no setor público passa pela “mudança do perfil da força de trabalho, a fim de adequá-lo às novas funções do Estado e às necessidades da administração gerencial”.

Dentro desta perspectiva é possível verificar que apesar dos gargalos encontrados no setor público o mesmo tem buscado ferramentas do setor privado, como por exemplo: gestão participativa, metas, desafios, satisfação do cidadão e dentre outros, mesmo de forma tímida, mas que já é um grande avanço.

A gestão de carreiras no serviço público tem-se baseado em uma estrutura hierarquizada. Os servidores, com o passar do tempo mais do que com base no mérito, podem chegar ao nível máximo de sua carreira (Marconi, 2004) *apud* Marques *et al.* (2011).

Segundo Marconi (2004) *apud* Marques *et al.*, as instituições públicas, com algumas exceções, tem suas estruturas formadas por inúmeras carreiras, de acordo com a formação profissional e deixam de lado a questão das atividades a serem desempenhadas.

E com isso aumenta a falta de definição de políticas de desenvolvimento dos servidores por meio de ferramentas Treinamento e Desenvolvimento (T&D), e como

já afirmado anteriormente, a progressão na carreira está relacionada mais ao tempo de serviço do que a capacitação, qualificação e mérito.

Ainda de acordo com Marconi (2004) *apud* Marques *et al.* (p.4, 2011) nos órgãos públicos a gestão de carreira para ser eficiente precisa ser:

A tendência é a criação de cargos largos, multifuncionais ou multidisciplinares, que aglutinem atividades de mesma natureza de trabalho. Os Planos de Cargos e de Carreiras mais modernas se ancoram em cargos largos, baseados em atribuições claras e amplas e nas competências requeridas para o seu exercício.

Baseado no recorte da citação acima se percebe que os cargos precisam ter uma abrangência mais ampla para que os servidores/trabalhadores possam ter variedades no desempenho de suas atividades e não caracterize o desvio de função.

2.2.3 Plano de Carreira no Ministério da Saúde

A Lei 8.691 de 28 de Julho de 1993 que trata do plano de carreiras para área de Ciência e Tecnologia da Administração Federal Direta, mas no âmbito do Ministério da Saúde só foi contemplar este cargo em 2013 pela Lei 12.823 e, ainda abrange apenas algumas secretarias em específico, tais como: Secretaria de Atenção à Saúde do Ministério da Saúde - SAS, Secretaria de Ciência, Tecnologia e Insumos Estratégicos do Ministério da Saúde - SCTIE e Secretaria de Vigilância em Saúde do Ministério da Saúde – SVS.

Já a Lei 12.094 de novembro de 2009 dispõe sobre a carreira de desenvolvimento de políticas sociais e sobre criação de cargos nesta área está incluso o de Analista Técnico de Políticas Sociais e algumas alterações.

O artigo 3º desta lei trata de atribuições do cargo de Analista Técnico de Políticas Sociais, no qual no inciso II menciona o órgão do Ministério da Saúde para ter estes profissionais em seu quadro com intuito de supervisionar os processos

inerentes ao Sistema Único de Saúde, Sistema Único de Assistência Social e aos demais programas do governo federal.

Em abril de 2015 entrou em vigor o Decreto de nº 8.435 que regulamentou a gratificação de desempenho de atividade em políticas sociais – GDAPS e os critérios de progressão funcional e promoção na carreira de desenvolvimento de políticas sociais.

A Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008 dispõe dentre outros assuntos sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE no qual estão contemplados: Gratificação de Desempenho da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho – GDPST e Dos Servidores em Efetivo Exercício no Departamento Nacional de Auditoria do Sistema Único de Saúde – DENASUS.

É importante salientar que a GDPST é uma gratificação genérica de alguns servidores que pertencem a Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho, mas que o aumento pecuniário é em relação ao tempo e pontuação de desempenho, não a um plano de carreira estruturado baseado em qualificação, capacitação ou titulação para uma possível progressão ou promoção.

Em relação à pontuação é obtida de acordo com a Avaliação de Desempenho que varia da pontuação mínima de cinco à máxima de vinte pontos e que serve apenas para aumento de valores a ser recebido pelo servidor desta carreira. Ou seja, a variação de pontos não tem influência na progressão ou permanência do servidor na classe e/ou padrão.

Quadro 2 - VALOR DO PONTO DA GRATIFICAÇÃO DE DESEMPENHO DA CARREIRA DA PREVIDÊNCIA, DA SAÚDE E DO TRABALHO – GDPST – Cargos de Nível Intermediário.

Em R\$

| CLASSE | PADRÃO | VALOR DO PONTO A PARTIR DE | | |
|----------|--------|----------------------------|----------------------|-----------------------|
| | | 1º de janeiro de 2015 | 1º de agosto de 2016 | 1º de janeiro de 2017 |
| ESPECIAL | III | 21,24 | 22,51 | 23,69 |
| | II | 21,09 | 22,35 | 23,53 |
| | I | 20,95 | 22,20 | 23,37 |
| C | VI | 20,76 | 22,00 | 23,16 |
| | V | 20,62 | 21,85 | 23,00 |
| | IV | 20,48 | 21,70 | 22,84 |
| | III | 20,35 | 21,57 | 22,71 |
| | II | 20,22 | 21,43 | 22,56 |
| | I | 20,09 | 21,29 | 22,41 |
| B | VI | 19,92 | 21,11 | 22,22 |
| | V | 19,79 | 20,97 | 22,07 |
| | IV | 19,67 | 20,84 | 21,94 |
| | III | 19,55 | 20,72 | 21,81 |
| | II | 19,43 | 20,59 | 21,67 |
| | I | 19,31 | 20,46 | 21,54 |
| A | V | 19,16 | 20,30 | 21,37 |
| | IV | 19,05 | 20,19 | 21,25 |
| | III | 18,94 | 20,07 | 21,13 |
| | II | 18,83 | 19,95 | 21,00 |
| | I | 18,76 | 19,88 | 20,93 |

Fonte: Lei 12.788/2012

Para uma melhor visualização de como está estruturado o plano de carreiras no Ministério da Saúde faz-se necessário atentar ao anexo A, no qual contempla: Definição da linha de trabalho; Questões a serem discutidas no plano de carreira em consonância com as diretrizes do PCC-SUS e avaliação do plano de carreira existente.

3. PLANO DE CARREIRA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA ATRAÇÃO E CONSERVAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO DO AGENTE ADMINISTRATIVO NO MS

É necessário e urgente resgatar o compromisso, a motivação e a autoestima do servidor através de novos desafios, mais responsabilidades e do enriquecimento de suas tarefas que a verdadeira carreira promove. (Vanderley p.1, 2012).

DUTRA, (2001) *apud* Trambaioli e Jovilliano (p. 456, 2015) menciona que:

A gestão de carreira deve ser definida com base na estrutura de posições, qual a sua valorização e quais os requisitos necessários para alcançá-la. A estrutura de carreira tem algumas características diferenciadas: Pode ser em linha, onde sua sequência tem a mesma direção; em rede, onde são oferecidas várias alternativas com critérios previamente definidos e cabe ao colaborador estabelecer sua trajetória; paralelas, onde o colaborador pode seguir duas opções, sendo elas profissional ou gerencial, em que em ambos os casos o colaborador terá acesso aos mais elevados níveis de reconhecimento oferecidos pela organização.

O modelo de gestão de carreira proposto por Dutra (2001) apresenta uma flexibilidade para o desenvolvimento de carreira de acordo com o perfil em que se encaixar o trabalhador e ao mesmo tempo utilizando esta gestão como uma ferramenta de motivação e valoração da força de trabalho.

Ainda se tratando de Gestão de Carreira, Dutra (2001) *apud* Trambaioli e Jovilliano (p. 457, 2015) tem uma visão holística quando relata que:

De forma ampla, a carreira abrange três níveis de desenvolvimento: A fase inicial da carreira, onde é possível esclarecer com precisão os requisitos necessários para este início, a fase de crescimento, onde deve ser monitorado o processo de crescimento do colaborador na carreira e, a fase final, onde o colaborador pode vislumbrar e se preparar para a possibilidade

de uma nova carreira, dentro ou fora da organização, tendo claro todos os acessos disponíveis.

A citação de Dias e Oswaldo (p.2, 2012) complementa a citação de Dutra (2001) quando menciona um rol de especificidades em relação ao plano de carreira, que são:

- Crescimento profissional fundamentado nas competências do profissional;
- Igualdade de oportunidade aos servidores;
- Remuneração adequada com objetivo de valorização e sua permanência no órgão;
- Transparência das praticas de remuneração.

4. PLANO DE CARREIRA X MESA DE NEGOCIAÇÃO

Secretaria Executiva do Ministério da Saúde em um evento da Mesa Nacional de Negociação Permanente do SUS (2014) *apud* Medeiros (p. 36, 2016) cita que no II encontro das Mesas realizado em 2014 uma pesquisa foi realizada dentre os 121 participantes, no qual algumas prioridades foram elencadas.

Um fato curioso é que dentre várias questões que poderiam ser levantadas, a que mais sobressaiu foi à questão do PCCS dos trabalhadores do SUS, (com um percentual de 25 por cento).

De acordo com esta sinalização percebe-se que não só o cargo de Agente Administrativo tem um ineficiente ou inexistente plano de carreira, mas alguns cargos do SUS de modo geral. É perceptível que poucos conseguem ter uma carreira estruturada como os de Analista Técnico de Políticas Sociais, Tecnologistas e dentre outros.

5. METODOLOGIA

De acordo com Prodanovi e Freitas (pag. 14, 2013) metodologia é: “a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade”.

Baseado nesse conceito pode-se inferir que metodologia é o modo de como se descreve passo a passo para coleta e apresentação de resultados desta.

O tipo de abordagem a ser tratada para o tema foi o quantitativa, no qual os dados foram analisados a partir da coleta de dados numéricos por meio de formulários com afirmativas e representado por um quadro de frequência. O cenário para aplicação de tal instrumento foi o Ministério da Saúde de Brasília tendo como público alvos 30 (trinta) Agentes Administrativos ativos e não cedidos.

O formulário se propõe a investigar a percepção dos Agentes Administrativos em relação ao plano de carreira e sua atração/retenção no órgão. Este método de pesquisa foi escolhido por passar mais facilidade para análise das questões elencadas.

6. RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISES

A pesquisa trata da coleta de respostas adquiridas por meio de formulários aplicados aos Agentes Administrativos – do Ministério da Saúde de Brasília. As respostas foram padronizadas considerando a escala: concordo parcialmente; concordo totalmente e não concordo.

É importante mencionar que no concurso de 2008 foram nomeados 2.178 Agentes Administrativos; empossados 1.108 e em 2013 estavam em exercício 386 no Ministério da Saúde de Brasília.

O questionário foi aplicado em 30 (trinta) Agentes Administrativos que corresponde 7,8% desta força de trabalho baseado nos dados de 2013.

O formulário foi elaborado a partir das leituras realizadas de autores que tratam do assunto de plano de carreira alguns registros e falas observadas nos agentes administrativos do Ministério da Saúde de Brasília.

Vale ressaltar que não houve formulários devolvidos em branco em sua totalidade, mas algumas afirmativas presentes em determinados formulários não foram respondidas como mostra o quadro abaixo com os resultados encontrados para cada afirmação.

A análise dos resultados obtidos foi realizada em relação às afirmativas de maior relevância dentro da proposta inicial em relação ao tema, problema, objetivos, hipótese e etc. para que não se tornasse um trabalho cansativo.

Após o quadro 3 com a tabulação dos resultados segue a análise das afirmativas mais relevantes, no qual foram mencionados percentuais encontrados e em alguns casos foram feitas comparações com as fontes citadas na revisão da literatura.

Formulário de Pesquisa com Agentes Administrativos MS/Brasília/DF

| ORDEM | AFIRMATIVAS | Concordo Parcialmente | | Concordo Totalmente | | Não Concordo | | Subtotal | Não Responderam | Total Geral |
|-------|---|-----------------------|----------------|---------------------|----------------|----------------|----------------|----------|-----------------|-------------|
| | | Freq. Absoluta | Freq. Relativa | Freq. Absoluta | Freq. Relativa | Freq. Absoluta | Freq. Relativa | | | |
| Q1 | Um plano de carreira eficiente conseguiria reter a força de trabalho do cargo de agente administrativo no Ministério da Saúde | 21 | 78% | 6 | 22% | 0 | 0 | 27 | 3 | 30 |
| Q2 | A gestão de carreira nas organizações busca manter o trabalhador na organização. | 10 | 33% | 13 | 43% | 7 | 23% | 30 | 0 | 30 |
| Q3 | Carreira como um dever de oferecer mudanças estruturadas na vida profissional do trabalhador em contrapartida o mesmo tem o desejo de alcançar as diversas progressões. | 12 | 57% | 9 | 43% | 0 | 0 | 21 | 9 | 30 |
| Q4 | O ser humano enquanto profissional precisa ter objetivos de crescimento no âmbito organizacional. | 7 | 27% | 19 | 73% | 0 | 0 | 26 | 4 | 30 |
| Q5 | As organizações estão preocupadas em prover formas de sanar as necessidades intrínsecas e extrínsecas do profissional | 16 | 59% | 0 | 0 | 11 | 41% | 27 | 3 | 30 |
| Q6 | A gestão de carreiras ou planejamento de carreiras deve ser de interesse tanto dos funcionários como da organização. | 10 | 37% | 17 | 63% | 0 | 0 | 27 | 3 | 30 |
| Q7 | A gestão de carreiras no serviço público tem-se baseado em uma estrutura hierarquizada. | 5 | 17% | 14 | 47% | 11 | 37% | 30 | 0 | 30 |
| Q8 | Crescimento profissional fundamentado nas competências do profissional tem alguma relação com o seu plano de carreira dentro da organização | 10 | 38% | 16 | 62% | 0 | 0 | 26 | 4 | 30 |
| Q9 | Se o ministério da saúde tivesse um plano de carreira eficiente você acha que os agentes administrativos passariam mais tempo no órgão. | 15 | 56% | 9 | 33% | 3 | 11% | 27 | 3 | 30 |

Formulário de Pesquisa com Agentes Administrativos MS/Brasília/DF

| | | | | | | | | | | |
|-----|--|----|-----|----|-----|---|-----|----|---|----|
| Q10 | Caso o MS tivesse um plano de carreira bem estruturado que permitisse o agente administrativo melhores condições de remuneração; seria suficiente para evitar a grande quantidade de saída dessa força de trabalho do órgão. | 18 | 67% | 6 | 22% | 3 | 11% | 27 | 3 | 30 |
| Q11 | Existem algumas leis e decretos, como por exemplo: 5.645/70 e 5.845/72 que norteia de plano de cargo, classes, níveis, escala de remuneração e etc. no âmbito federal e contemplou ou contempla o executivo, mas que apesar desse aparato o MS não evoluiu para ter um plano de carreira suficiente para o cargo de agente administrativo. | 13 | 50% | 13 | 50% | 0 | 0 | 26 | 4 | 30 |
| Q12 | Plano de carreira tanto nas empresas quanto órgãos públicos é uma ferramenta estratégica para gestão de pessoas. | 7 | 25% | 21 | 75% | 0 | 0 | 28 | 2 | 30 |
| Q13 | O plano de carreira bem estruturado no MS diminuiria a politicagem quanto ao recebimento de função/gratificação, dando espaço para meritocracia. | 12 | 50% | 9 | 38% | 3 | 13% | 24 | 6 | 30 |
| Q14 | Um plano de carreira no MS seria interessante porque para mudar de classe e nível, ou seja, uma progressão, os trabalhadores teriam que ter um plano profissional com qualificações/capacitações aplicadas ao ambiente de trabalho. E não simplesmente pelo fator tempo, gerando dessa forma bons resultados organizacionais. | 12 | 44% | 9 | 33% | 6 | 22% | 27 | 3 | 30 |
| Q15 | Plano de carreira para Agentes administrativos no MS traria mudança no perfil dessa força de trabalho. | 10 | 38% | 16 | 62% | 0 | 0 | 26 | 4 | 30 |
| Q16 | Plano de carreira no MS seria: igualdade de oportunidade aos servidores. | 12 | 50% | 12 | 50% | 0 | 0 | 24 | 6 | 30 |

Fonte - Tabulação dos formulários aplicados por Josilene Costa

Segue principais análises dos resultados obtidos:

a) Uma das afirmações do formulário propunha: Um plano de carreira eficiente conseguiria reter a força de trabalho do cargo de Agente Administrativo no Ministério da Saúde.

A resposta obtida foi que 78% dos entrevistados disseram que concordam parcialmente e apenas 22% concordam totalmente. Considerando o que foi citado por Vanderley (2012) e os dados obtidos percebe-se que o plano de carreira por si só não consegue manter o público pesquisado. Pois devem existir outros fatores intrínsecos que podem influenciar nesta vontade de permanecer na organização.

b) Quando deparados com a afirmação se a gestão de carreira busca manter o trabalhador na organização. A resposta é que 43% concordam totalmente, 33 % concordam parcialmente e 23% não concordam com a afirmação.

c) Outra afirmação foi: A gestão de carreiras ou planejamento de carreiras deve ser de interesse tanto dos funcionários como da organização. 37% responderam que concordam parcialmente e 63% concordam totalmente. Nesta afirmativa percebe-se que vai de encontro com o comentário de Schuster e Dias quando relatam que as organizações estão preocupadas em sanar as necessidades do profissional e em contrapartida esses devem ter um planejamento de carreira para que ambos possam alcançar seus resultados de forma recíproca.

d) Quando deparados com a afirmação: se o Ministério da Saúde (MS) tivesse um plano de carreira eficiente os Agentes Administrativos passariam mais tempo no órgão. 56% Responderam que concordam parcialmente; 33% concordam totalmente e 11% não concordam. Isso nos remete à questão que o plano de carreira é de certa forma um instrumento a ser melhor desenvolvido e estruturado para que consiga fazer com que estes 89% que concordam entre parcialmente e totalmente possam ser mantidos no órgão e o restante passem a ver este instrumento pelo menos como um motivador para ainda estarem no órgão por um determinado tempo.

e) Ante a afirmativa se o MS tivesse um plano de carreira bem estruturado que permitisse o agente administrativo melhores condições de remuneração; seria suficiente para evitar a grande quantidade de saída dessa força de trabalho do órgão. A resposta foi a seguinte: 67% responderam concordar parcialmente; 22% concordar totalmente e apenas 11% não concordam que o plano de carreira

eficiente evitaria esta evasão por parte dos Agentes Administrativos no Ministério da Saúde/DF

f) Existem algumas leis e decretos, como por exemplo: 5.645/70 e 5.845/72 que norteiam plano de cargo, classes, níveis, escala de remuneração e etc. no âmbito federal e contemplou ou contemplam o poder executivo. Mas, apesar desses fundamentos legais o MS não evoluiu para ter um plano de carreira suficiente para o cargo de Agente Administrativo. Em resposta a esta afirmativa 50% responderam concordar parcialmente e 50% concordam totalmente. Ou seja, mesmo havendo normativas instituídas e tratando-se de uma das prioridades da Mesa de Negociação – O MS não conseguiu avançar na oferta de plano de carreira que atenda as necessidades do cargo de Agente Administrativo.

g) Plano de carreira tanto nas empresas quanto órgãos públicos é uma ferramenta estratégica para gestão de pessoas. A resposta foi que 25% concordam parcialmente e 75% concordam totalmente com a afirmativa e isto nos responde o primeiro objetivo específico, no qual buscava verificar se o plano de carreira serve como ferramenta estratégica para retenção dos Agentes Administrativos.

h) O plano de carreira bem estruturado no MS diminuiria a politicagem quanto ao recebimento de função/gratificação, dando espaço para meritocracia. 50% concordam parcialmente; 37% concordam totalmente e 13% não concordam. A resposta dos entrevistados foi contrária a citação de Longo e Marconi que relatam que o setor público tem uma estrutura hierarquizada, no qual os servidores passariam mais tempo nesta estrutura do que com base no mérito. Ou seja, diante desta constatação é possível observar uma mudança de paradigma entre os agentes administrativos do Ministério da Saúde e estes estão acreditando mais na meritocracia.

i) Um plano de carreira no MS seria interessante porque para mudar de classe e nível, ou seja, uma progressão, os trabalhadores teriam que ter um plano profissional com qualificações/capacitações aplicadas ao ambiente de trabalho. E não simplesmente pelo fator tempo, gerando dessa forma bons resultados organizacionais. A resposta obtida foi que 45% concordam parcialmente; 33% concordam totalmente e 22% não concordam. Estes dados ainda comprovam a citação de Marconi (1999), onde relata que há uma mudança de perfil na força de trabalho no âmbito público para atuar de acordo com as necessidades da administração gerencial.

j) Plano de carreira no MS seria: igualdade de oportunidade aos servidores. A resposta foi que 50% concordam parcialmente e 50% concordam totalmente com esta igualdade de oportunidade. Também é uma outra confirmação prática do que mencionado por Dias e Oswaldo ao relatarem o crescimento profissional; igualdade de oportunidade; remuneração com objetivo de remuneração, transparência das praticas de remuneração e etc.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em virtude dos fatos mencionados, sejam eles da argumentação teórica ou fruto dos resultados desta pesquisa, percebe-se que o plano de carreira ainda não conseguiu ter uma estrutura suficiente para contemplar os Agentes Administrativos. O foco principal de gestão de pessoas está na lotação da força de trabalho de acordo com a necessidade de cada área sem considerar a satisfação do trabalhador.

Ao fazer levantamentos de leituras complementares para fundamentar a parte teórica, foi possível visualizar vários conceitos de carreira, plano de carreira, gestão de carreira, etc., dentre os quais se exigiu uma maior atenção para a forma como alguns autores tratavam ou tratam o plano de carreira, por exemplo. MARCONI, (1999) *apud* Vanderley (p. 5, 2012) cita que: a carreira no setor público passa pela “mudança do perfil da força de trabalho, a fim de adequá-lo às novas funções do Estado e às necessidades da administração gerencial”.

Partindo do ponto de vista de Marconi (1999) foi possível constatar que na prática os Agentes Administrativos veem certa necessidade de um plano de carreira como ferramenta de gestão para tornar o pessoal mais produtivo e envolvido com os processos de trabalho; manutenção de força de trabalho qualificada no órgão; menor índice de *turnover* e etc.

O questionário foi aplicado no intuito de verificar a visão desta temática entre os Agentes Administrativos do Ministério da Saúde, lotados em Brasília. É importante salientar que de acordo com a pesquisa, cerca de 38% dos entrevistados conhecem e sabem que precisam receber algum tipo de treinamento para melhorar seu ambiente de trabalho. Ainda, mais da metade confirmam que a qualificação deles não se aplica dentro desses negócios.

Outro percentual importante foi em relação ao plano de carreira bem estruturado no MS diminuiria a “politicagem” quanto ao recebimento de função/gratificação, dando espaço para meritocracia. 50% concordam parcialmente; 37% concordam totalmente e 13% não concordam. A resposta dos entrevistados foi contrária a citação de Longo e Marconi relatam que no setor público tem uma estrutura hierarquizada, no qual os servidores passariam mais tempo nesta estrutura

do que com base no mérito. Ou seja, diante desta constatação é possível observar uma mudança de paradigma entre os agentes administrativos do Ministério da Saúde e esses estão mais acreditados na meritocracia.

Observando a teoria e os dados apresentados evidenciam a necessidade de fazer um trabalho imediato para reverter a atual situação que tanto desagrade estes trabalhadores, assim como os futuros servidores ocupantes desse cargo que possam vir a fazer parte do quadro de pessoal do órgão e ainda não tenha o tão desejado plano de carreira para o cargo de Agente Administrativo.

Algumas ações que podem ser consideradas para esta melhoria, são:

- a) Rever o plano de carreira que se encontra defasado;
- b) Fortalecer a prioridade deste plano junto à Mesa de Negociação;
- c) Buscar implantar melhoria contínua no plano de carreira para valorização e motivação do servidor; e
- d) Implantar um plano de carreira suficiente que atenda as necessidades dos Agentes Administrativos e etc.

É importante enfatizar que um plano de carreira suficiente seria um que contemplasse tanto a tabela de valores como também um plano de desenvolvimento dos servidores (Agentes Administrativos) pertencentes à carreira.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto Nº 8.435, DE 22 DE ABRIL DE 2015. **Regulamenta a Gratificação de Desempenho de Atividade em Políticas Sociais GDAPS e os critérios de progressão funcional e promoção na Carreira de Desenvolvimento de Políticas Sociais.** Edição federal, Brasília, 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8435.htm>. Acessado em: 01 Fev. 2017.

_____. Lei Nº 12.778, DE 28 DE DEZEMBRO DE 2012. **Dispõe sobre remuneração e reajuste de Planos de Cargos, Carreiras e Planos Especiais de Cargos do Poder Executivo federal; sobre as remunerações do Grupo Defesa Aérea e Controle de Tráfego Aéreo - Grupo DACTA, dos cargos da área de Ciência e Tecnologia, dos cargos de atividades técnicas da fiscalização federal agropecuária, da Carreira do Seguro Social, das Carreiras de Perito Médico Previdenciário e Supervisor Médico-Pericial, e dos empregados beneficiados pela Lei nº 8.878, de 11 de maio de 1994; e sobre a criação de cargos integrantes da Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987, e do Plano de Carreiras para a área de Ciência e Tecnologia, estruturado pela Lei nº 8.691, de 28 de julho de 1993; altera os valores dos soldos dos militares das Forças Armadas constantes da Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008; altera as Leis nºs 11.907, de 2 de fevereiro de 2009, quanto às Carreiras de Especialista em Assistência Penitenciária, de Agente Penitenciário Federal e de Técnico de Apoio à Assistência Penitenciária do Quadro de Pessoal do Ministério da Justiça, 10.410, de 11 de janeiro de 2002, e 11.357, de 19 de outubro de 2006, para dispor sobre a remuneração da Carreira de Especialista em Meio Ambiente e do Plano Especial de Cargos do Ministério do Meio Ambiente e do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis - IBAMA - PECMA, 11.355, de 19 de outubro de 2006, 10.971, de 25 de novembro de 2004, 10.483, de 3 de julho de 2002, 10.355, de 26 de dezembro de 2001, 11.233, de 22 de dezembro de 2005, 10.682, de 28 de maio de 2003, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 11.095, de 13 de janeiro de 2005, 11.090, de 7 de janeiro de 2005, 11.356, de 19 de outubro de 2006, 10.480, de 2 de julho de 2002, 12.277, de 30 de junho de 2010, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 12.702, de 7 de agosto de 2012, 10.551, de 13 de novembro de 2002, 10.484, de 3 de julho de 2002, 10.855, de 1º de abril de 2004, 9.657, de 3 de junho de 1998, 11.156, de 29 de julho de 2005, 12.094, de 19 de novembro de 2009, 11.319, de 6 de julho de 2006, 11.350, de 5 de outubro de 2006, 10.225, de 15 de maio de 2001, 11.776, de 17 de setembro de 2008, 11.890, de 24 de dezembro de 2008, 12.154, de 23 de dezembro de 2009, e 11.526, de 4 de outubro de 2007; revoga dispositivo da Lei nº 8.691, de 28 de julho de 1993; e dá outras providências.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12778.htm>. Acesso em 15 Jan. 2017.

_____. Lei Nº 12.094, DE 19 DE NOVEMBRO DE 2009. **Dispõe sobre a criação da Carreira de Desenvolvimento de Políticas Sociais, sobre a criação de cargos de Analista Técnico e de Agente Executivo da Superintendência de Seguros Privados - SUSEP, sobre a transformação de cargos na Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA, altera o Anexo I da Lei nº 10.871, de 20 de maio de 2004, para adaptar os quantitativos de cargos da ANVISA, a Lei nº 11.539, de 8 de novembro de 2007, que dispõe sobre a Carreira de Analista de Infra-Estrutura e sobre o cargo isolado de provimento efetivo de Especialista em Infra-Estrutura Sênior, e altera a Lei nº 11.526, de 4 de outubro de 2007, para prever a fórmula de pagamento de cargo em comissão ocupado por militar, e a Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003.** Edição federal, Brasília, 2009. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l12094.htm>. Acessado em: 01 Fev. 2017.

_____. Lei Nº 11.784, DE 22 DE SETEMBRO DE 2008. **Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE.** Edição Federal, Brasília, 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11784.htm>. Acessado em: 01 Fev. 2017.

_____. Lei Nº 11.357, DE 19 DE OUTUBRO DE 2006. **Dispõe sobre a criação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE e do Plano Especial de Cargos do Ministério do Meio Ambiente e do IBAMA; institui a Gratificação Específica de Docência dos servidores dos extintos Territórios Federais do Acre, Amapá, Rondônia e Roraima - GEDET; fixa o valor e estabelece critérios para a concessão da Gratificação de Serviço Voluntário, de que trata a Lei nº 10.486, de 4 de julho de 2002, aos militares dos extintos Territórios Federais do Amapá, Rondônia e Roraima; autoriza a redistribuição, para os Quadros de Pessoal Específico das Agências Reguladoras, dos servidores ocupantes de cargos de provimento efetivo do Plano de Classificação de Cargos, instituído pela Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, ou planos correlatos das autarquias e fundações públicas, cedidos àquelas autarquias, nas condições que especifica; cria Planos Especiais de Cargos, no âmbito das Agências Reguladoras referidas no Anexo I da Lei nº 10.871, de 20 de maio de 2004; institui a Gratificação de Efetivo Desempenho em Regulação - GEDR, devida aos ocupantes dos cargos do Plano Especial de Cargos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA; cria as carreiras e o Plano Especial de Cargos do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE e do Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais - INEP; aumenta o valor da Gratificação Específica de Publicação e Divulgação da Imprensa Nacional - GEPDIN, instituída pela Lei nº 11.090, de 7 de janeiro de 2005, e dá outras providências.** Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2006/lei-11357-19-outubro-2006-545904-publicacaooriginal-59381-pl.html>> acesso em 12 Mar. 2017.

_____. Lei Nº 8.691, DE 28 DE JULHO DE 1993. Da presidência da República; **Dispõe sobre o Plano de Carreiras para a área de Ciência e Tecnologia da Administração Federal Direta, das Autarquias e das Fundações Federais e dá outras providências. Edição federal, Brasília, 1993.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8691.htm>. Acessado em: 01 Fev. 2017.

_____. Decreto Nº 77.104, DE 3 DE FEVEREIRO DE 1976. **Altera a estrutura da Categoria Funcional de Agente Administrativo, do Grupo - Serviços Auxiliares, a que se refere o Decreto n.º 71.236, de 11 de outubro de 1972, e dá outras providências.** Edição federal, Brasília, 1972. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1970-1979/decreto-77104-3-fevereiro-1976-425610-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acessado em: 30 Jan. 2017.

_____. Portaria Nº 218 DE 7 DE MAIO DE 1976. **as novas especificações de Classes das Categorias Funcionais do Grupo - Serviços Auxiliares. tendo em vistas as alterações processadas pelo Decreto nº 77.104, de 3 de fevereiro de 1976** Disponível em: <<https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/redirectDownload.html>>. Acessado em: 30 Jan. 2017.

_____. Lei Nº 5.845, DE 6 DE DEZEMBRO DE 1972. **Fixa os valores de vencimentos dos cargos do Grupo-Serviços Auxiliares do Serviço Civil da União e das autarquias federais e dá outras providências.** Edição federal, Brasília, 1972. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/L5845.htm>. Acessado em: 27 Jan. 2017.

_____. Decreto Nº 71.236, DE 11 DE OUTUBRO DE 1972. **Dispõe sobre o Grupo-Serviços Auxiliares, a que se refere o artigo 2º da Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e dá outras providências.** Edição federal, Brasília, 1972. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1970-1979/decreto-71236-11-outubro-1972-322232-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acessado em: 27 Jan. 2017.

_____. Lei Nº 5.645, DE 10 DE DEZEMBRO DE 1970. **Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências.** Edição federal, Brasília, 1970. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5645.htm>. Acesso em: 27 Jan. 2017.

COMIN, Lidiane Cássia; COSTA, Gisele, Maria Tonin da. RACI. **Plano de Carreira: uma Oportunidade de Crescimento Profissional e Pessoal de Forma Atrativa e Sustentável**. Fundação Getúlio Vargas, v.8, n.17, Jan./jun. 2014. ISSN 1809-6212 Disponível em: <file:///C:/Users/ADM/Downloads/1123466.pdf>. Acessado em: 25 Ago. 2016.

DIAS, Elaine Aparecida e OSWALDO, Yeda Cícera. **Plano De Carreira Para Funcionários Públicos Efetivos Do Poder Legislativo Municipal**. 2012. Disponível em:< http://www.transformare.adm.br/wp-content/uploads/2012/07/01_ELAINE-APARECIDA-DIAS.pdf>. Acesso em: 10 Out. 2016.

GOMES, Carlos Francisco Simões e ALVES, Marcia Rodrigues. RECAPE (Revista de Carreira de pessoas) –: **Uma abordagem comparativa dos planos de carreiras e cargos do magistério superior federal** - Artigo recebido 21/11/2014 aprovado 09/06/2015 Disponível em: <file:///C:/Users/ADM/Downloads/24519-63663-1-SM.pdf>. São Paulo. **Volume V - Número 02** - Mai/Jun/Jul/Ago 2015. Acesso em: 20 Ago. 2016.

MARQUES, Antônio Luiz Luciano. Pereira *ET al.* **Gestão de Carreiras no Setor Público: Estudo sobre o Processo de Inovação e a Resistência dos Servidores em um Governo de Estado**. II encontro de gestão de pessoas e relação de trabalho – João Pessoa/Pb 20 a 22 de novembro de 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2011/2011_ENGPR169.pdf>. Acesso em 25 Ago. 2016.

MEDEIROS, Igor B. de Oliveira. **Apostila da Disciplina de Experiência na Mesa de Negociação do SUS**. 2016. Disponível em: https://moodle.ufrgs.br/pluginfile.php/1803920/mod_resource/content/2/Apostila%20Experi%C3%Aancia%20da%20Mesa%20MNNP-SUS.pdf. Acesso em: 10 Dez. 2016.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários** – 11. ed. – São Paulo : LTR, 2005. Capítulo 17, p. 334 a 354. Disponível em: <http://ecnsoft.net/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/FATEC-SBC_GERH_81752_PT08_Planejamento_de_Carreira.pdf>. Acesso em: 20 Ago. 2016.

PRODANOVI, Cleber Cristiano. FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Método e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**.2. Ed.Novo Hamburgo. Rio Grande do Sul. 2013. Disponível em: <

<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>> Acesso em 5 Jan. 2017.

SCHIKMANN, Rosane. ENAP (Escola Nacional de Administração Pública). **Gestão Estratégica de Pessoas e Planos de Carreira**: Modulo 4 – plano de carreira e remuneração - Diagramação realizada no âmbito do acordo de Cooperação Técnica FUB/CDT/Laboratório Latitude e Enap, 2012. Disponível em: http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/2127/GEST%C3%83O_ESTRAT%C3%89GICA_PESSOAS_M%C3%B3dulo_4.pdf>. Acesso em: 15 Ago. 2016.

TRAMBAIOLI, Flávia Aparecida Factore e JOVILIANO, Renata Dellalibera. Revista Fafibe On-Line, Bebedouro SP, 8 (1): 451-462. **A gestão de carreira como ferramenta para o desenvolvimento organizacional**. 2015. Disponível em: <<http://unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/revistafafibeonline/sumario/36/30102015191402.pdf>>. Acessado em: 10 Out. 2016.

TERENAS, Nuno. O Desenvolvimento da Carreira: Portal dos Psicólogos, 2012. Disponível em: <<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0630.pdf>>. Acesso em: 20 Ago. 2016.

VANDERLEY, Luciano Gonzaga. **Encontro de Administração Pública e Governo**. Salvador/Ba 18 a 20 de novembro, 2012; Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2012/2012_EnAPG29.pdf>. Acesso em: 15 Ago. 2016.

APÊNDICE A - Formulário de aplicação aos Agentes Administrativos

Q1. Um plano de carreira eficiente conseguiria reter a força de trabalho do cargo de agente administrativo no Ministério da Saúde.

Q2. A gestão de carreira nas organizações busca manter o trabalhador na organização.

Q3. Carreira como um dever de oferecer mudanças estruturadas na vida profissional do trabalhador em contrapartida o mesmo tem o desejo de alcançar as diversas progressões.

Q4. O ser humano enquanto profissional precisa ter objetivos de crescimento no âmbito organizacional.

Q5. As organizações estão preocupadas em prover formas de sanar as necessidades intrínsecas e extrínsecas do profissional.

Q6. A gestão de carreiras ou planejamento de carreiras deve ser de interesse tanto dos funcionários como da organização.

Q7. A gestão de carreiras no serviço público tem-se baseado em uma estrutura hierarquizada dos servidores, com o passar do tempo mais do que com base no mérito.

Q8. Crescimento profissional fundamentado nas competências do profissional tem alguma relação com o seu plano de carreira dentro da organização.

Q9. Se o ministério da saúde tivesse um plano de carreira eficiente você acha que os agentes administrativos passariam mais tempo no órgão.

Q10. Caso o MS tivesse um plano de carreira bem estruturado que permitisse o agente administrativo melhores condições de remuneração; seria suficiente para evitar a grande quantidade de saída dessa força de trabalho do órgão.

Q11. Existem algumas leis e decretos, como por exemplo: 5.645/70 e 5.845/72 que norteia de plano de cargo, classes, níveis, escala de remuneração e

etc. no âmbito federal e contemplou ou contempla o executivo, mas que apesar desse amparato o MS não evoluiu para ter um plano de carreira suficiente para o cargo de agente administrativo.

Q12. Plano de carreira tanto nas empresas quanto órgãos públicos é uma ferramenta estratégica para gestão de pessoas.

Q13. O plano de carreira bem estruturado no MS diminuiria a politicagem quanto ao recebimento de função/gratificação, dando espaço para meritocracia.

Q14. Um plano de carreira no MS seria interessante porque para mudar de classe e nível, ou seja uma progressão, os trabalhadores teriam que ter um plano profissional com qualificações/capacitações aplicadas ao ambiente de trabalho. E não simplesmente pelo fator tempo, gerando dessa forma bons resultados organizacionais.

Q15. Plano de carreira para Agentes administrativos no MS traria mudança no perfil dessa força de trabalho.

Q16. Plano de carreira no MS seria: igualdade de oportunidade aos servidores.

Anexo A - PLANO DE CARREIRA DO MINISTÉRIO DA SAÚDE

1 – DEFINIÇÃO DA LINHA DE TRABALHO:

A – Criar nova carreira com *transposição* de servidores ativos e inativos da carreira da Seguridade??

B – Criar nova carreira com *regra de paridade* para servidores da carreira da seguridade ativos e inativos??

C – Criar nova carreira para *novos servidores* sem incluir servidores da seguridade + *Reestruturação da carreira da seguridade* incluindo regra de paridade??

D – Reestruturar carreira da Seguridade e criar novos cargos que atendam as atuais necessidades, dentro da mesma??

E – A Funasa será incluída na discussão da nova carreira ou da reestruturação da carreira da seguridade??

F – Qual tratamento será dispensado às Unidades Hospitalares??

F – Seja qual for a linha de trabalho, qual o tratamento a ser dispensado a aposentados e instituidores de pensão???

G – Podemos trabalhar pensando também em CLT??

2 – QUESTÕES A SEREM DISCUTIDAS NO PLANO DE CARREIRA EM CONSONÂNCIA COM AS DIRETRIZES DO PCC-SUS:

A – Jornada de Trabalho.

B – Estabilidade.

C – Avaliação de Desempenho.

D – Formas de progressão e promoção.

E – Transposição.

F – Ascensão.

G – Evolução na carreira.

H – Aposentados e Pensionistas.

I – Hospitais Próprios.

J – Cedidos SUS.

K – Exercício do direito sindical.

L – Cargos e Funções Comissionadas de livre provimento.

M – Tabelas salariais.

N – Conceitos.

O – Capacitação.

P – Direito a opção pela carreira.

Q – Nomenclatura dos novos cargos.

R – Cálculo de custos.

3 – AVALIAÇÃO DE PLANOS DE CARREIRA EXISTENTES:

A – PROPOSTA DA CONDSEF:

- Inclui Funasa e todos os servidores da Adm. Pública que atuam na Saúde Pública, determinando que o SIPEC deve fazer o levantamento.
- Não tem projeção de custos.
- Proíbe terceirização.
- Permite transposição.
- Cria 3 cargos genéricos inclusive de nível auxiliar.
- Permite ascensão funcional mediante apresentação de diploma.
- Tem tabelas salariais.
- Forma de ingresso é concurso público.
- Define forma do Edital.
- Tem progressão por merecimento e por tempo de serviço.
- Tem promoção.
- Estágio Probatório.
- Inclui aposentados e pensionistas no plano.
- Cria Avaliação de desempenho.
- Tem tabela de correlação para efeito de transposição.
- Estabelece jornada de trabalho de 30 horas semanais.
- Tem mecanismos de capacitação que podem ser utilizados para promoção.
- Tem muitos direitos e poucos deveres.

2 – Regime jurídico dos funcionários públicos da França.

- Aplicado a todos os servidores públicos, federais, estaduais e municipais.
- O RJU não se aplica aos servidores ocupantes de função da administração superior, de livre provimento e exonerável, sejam servidores ou não.
- Maioria dos cargos comissionados ocupados por servidores, inclusive ministros.

- Há três vertentes no RJU: para servidores que ocupam funções públicas de Estado, para servidores das Administrações Locais e para servidores da Rede Hospitalar.
- Forma de ingresso : Concurso.
- Estabilidade tem regras e normas específicas para os servidores, conforme a função que ocupem.
- Avaliação anual.
- Promoção por merecimento ou tempo de serviço.
- Jornada de 39 horas semanais.
- Aposentadoria com 75% dos proventos do último mês trabalhado, idade mínima 60 anos e 37,5 tempo de serviço.
- Tem ascensão funcional mediante avaliação, tempo de serviço.
- Regulamenta exercício do direito sindical.

3 – Plano de cargos, carreiras e salários do pessoal da área de saúde do Estado do Rio de Janeiro.

- Inclui estatutários e celetistas.
- Cria Conselho paritário composto por representantes da SES, dos Sindicatos e indicados pela Mesa de Negociação do SUS.
- Princípios e diretrizes estabelecidos.
- Forma de ingresso: Concurso.
- Restringe cargos comissionados de natureza técnica e administrativa a servidores do SUS.
- Cargos de livre provimento , correspondentes a nível de superintendência, por indicação do Chefe do Poder executivo.
- Conselho paritário estabelecerá critérios para as indicações dos cargos de livre provimento.
- Permite contratação emergencial, pelo prazo de 6 meses, por meio de processo seletivo , para atendimento a necessidades transitórias , de urgência e emergência.
- Cria 2 cargos genéricos, com 3 classes cada um, sendo que um vai de ensino fundamental incompleto a nível médio e outro de ensino superior a ensino superior com pós graduação Stricto Sensu.
- Detalha perfil profissional e denominação dos cargos.
- Transpõe cargos existentes para os novos e cria tabela de correlação.
- Permite opção para a nova carreira.
- Tem tabelas salariais.
- Desenvolvimento na carreira, por meio de metas institucionais, metas de Unidades e metas de equipes.
- Progressão por tempo de serviço, por qualificação profissional e por mérito profissional.
- Tem lotação estabelecida por necessidade de serviço.
- Permite contratação pela CLT com paridade salarial.
- Jornada de 24 e 30 horas semanais.
- Permite redução de jornada, em até duas horas, para servidores estudantes.
- Tem transposição para cargo de mesmo nível.
- Tem regras de revisão salarial.
- Trata de acumulação de cargos.