

A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail [bibfea@usp.br](mailto:bibfea@usp.br) para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD).

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CARREIRA E QUALIDADE DE VIDA -  
RELAÇÃO ENTRE CARREIRA E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO  
SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

**Fábio Faiad Bottini**

Orientador: Prof. Joel Souza Dutra.

São Paulo  
2005

T88386



2060002841



Powered by MidProStar - www.laprocess.com.br

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Prof. Dr. Adolpho José Melfi  
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury  
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos  
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Isak Kruglianskas  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

São Paulo  
2005

FÁBIO FAIAD BOTTINI

CARREIRA E QUALIDADE DE VIDA -  
RELAÇÃO ENTRE CARREIRA E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO  
SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

Dissertação apresentada ao Departamento de  
Administração da Faculdade de Economia,  
Administração e Contabilidade da Universidade de  
São Paulo, como requisito para a obtenção do título  
de Mestre em Administração.

**USP - FEA - SBD**

DATA DA DEFESA 10 / 10 / 05

Orientador: Prof. Joel Souza Dutra

São Paulo  
2005

**DEDALUS - Acervo - FEA**



20600028841

Dissertação defendida e aprovada, em 10.10.2005, no Programa de Pós-Graduação em Administração. A comissão julgou que o trabalho apresenta restrições metodológicas que interferiram nas análises e conclusões apresentadas. Julgamento dado pela seguinte comissão julgadora:

Prof. Dr. Joel de Souza Dutra

Profª Drª Tânia Casado

Profª Drª Graziella Maria Comini Bouza

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

**Bottini, Fábio Faiad**

Carreira e qualidade de vida: relação entre carreira e qualidade de vida no trabalho no serviço público federal / Fábio Faiad Bottini. -- São Paulo, 2005.

104 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2005

Bibliografia.

I. Qualidade de vida no trabalho 2. Carreira no serviço público  
I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 306.361

## **DEDICATÓRIA**

**Dedico este trabalho acadêmico:**

**À minha esposa Lídia, que sempre me apoiou em todos os momentos importantes.**

**A meu filho Fabiano, que, embora ainda esteja na barriga da mãe, já é uma das maiores alegrias da minha vida.**

**A Deus, que sempre me ajudou muito em todos os momentos (inclusive este).**

## **RESUMO**

Na administração pública federal brasileira, muitas mudanças ocorreram nos últimos vinte anos. Por isso, a gestão de pessoas no setor público ganhou importância. Dentro desse tema, o autor, nesta dissertação, estudou a relação entre carreira e qualidade de vida no trabalho na área administrativa de uma Instituição Pública Federal no Brasil. O trabalho pretendeu alertar os profissionais do setor público quanto à necessidade de uma relação positiva entre a carreira e a qualidade de vida no trabalho, bem como servir de referência para pesquisas em outras instituições públicas brasileiras.

Foi realizada uma revisão de literatura que englobou três grandes conceitos: carreira; qualidade de vida no trabalho; relação entre carreira e qualidade de vida no trabalho. Embora não se encontrasse nenhum estudo relacionado ao serviço público federal brasileiro, pôde-se constituir as variáveis de pesquisa necessárias para a investigação.

O presente estudo, de natureza descritiva, teve como metodologia de pesquisa o estudo de caso. Para tanto, foram realizadas pesquisas documentais e entrevistas com o gerente administrativo e com uma amostra de 10% (dez por cento) dos servidores da área administrativa da Instituição pesquisada. Partiu-se da hipótese de que a relação entre carreira e qualidade de vida no trabalho na área administrativa da Instituição pesquisada era de natureza negativa.

A análise das entrevistas demonstrou que as questões ligadas à carreira encontravam muita insatisfação por parte dos entrevistados. Como fator principal, foi apontada a ausência de perspectivas e de planejamento de carreira. Nas questões sobre qualidade de vida no trabalho ocorreu o contrário, ou seja, os entrevistados demonstraram grande satisfação. As questões sobre a relação entre carreira e qualidade de vida no trabalho mereceram, por parte dos entrevistados, respostas bastante heterogêneas e, às vezes, confusas e contraditórias.

A conclusão do presente trabalho foi a de que a hipótese inicial estava equivocada, sendo que a relação entre carreira e qualidade de vida no trabalho na área administrativa da Instituição pesquisada era de natureza não-negativa. Recomendou-se, por fim, que a gestão de pessoas no serviço público brasileiro fosse mais direcionada às questões de carreira e de qualidade de vida e que estudos desta natureza fossem aplicados nas demais esferas do setor público brasileiro.

Como limitações ao presente estudo, ressaltou-se que: a pesquisa foi realizada somente na área administrativa e somente em São Paulo; foi detectada a ausência de estudos sobre o tema no setor público brasileiro; a pesquisa foi feita em apenas uma Instituição Pública.

### **Palavras-chave:**

Carreira, Qualidade de Vida no Trabalho, Recursos Humanos, Trabalhadores.

## **ABSTRACT**

Brazilian public federal administration has experienced several changes in the last twenty years. Consequently, human resources management had grown in significance. This work studies the relationship between career and quality of work life in one of the Brazilian Federal Public Institution business area. The purpose of the work is to warn public sector professionals about the need of a positive relationship between career and quality of work life and to provide a reference for research to other Brazilian Public Institutions.

This work has been done a review of three main concepts: career; quality of work life; and the relationship between both. Although the absence of a survey related to the Brazilian federal public service in the literature, the necessary variables for implementing the research has been established.

This work has descriptive nature and study case research methodology. Has been done documental research and also interview with the administrative manager and a sample of 10% (ten percent) of the studied area workers. The hypothesis is that the relationship between career and quality of work life was negative in nature for the sample researched.

The interview analysis proves that the questions related to the career found much unsatisfactory result by the workers interviewed. As a main factor, was pointed out the lack of career perspective and planning. The questions about quality of work life, showed the opposite result: the interviewed workers showed considerable satisfaction. The questions between career and quality of work life had heterogeneous and sometimes confuse and contradictory answers.

The conclusion of this work is that the initial hypothesis was mistaken, and the relationship between career and quality of work life for the business area researched was nonnegative in nature. The result recommendation is that the human resource management on the Brazilian public service should be directed to the questions about career and quality of work life, and more research should be done to other Brazilian public sectors.

The restrictions of this work were the following: the research occurred only in the business area at São Paulo; the absence of related studies about Brazilian public sector; the research was done only in a Public Institution..

### **Keywords:**

Career, Quality of Work Life, Human Resources, Professionals.



## SUMÁRIO

	DEDICATÓRIA.....	4
	RESUMO .....	5
	ABSTRACT .....	6
<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
	1.1 MUDANÇAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA.....	9
	1.2 GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL.....	10
	1.3 RELAÇÃO ENTRE CARREIRA E QVT .....	11
	1.4 OBJETIVOS DO TRABALHO .....	12
	1.5 JUSTIFICATIVAS PARA A REALIZAÇÃO DESTE TRABALHO .....	12
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>13</b>
	2.1 INTRODUÇÃO .....	13
	2.2 CARREIRA.....	13
	2.2.1 Remuneração.....	17
	2.2.2 Planejamento de Carreira .....	18
	2.2.3 Aptidões e Preferências Pessoais .....	21
	2.2.4 Complexidade.....	23
	2.3 CARREIRA NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL.....	24
	2.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....	26
	2.4.1 Condições de Trabalho.....	31
	2.4.2 Tipologia do Trabalho.....	32
	2.4.3 Ambiente de Trabalho.....	33
	2.4.4 Saúde e Lazer .....	34
	2.5 QVT NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL.....	35
	2.6 RELAÇÃO ENTRE CARREIRA E QVT .....	37
	2.7 ASPECTOS DA RELAÇÃO ENTRE CARREIRA E QVT PARA OS SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS.....	40
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>44</b>
	3.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	44
	3.2 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	44
	3.3 VARIÁVEIS DE PESQUISA.....	46
	3.3.1 Carreira.....	46
	3.3.2 Qualidade de Vida no Trabalho .....	48
	3.3.3 Relação entre Carreira e QVT .....	49
	3.4 AMOSTRA DA PESQUISA .....	51
	3.5 HIPÓTESE .....	52
	3.6 A INSTITUIÇÃO PESQUISADA.....	52
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>61</b>
	4.1 INTRODUÇÃO .....	61
	4.2 ANÁLISE DA POLÍTICA DE RH DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA.....	61
	4.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS .....	62

4.3.1	Remuneração e Benefícios .....	62
4.3.2	Aptidões e Preferências Pessoais .....	63
4.3.3	Planejamento de Carreira .....	64
4.3.4	Complexidade.....	66
4.3.5	Condições de Trabalho.....	67
4.3.6	Tipo de Trabalho .....	68
4.3.7	Ambiente de Trabalho.....	70
4.3.8	Saúde e Lazer .....	70
4.3.9	Possibilidade de uma Relação Positiva entre Carreira e QVT .....	71
4.3.10	Relação entre Carreira e QVT na Prática .....	72
5	CONCLUSÕES.....	75
5.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	75
5.2	CONCLUSÕES FINAIS.....	76
5.3	RECOMENDAÇÕES .....	76
5.4	LIMITAÇÕES.....	77
5.5	SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS .....	77
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	78
7	ANEXO I – ARTIGOS DA LEI ESPECÍFICA DA INSTITUIÇÃO .....	83
8	ANEXO II – ORGANOGRAMAS DA ADSPA E DA INSTITUIÇÃO .....	88
9	ANEXO III – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA A GERÊNCIA.....	90
10	ANEXO IV – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS SERVIDORES .....	93
11	ANEXO V - SELEÇÃO DA AMOSTRA PARA AS ENTREVISTAS .....	96
12	ANEXO VI – TABULAÇÃO DAS RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS .....	97

#### **Relação de Figuras:**

1. Figura 2.1 - Modelo Dinâmico de Gestão da QVT	Página 28
2. Figura 2.2 - As Seis Dimensões da Saúde	Página 33
3. Figura 2.3 - Modelo Completo de HACKMAN & OLDHAM	Página 35

#### **Relação de Quadros:**

1. Quadro 2.1 - Comparação entre ocupação e carreira	Página 14
2. Quadro 2.2 - Os 40 Principais Indicadores de Carreira	Página 19
3. Quadro 2.3 - Comparação das categorias de preferências por carreiras desenvolvidas por SCHEIN e DERR	Página 22
4. Quadro 2.4 - Itens de Carreira	Página 41
5. Quadro 2.5 - Itens de QVT	Página 41
6. Quadro 4.1 - Trajetórias de carreira na Instituição pesquisada	Página 56
7. Quadro 4.2 - Remuneração dos Analistas e Técnicos	Página 58

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 MUDANÇAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Desde a redemocratização do Brasil, o modelo de Administração Pública no País vem sendo amplamente discutido. A Constituição Federal de 1988, elaborada por uma Assembléia Constituinte, instituiu um modelo bastante burocrático. As excessivas preocupações dos parlamentares constituintes com os desmandos praticados pelos militares fizeram com que muitas regras fossem inseridas no texto constitucional, transformando a Administração Pública em algo muito mais burocrático e rígido do que o esperado.

Com o passar do tempo, impôs-se a necessidade de repensar a Administração Pública Brasileira. Políticos e doutrinadores debateram, e ainda debatem, temas ligados ao setor público brasileiro. Um dos autores mais destacados nesse debate foi, sem dúvida, Luiz Carlos Bresser Pereira, que era tanto doutrinador quanto político (foi Ministro de Estado no governo de Fernando Henrique Cardoso).

Para este autor, “os cidadãos estão-se tomando cada vez mais conscientes de que a administração pública burocrática não corresponde às demandas que a sociedade civil apresenta aos governos por ela eleitos” (PEREIRA, 1996, p. 5). Realmente, o modelo de Administração Pública atual não mais atende aos anseios da sociedade brasileira.

O autor propõe que o atual modelo deve ser substituído pela “Administração Pública Gerencial” (PEREIRA, 1996, p. 9). Tal modelo teria como características, entre outras:

- Ser orientado para o cidadão e para a obtenção de resultados;
- Pressupor que os funcionários públicos sejam merecedores de um grau real de confiança (ainda que limitado);
- Descentralização;
- Incentivo à criatividade e à inovação.

Sob sua inspiração, a Constituição Federal, em 1998, foi reformada através da Emenda Constitucional nº 19. Criaram-se algumas novidades, como o “contrato de gestão”, mas a essência burocrática foi mantida.

Em uma corrente política de oposição ao pensamento de PEREIRA, CHINAGLIA (2004) afirma, de forma crítica, que tais pensamentos são muito próximos ao “Estado Mínimo” defendido pelos teóricos neoliberais. Para este autor, o projeto de PEREIRA implica grande precarização do setor público, o que pode colocar em risco a segurança e a ordem jurídica do País.

Contudo, há entre ambos uma concordância: a grande preocupação com a situação dos servidores públicos. Especialmente com a responsabilidade e a motivação das pessoas que estarão trabalhando em prol da Administração Pública Brasileira.

Realmente, para que se tenha um novo e eficaz modelo de Administração Pública no Brasil, um dos pontos mais importantes é a valorização das pessoas que nela trabalham. Sem isso, qualquer discussão se torna infrutífera. Ou seja, a gestão de pessoas tem um papel fundamental nessa modernização do setor público.

Atualmente, o tema gestão de pessoas é muito estudado, discutido e praticado. Em todo o mundo, organizações de todos os tipos gerenciam pessoas de inúmeras formas. E, para tanto, adotam técnicas e conceitos de gestão de pessoas dos mais simples até os mais avançados, tentando otimizar a administração de seus recursos humanos e, com isso, obter melhores resultados econômicos e financeiros.

Como acontece na iniciativa privada, também existem grandes avanços na discussão e na prática de Gestão de Pessoas no serviço público. Empresas Públicas como Banco do Brasil, Correios, Petrobrás e outras já buscam qualificar seus gestores de pessoas a fim de buscar maior eficácia em suas atribuições.

## **1.2 GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL**

Com a crise do emprego formal no País verificada nos últimos anos, a procura de empregos públicos por parte dos cidadãos brasileiros é cada vez mais intensa. Vários concursos públicos estão sendo abertos para selecionar profissionais para o setor público. Muitas carreiras públicas, inclusive, estão se tornando mais atrativas que os cargos da iniciativa privada, pois combinam atividades interessantes e qualificadas, bons salários, bons benefícios e estabilidade no emprego.

Após o advento da Constituição Federal de 1988, muitas mudanças foram estabelecidas no serviço público brasileiro, algumas engessando bastante a Administração Pública nas questões de Recursos Humanos. Primeiramente, os cargos e as estruturas de carreira no setor público só podem ser definidas por Lei, o que impede a empresa pública de oferecer respostas rápidas às intempéries e aos desafios do mercado de trabalho.

O recrutamento e seleção só podem ser feitos por concurso público, o que traz também algumas dificuldades. As atribuições dos cargos são definidas por Lei, sendo que o desrespeito a essas atribuições pode ser considerado “desvio de função”, sendo algo flagrantemente ilegal.

Para regulamentar a Constituição Federal, no tocante aos servidores públicos federais, foi publicada a Lei nº 8.112/90. Esta dispõe sobre diversas questões relativas à gestão de pessoas no setor público, tais como recrutamento e seleção, remuneração, desenvolvimento na carreira, licenças, férias e outras similares.

Em alguns casos, há leis específicas para carreiras destacadas no serviço público federal. Como exemplos, as carreiras de Auditoria Federal, de Procuradoria Federal, da Polícia

Federal, entre outras. Tais leis específicas não colidem com a Lei 8.112/90, tratando apenas de questões específicas de cada carreira.

É bem verdade que houve mudanças no texto constitucional quando do advento da Emenda Constitucional nº 19, em 1998, as quais tentaram flexibilizar alguns procedimentos de gestão de pessoas no setor público. Contudo, as referidas mudanças pouco alteraram a essência rígida do texto original.

Dentro do conceito de gestão de pessoas, um dos temas que se destacam, atualmente, é a relação entre carreira e qualidade de vida no trabalho (costumeiramente abreviada como QVT). Vários sites e revistas especializadas em RH apresentam diversos textos e entrevistas sobre o assunto. Como exemplo, pode-se citar a revista *Você S/A*, que criou uma seção específica para abordar o referido tema (seção “Equilíbrio”).

O intuito do presente trabalho, como pode ser melhor visto nos itens a seguir, é investigar a relação entre carreira e QVT no caso do serviço público brasileiro.

### 1.3 RELAÇÃO ENTRE CARREIRA E QVT

Todas as pessoas têm condições de apontar um ou mais casos de colegas, amigos ou parentes que, para se desenvolverem em suas carreiras, tiveram que trabalhar 50, 60 e até 70 horas por semana (inclusive em madrugadas, fins de semana, feriados e férias). Em muitas empresas e negócios, tal rotina estafante é a regra geral.

Por outro lado, há também muitos casos de pessoas que abandonaram as perspectivas de carreira que tinham para poder se dedicar plenamente à sua vida pessoal. Profissionais que não aceitaram desafios em sua carreira para não terem que trabalhar além das 44 horas semanais, para poderem ficar mais tempo com a família, para (no caso das mulheres) poderem cuidar dos filhos recém-nascidos, entre outras similares.

A razão mais provável para isso é a exigência muito forte, por parte das empresas, para que os trabalhadores sejam dedicados, dêem resultados, “vistam a camisa” e contribuam para os lucros. Isso tudo sem a mesma exigência, e sem a contrapartida da empresa, para que os trabalhadores cuidem de sua saúde, tenham atividades de lazer e descanso, atuem em tarefas sintonizadas com suas preferências pessoais e suas habilidades, entre outras questões similares.

Ou seja, a relação entre carreira e qualidade de vida no trabalho (sendo também muito utilizada uma expressão de significado parecido: “relação entre vida profissional e pessoal”) é algo muito difícil para todas as pessoas, tornando importante o estudo sobre o assunto.

#### **1.4 OBJETIVOS DO TRABALHO**

O objetivo do presente trabalho é investigar como se dá a relação entre carreira e qualidade de vida no trabalho no caso dos servidores públicos federais que trabalham na área administrativa da Instituição Pública escolhida para esta pesquisa (mais detalhes no item Metodologia de Pesquisa).

#### **1.5 JUSTIFICATIVAS PARA A REALIZAÇÃO DESTE TRABALHO**

Atualmente, muitas empresas privadas estão implementando programas de qualidade de vida em suas dependências. Mas também as empresas públicas estão iniciando os esforços para colocarem a QVT na ordem do dia, o mesmo acontecendo com a gestão de carreiras. Várias instituições públicas, nos últimos anos, reestruturaram suas carreiras e a forma de gerir-las. Como exemplo, podem ser citadas as Agências Reguladoras Federais. Portanto, assim como é profícuo investigar a relação entre a carreira e a qualidade de vida no trabalho na iniciativa privada, pode ser vantajoso realizar estudos do gênero no setor público.

Este trabalho também pretendeu ser uma fonte de consulta para outros pesquisadores que quisessem analisar a relação entre carreira e QVT em outras empresas públicas. Ou até mesmo em empresas privadas, se ressalvadas as grandes diferenças entre as empresas públicas e privadas.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 INTRODUÇÃO

A revisão de literatura sobre a relação entre carreira e qualidade de vida no trabalho está, aqui, segmentada em três partes:

- Primeiramente, a revisão de literatura sobre o tema “carreira”, com suas peculiaridades;
- Em segundo lugar, a revisão de literatura sobre o tema “QVT” e suas nuances;
- Por fim, a revisão de literatura sobre a “relação” entre os temas acima citados.

Desta forma, pode-se analisar melhor as contribuições dos diversos autores sobre cada aspecto de carreira, de QVT e da relação entre carreira e QVT. Se fosse feito tudo junto, muitas informações poderiam ficar perdidas ou sem nexos.

Além disso, a segmentação acima descrita facilita a construção da metodologia de pesquisa, dando melhores condições para a elaboração das variáveis e dos constructos sobre carreira, sobre QVT e sobre a relação entre carreira e QVT.

### 2.2 CARREIRA

O termo “carreira” é proveniente do latim *via carraria*, que significava “estrada para carros”. Começou a ser usado somente no século XIX para definir a trajetória da vida profissional. Até recentemente, o conceito de carreira se restringiu essa analogia: uma estrada a ser percorrida (cujo final seria a aposentadoria).

Embora a origem do termo seja bastante antiga, poucos autores pesquisaram a fundo sobre o tema carreira até o terceiro quarto do séc. XX (metade da década de 70). Isso porque, sob a influência da Administração Científica de Taylor, as empresas até então impunham condições de trabalho através de cargos rígidos e os trabalhadores apenas se submetiam às regras oferecidas.

Como, a partir disso, as condições de trabalho, a complexidade das tarefas e o modo de vida das pessoas passaram a sofrer sérias modificações, os estudos sobre carreira passaram a ser mais frequentes. Assim, a partir dos anos 70, vários autores começaram a pesquisar os aspectos mais variados sobre carreiras.

HALL (1976), antes de dar sua definição sobre carreira, cita 4 (quatro) pontos iniciais muito importantes para a discussão:

1. A carreira, em si, não implica o sucesso ou fracasso, ou a progressão rápida ou lenta;
2. O sucesso (ou o fracasso) na carreira é melhor atribuído à pessoa cuja carreira está sendo analisada do que às outras partes envolvidas, como empregadores, cônjuges ou amigos;
3. A carreira é composta por comportamentos e atitudes, ou seja, por coisas que as pessoas fazem e sentem;
4. A carreira é um processo, uma seqüência de experiências relacionadas ao trabalho.

Após tais premissas, o autor define que carreira é a seqüência de atitudes e comportamentos associados com as atividades e as experiências relacionadas ao trabalho ao longo da vida da pessoa (HALL, 1976).

SUPER & BOHN (1972) definem carreira através da diferenciação entre este conceito e o de ocupação. Para estes autores, ocupação é um tipo de atividade ou trabalho na qual uma pessoa se empenha, um grupo de tarefas semelhantes organizadas da mesma forma em diversos estabelecimentos, uma atividade que tem um valor de mercado e na qual, portanto, as pessoas são pagas para se empenharem.

Já a carreira, para SUPER & BOHN (1972), é a seqüência de ocupações, empregos e posições assumidas ou ocupadas durante a existência de uma pessoa. Em sua opinião, os termos ocupação e carreira são quase sempre confundidos porque as pessoas manifestam tendência, em certas profissões, de atingir um elevado nível de estabilidade depois de algum tempo. No Quadro 2.1, está demonstrada a diferença que SUPER & BOHN (1972) definem entre ocupação e carreira sob os pontos de vista econômico, sociológico e psicológico.

Quadro 2.1 – Comparação entre ocupação e carreira

Pontos de vista	Ocupação	Carreira
Econômico	Meio de assegurar o desempenho do trabalho necessário, garantindo uma fonte de renda contínua.	Série de posições ocupadas por uma pessoa, como meio de obter a subsistência.
Sociológico	Papel com perspectivas sociais definidas, desempenhado em uma rede de relações que constituem os sistemas de produção, distribuição e atendimento, em função de certas compensações materiais e psicológicas.	Série de papéis desempenhados, na qual a natureza de cada papel, a maneira pela qual é desempenhado e a situação em que ocorre possuem alguma relação com a natureza do papel seguinte da série.
Psicológico	Conjunto de tarefas, papéis prováveis e desempenho, que requerem certas habilidades, conhecimentos, aptidões, interesses e trazem certas recompensas.	Série de papéis desempenhados, cuja escolha e êxito são determinados em parte pelos interesses, aptidões, valores, necessidades, primeiras experiências e perspectivas da pessoa.

Fonte: SUPER & BOHN (1972)



HALL e SUPER & BOHN, em suas conceituações, estão muito ligados à idéia de seqüência de posições. Tal postulação mostra-se obsoleta, haja vista que, nos últimos anos, as mudanças verificadas nas empresas fizeram com que os profissionais passassem por várias experiências não-sequenciais e turbulentas, como demissões, mudanças de localidade, *empowerment* e outras mudanças. Assim, o conceito de seqüência precisa ser, ao menos, ampliado (se não alterado).

É correto o entendimento de CITRIN & SMITH (2003), para quem o conceito tradicional de carreira apresenta limitações. Dizem os autores que “não existe mais a ascensão profissional linear”. Para eles, não existe mais:

“a época do *The Organizational Man* e do *The Man in the Gray Flannel Suit*, representando um mundo em que havia uma trilha predefinida de promoções na mesma empresa, que levava à aposentadoria, com uma boa renda e um relógio de ouro como homenagem pelo bom trabalho realizado”. (CITRIN & SMITH, 2003, p. 11)

MARTINS (2001) também colabora no sentido da superação do conceito tradicional de carreira. O referido autor, com precisão, elenca três pontos que, em se utilizando a abordagem tradicional, limitam o conceito de carreira:

1. A noção de avanço, com a expectativa de progressão vertical na hierarquia de uma organização, acompanhada de sinais de crescente *status* e de ganhos financeiros;
2. A associação da carreira a uma profissão, sendo que, por exemplo, o médico e o militar teriam uma carreira, ao passo que um funcionário de escritório e um operário de indústria não a teriam;
3. A pressuposição de uma estabilidade ocupacional, em que o indivíduo sempre exerceria atividades relacionadas a sua profissão até a aposentadoria.

Para MARTINS:

“retomando e sintetizando a abordagem atual do fenômeno da carreira, pode-se afirmar que essa passa a ser um atributo individual ... com trajetória imprevisível e multiforme ... direcionada pelo conceito pessoal do que é importante no trabalho e na vida (busca do sucesso psicológico) e dependente de um complexo processo de escolhas e de interação com o ambiente profissional (gestão de carreira)”. (MARTINS, 2003, p. 35)

Realmente, é uma tarefa árdua a definição do conceito de carreira. DUTRA (1996) destaca, acertadamente, a dificuldade de se definir tal conceito, haja vista o número de significados variados que são agregados à carreira. Carreira pode se referir à mobilidade ocupacional, como, por exemplo, a trajetória a ser trilhada por um executivo (carreira de negócios), ou pode se referir a uma profissão (como exemplo, a carreira militar).

Dentro do assunto há também opiniões muito polêmicas e controversas. KOMISAR (2000, p. 53), por exemplo, arriscou uma definição bastante heterodoxa e polêmica. Este autor diz o seguinte: “não deixe que uma carreira conduza você, deixe a paixão orientar sua vida”.

Para o referido autor, que afirma não ter tido uma carreira, o ponto de partida é a descoberta de si mesmo e a força motriz é a paixão. Ele completa dizendo que “isso pode não fazer com que você suba, mas fará sua viagem por uma estrada longa e tortuosa mais interessante. E, no fim das contas, se isso fizer você se sentir melhor, vá em frente e chame isso de carreira. Não importa. Carreira é aquilo que você faz”. (KOMISAR, 2000, p. 53)

Para o presente trabalho, as idéias de KOMISAR não são aproveitáveis, pois parecem inferir a negação da importância da carreira como elemento indutor do desenvolvimento profissional e pessoal. Tal negação se trata de um equívoco, pois, mesmo havendo dificuldades em sua definição, a carreira é o “fio da meada” para se analisar o desenvolvimento pleno de um profissional em suas atividades ao longo da vida.

DUTRA (2004) sustenta que:

“a carreira não deve ser entendida como um caminho rígido a ser seguido pela pessoa e sim como uma seqüência de posições e de trabalhos por ela realizados, articulada de forma a conciliar o desenvolvimento das pessoas com o desenvolvimento da empresa”. (DUTRA, 2004, p. 77)

LONDON & STUMPH (1982), citados por DUTRA (1996, p. 17), têm uma definição de carreira bastante usada como referência para as publicações geradas na década de 80. Para eles, “carreira são as seqüências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade”.

Os referidos autores ainda acrescentam que a carreira:

“da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança”. (LONDON & STUMPH, 1982, citados por DUTRA, 1996, p. 17).

A definição de carreira de LONDON & STUMPH será a adotada no presente trabalho, por ser a mais adequada à situação pesquisada. Ela transcende o entendimento de carreira como uma simples seqüência de posições e traz 03 (três) contribuições muito importantes:

- A interação entre as questões individuais e as necessidades e imposições da organização;
- A dinâmica representada pelo constante ajuste, desenvolvimento e mudança;

- A relevância da motivação e das aspirações do profissional.

Para este trabalho, o conceito de carreira será complementado por 04 (quatro) sub-componentes:

- Remuneração;
- Aptidões e Preferências Pessoais;
- Planejamento de Carreira;
- Complexidade.

Assim, ao invés de o conceito de carreira ser um conceito singular, será um conceito complexo agregado pelos sub-componentes acima citados, de forma interligada. Dessa maneira, a carreira pode ser melhor compreendida e investigada. Os subitens a seguir demonstram o que exatamente cada um dos sub-componentes pode agregar ao entendimento do conceito de carreira.

### 2.2.1 Remuneração

A remuneração é um fator bastante importante para a carreira. Os profissionais querem que seus salários sejam compatíveis com as responsabilidades às quais estão submetidos e que comportem os seus gastos mensais. Atitudes tomadas em outras áreas não serão eficazes se houver distorções no sistema remuneratório.

No mesmo sentido da afirmativa acima, CAUDRON (1993), citado por HIPÓLITO (2001), diz que se há realmente a intenção de mudar uma organização, de nada adiantam ações no sentido de reestruturação, enriquecimento de cargos e diminuição de níveis hierárquicos, sem que o plano de remuneração suporte essas iniciativas. Tal argumentação é bastante apropriada para salientar a importância do sistema remuneratório para uma eficiente gestão de carreiras.

WOOD & PICARELLI (2004) trazem outra pertinente contribuição para a discussão sobre remuneração. No dizer dos autores:

“A remuneração estratégica é também um catalisador para a convergência de energias na organização. À medida que o sistema de remuneração é alinhado ao contexto e à estratégia da empresa, constitui fator de harmonização de interesses, ajudando a gerar consensos e atuando como alavanca de resultados.”  
(WOOD & PICARELLI, 2004, p.38)

Por fim, HIPÓLITO (2001) também cita corretamente a remuneração como um fator importante. Para ele, a identificação dos principais resultados esperados da gestão salarial e das suas características essenciais passa:

“por uma reflexão acerca da utilização da gestão salarial enquanto catalisadora da troca de informações e de um processo em que a capacitação contínua, a disseminação e compartilhamento de valores e o comprometimento sejam sempre estimulados, como elementos capazes de conduzir a organização para a sobrevivência”. (HIPÓLITO, 2001, p. 24)

Deve-se ressaltar que, no setor público federal, não há FGTS, remuneração variável, “*stock options*”, previdência complementar, PLR e outras vantagens da iniciativa privada. Há apenas os componentes remuneratórios definidos pela Lei 8.112/90 e detalhados pelas leis específicas de cada carreira.

Ou seja, a remuneração no setor público é bastante rígida, em razão de obedecer à estrutura formal dada pela Lei 8.112/90 e leis específicas. Mesmo assim, é fundamental, para o desenvolvimento na carreira de um indivíduo, a percepção de remuneração e de benefícios condizentes com o mercado de trabalho, com a sua idade, com a sua experiência e com a complexidade das atividades por ele realizadas.

### 2.2.2 Planejamento de Carreira

Toda pessoa, quando entra em uma carreira (por escolha própria ou não), depara-se com várias oportunidades e dificuldades. Por isso, o planejamento de carreira é algo essencial. Quanto mais cedo tal planejamento for iniciado, mais fácil o ajustamento da pessoa em sua carreira.

DUTRA (2002) expõe, corretamente, que as pessoas têm resistência natural ao planejamento de suas vidas profissionais, tanto pelo fato de perceberem a trilha profissional como algo dado, quanto pelo fato de não terem sido estimuladas anteriormente a fazer o referido planejamento. As pessoas ainda tendem a guiar suas carreiras mais por apelos externos, como remuneração, *status* e prestígio.

Contudo, o planejamento de carreira é muito importante, haja vista as inúmeras possibilidades que se colocam diante dos profissionais e as várias mudanças ocorridas nas empresas a partir do último quarto do século XX. Sem tal planejamento, as pessoas podem se ver atingidas por armadilhas profissionais de vários tipos, prejudicando seu desenvolvimento no trabalho (DUTRA, 2002).

De uma forma bastante detalhista, FARREN (2000) propôs um modelo de planejamento de carreira por ela denominado “Teia do Trabalho”. Em sua idéia, a autora sustenta que, no centro do “Mapa da Teia”, estão as necessidades humanas básicas e imutáveis e, a partir desse centro, preocupações com a profissão, o setor, a organização e o emprego são anexadas. No Quadro 2.2, temos os 40 Principais Indicadores de Carreira, adaptado pela autora do Índice dos Principais Indicadores Econômicos do governo norte-americano.

Quadro 2.2 – Os 40 Principais Indicadores de Carreira

Vitalidade Pessoal	Vitalidade Profissional	Vitalidade Setorial	Vitalidade Organizacional	Vitalidade Empregaticia
Escolher uma profissão.	Essencial ao propósito da organização.	Serve uma importante necessidade.	Senso de propósito.	Essencial para a missão da organização.
Exceder as expectativas quanto ao seu trabalho.	Transfere-se para outros setores e organizações.	Acompanha as tecnologias em evolução.	Os líderes vêm de profissões básicas.	Aumenta e exige o domínio.
Aprender a vida inteira.	Competências aplicam-se a outras profissões.	Demonstra potencial de alto crescimento.	Conduz pesquisa e desenvolvimento.	Trabalha estreitamente com o cliente.
Apreciar diferenças de cultura, estilo etc.	Fornecer recompensa financeira e pessoal.	Uma variedade de nichos profissionais.	Demonstra potencial de crescimento.	Cria visibilidade na profissão.
Utilizar computadores e tecnologia.	Existem associações profissionais.	Globalmente competitivo.	Cultura de aprendizado.	Aumenta as opções no setor.
Demonstrar domínio em uma ou mais áreas.	Caminho óbvio para o domínio.	Localmente competitivo.	Compartilhamento de riqueza.	Longevidade.
Tomar a iniciativa em projetos de trabalho.	Não depende da idade.	Regulamentações mínimas.	Compartilhamento de informação.	Ajusta-se aos valores e interesses.
Trabalhar estreitamente com os clientes.	Requer comunicação fora da organização.	Continua a expandir produtos e serviços.	Compartilhamento de poder.	Presta serviço aos outros.

Fonte: FARREN (2000, p. 39-47)

A autora divide os trabalhadores em novos, em transição e experientes, preconizando a cada tipo a forma pela qual devem ser usados os Indicadores de Carreira. Quanto mais respostas “sim” o profissional der aos referidos indicadores, maior a probabilidade de um trabalho estável e gratificante no futuro (FARREN, 2000).

Embora bastante interessante, a contribuição de FARREN tem maior adequação à realidade norte-americana do que à realidade brasileira (até porque seus indicadores são baseados exatamente nos principais índices econômicos dos E.U.A.). Logo, o referido modelo não será aproveitado neste estudo.

Para CITRIN & SMITH (2003, p. 9-10), o planejamento de carreira tem que estar centralizado em 5 (cinco) aspectos principais, os quais são denominados “As Cinco Atitudes para uma Carreira Espetacular”:

1. **Compreender o seu valor** – as pessoas que têm uma carreira extraordinária compreendem como se agrega valor ao ambiente de trabalho e traduzem isso em ação, abstraindo valores pessoais de cada fase de sua carreira;
2. **Praticar a liderança carismática** – as pessoas que têm uma carreira extraordinária não trilham um caminho difícil que as leva ao topo, mas são levadas até lá;

3. **Vencer o paradoxo da permissão** – as pessoas que têm uma carreira extraordinária conseguem se livrar de um dos grandes círculos viciosos do mundo dos negócios (não se consegue trabalho sem ter experiência e não se adquire experiência sem ter um trabalho);
4. **Conquistar um diferencial usando o princípio de desempenho dos 20/80** – as pessoas que têm uma carreira extraordinária vão muito além da descrição do cargo que ocupam, reciclando os objetivos predeterminados para criar idéias inovadoras e de impacto inesperado;
5. **Encontrar o encaixe correto (pontos fortes, paixões e pessoas)** – as pessoas que têm uma carreira extraordinária tomam decisões tendo em vista os resultados de longo prazo, guiam-se de acordo com seus pontos fortes e paixões inatas e trabalham com pessoas de quem gostam e a quem respeitam (CITRIN & SMITH, 2003).

A contribuição de CITRIN & SMITH (2003) tem maior adequação à realidade norte-americana do que à realidade brasileira, além de ser muito voltada à carreira gerencial (o que dificulta o aproveitamento para o serviço público). Portanto, as referidas “5 atitudes” também não puderam ser aproveitadas para este trabalho.

MOGGI & BURKHARD (2003, p. 135-143) sugerem que as pessoas têm que fazer o planejamento de vida e de carreira simultaneamente. Tal planejamento deve ser, na opinião dos autores, baseado em perguntas diretas do tipo:

- O que eu gosto de fazer?
- O que eu não gosto de fazer?
- O que eu sinto que sei fazer bem?
- No que eu sou bom, segundo a opinião das outras pessoas?
- O que eu não sei fazer bem?
- Que habilidades eu tenho?
- Que habilidades eu não tenho e gostaria de ter?
- Que pessoas eu admiro por ter competência nesses âmbitos?
- Como estarei daqui a cinco anos?
- Como eu estou hoje em relação ao que vislumbrei na questão anterior?

A contribuição de MOGGI & BURKHARD, embora sugestiva, não é derivada de estudos ou pesquisas científicas, mas sim da tradição e de forte inspiração religiosa, o que dificulta o seu aproveitamento em um estudo de caráter científico.

O melhor conceito de planejamento de carreira encontrado, e que é o utilizado neste trabalho, é o sugerido por LONDON & STUMPH (1982), citados por DUTRA (1996, p. 24-25). Os citados autores apresentam um modelo que sintetiza, de forma genérica, as proposições de diversos autores para o planejamento de carreira. De acordo com eles, o planejamento de carreira depende de 3 (três) tarefas de responsabilidade do indivíduo:

1. **Auto-avaliação** – avaliação de suas qualidades, interesses e potencial para os vários espaços organizacionais;

2. Estabelecimento de objetivos de carreira – identificação de objetivos de carreira e de um plano realista baseado na auto-avaliação e na avaliação das oportunidades oferecidas pela empresa;
3. Implementação do plano de carreira – obtenção da capacitação e acesso às experiências profissionais necessárias para competir pelas oportunidades e para atingir as metas de carreira (LONDON & STUMPH, 1982, citados por DUTRA, 1996).

Ainda de acordo com os autores, duas preocupações são essenciais para as pessoas realizarem os seus planejamentos de carreira: formar uma visão realista, clara e apurada de suas qualidades, interesses e inclinações pessoais e estabelecer objetivos de carreira e preferências profissionais (LONDON & STUMPH, 1982, citados por DUTRA, 1996).

### 2.2.3 Aptidões e Preferências Pessoais

Como visto no subitem anterior, as pessoas ainda tendem a guiar suas carreiras mais por apelos externos, como remuneração, *status* e prestígio. Todavia, as decisões sobre carreira são melhores se embasadas nas aptidões e preferências pessoais, pois os apelos externos anteriormente citados são voláteis e podem levar as pessoas a armadilhas profissionais.

Indo ao encontro desse raciocínio, DUTRA (1996) afirma que as pessoas devem verificar suas preferências profissionais efetivas, evitando suposições baseadas em estereótipos de sucesso que não tenham nada a ver com as suas características pessoais. Para tanto, o autor fez uma interessante comparação entre um estudo de SCHEIN (1978) e outro de DERR (1986). Ambos os autores citados por DUTRA definiram categorias de preferências de carreira, sendo que cada pessoa teria uma maior inclinação por uma (ou mais de uma) categoria.

No estudo de SCHEIN, tais categorias são denominadas Âncoras de Carreira. Em número de 8 (oito), são elas:

1. Competência Gerencial – a motivação principal está em ser competente em um conjunto complexo de atividades que encerram a idéia de gerenciamento;
2. Competência Técnica (ou Funcional) – a motivação principal está em determinada área de especialização e estas pessoas, quando em posição de gerência, geralmente ocupam esta posição dentro de sua área funcional ou técnica;
3. Segurança e Estabilidade – a motivação principal está em um amplo horizonte profissional, em um bom programa de benefícios e de aposentadoria e em segurança no trabalho;
4. Estilo de Vida Integrado - a motivação principal está em integrar o trabalho à vida pessoal, sendo que essas pessoas desejam maior flexibilidade em seus empregos;
5. Autonomia e Independência - a motivação principal está em desenvolver sua própria identidade profissional e ligar os resultados de seu trabalho a seu próprio esforço;

6. **Desafio Constante** - a motivação principal está em vencer obstáculos impossíveis, resolver problemas insolúveis ou derrotar oponentes difíceis;
7. **Criatividade** - a motivação principal está em criar algo próprio e expressar a si próprio em um novo produto, serviço ou negócio;
8. **Senso de Serviço e Dedicção a uma Causa** - a motivação principal está em influenciar o mundo em determinada direção e ajudar outras pessoas.

No estudo de DERR, há 5 (cinco) categorias, que são:

1. **Ter sucesso** - a motivação principal está em se encaminhar ao topo das organizações ou às posições de maior *status*;
2. **Sentir-se seguro** - a motivação principal está em buscar reconhecimento, segurança no trabalho e respeito;
3. **Sentir-se livre** - a motivação principal está em buscar o máximo de liberdade e controle sobre os processos de sua responsabilidade;
4. **Sentir-se desafiado** - a motivação principal está em se sentir estimulado e desafiado por oportunidades de alto risco;
5. **Obter equilíbrio** - a motivação principal está em manter um equilíbrio adequado entre as obrigações do trabalho, relações sociais e autodesenvolvimento.

No Quadro 2.3, podemos ver a comparação entre os 2 (dois) estudos acima descritos, feita por DUTRA.

Quadro 2.3 – Comparação das categorias de preferências por carreiras desenvolvidas por SCHEIN e DERR

Schein	Derr
Competência Gerencial	Ter sucesso
Competência Técnica (ou Funcional)	Sentir-se seguro
Segurança e Estabilidade	Obter equilíbrio
Estilo de Vida Integrado	Sentir-se livre
Autonomia e Independência	
Desafio Constante	Sentir-se desafiado
Criatividade	
Senso de Serviço e Dedicção à Causa	Não há

Fonte: DUTRA (1996, p. 44).

CASADO (1998), citada por DUTRA (2002), estudou a questão da análise de personalidade. Vários testes de personalidade, sendo os mais comuns baseados nos trabalhos de Carl Jung, existem para o diagnóstico do potencial humano nas organizações. A autora, neste trabalho, propõe um instrumento para realizar o citado diagnóstico.

Embora as colaborações sobre aptidões e preferências pessoais dos autores acima citados tenham sido bastante ricas, há de se ressaltar a impossibilidade de aproveitar os detalhes



sugeridos em face de as formas de avaliação propostas por CASADO, DUTRA, SCHEIN e DERR não necessariamente serem as utilizadas no serviço público federal brasileiro.

Mesmo assim, é correta a percepção dos autores acima citados no sentido de considerar a paixão pelo trabalho e a busca, pelos indivíduos, de carreiras que estejam de acordo com as suas preferências individuais como algo a ser plenamente almejado. Um servidor que esteja trabalhando em atividades que não as de sua preferência (ou mesmo em atividades que ele desgosta totalmente) está bastante longe do que se pode chamar de uma boa carreira. Portanto, o conceito de aptidões e preferências pessoais se mostrou bastante apropriado para o presente estudo, sendo utilizado em sua essência.

#### 2.2.4 Complexidade

Com o passar do tempo, os profissionais amadurecem e, naturalmente, podem assumir tarefas mais complexas. Se, com o passar dos anos, um profissional continuar a realizar atividades de mesma complexidade, o resultado poderá ser a sua frustração. Com isso, a organização deixa de aproveitar um talento em potencial.

Em consonância com o acima exposto, HIPÓLITO (2001) traz a questão da complexidade ao defender a necessidade de se retratar a agregação de valor do profissional para a organização (traduzida pela caracterização de níveis de complexidade).

Também JAQUES (1967, *in* HIPÓLITO, 2001), discute a complexidade. Para ele, cada indivíduo possui dado potencial para o trabalho, de acordo com padrão característico de crescimento e declínio com o avançar da idade, e apresenta-se consciente de sua capacidade atual e do quanto seu trabalho e salário estão perto ou longe desse potencial.

Portanto, em sua opinião, a ascensão de um indivíduo a níveis mais altos (e, logo, mais complexos a serem desempenhados) deve acompanhar o amadurecimento desse indivíduo, haja vista que são exigidos capacidade mental, experiência, conhecimento e compreensão do mundo e resistência mental superiores, de maneira a possibilitar a adição de valor ao trabalho de seus subordinados (JAQUES, 1967, *in* HIPÓLITO, 2001).

DUTRA (2004) defende, acertadamente, o conceito de complexidade. Em sua visão:

“A complexidade revelou-se um conceito importante para se compreender a realidade da gestão de pessoas na empresa moderna. Inicialmente, ele nos permitiu perceber com maior nitidez o processo de desenvolvimento, favorecendo uma definição operacional de desenvolvimento profissional. As pessoas desenvolvem-se quando lidam com atribuições e responsabilidades de maior complexidade. Observamos que o mercado e as organizações utilizam naturalmente a complexidade como elemento de diferenciação, mas nunca de forma estruturada”. (DUTRA, 2004, p. 41)

É correto o entendimento de que, para um profissional, a constante realização de atividades com o grau de complexidade adequado ao seu estágio intelectual, à sua experiência e à sua capacidade de abstração são importantes para a sua carreira. Tal fato deve, inclusive, ser ampliado ao longo do tempo, pois, com o passar dos anos, para que continue a haver desenvolvimento na carreira é necessário que o nível de complexidade das atividades desenvolvidas vá aumentando gradativamente.

### 2.3 CARREIRA NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

Como já dito anteriormente, a norma geral que trata da carreira dos servidores públicos federais no Brasil é a Lei 8.112/90, com suas alterações posteriores. Ao ingressar em uma carreira pública federal, o trabalhador é submetido a um período de avaliação denominado estágio probatório, em consonância com o Art. 20 da Lei 8.112/90:

Art. 20. Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito a estágio probatório por período de 24 (vinte e quatro) meses, durante o qual a sua aptidão e a sua capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados os seguintes fatores:

- I – assiduidade;
- II – disciplina;
- III – capacidade de iniciativa;
- IV – produtividade;
- V – responsabilidade.

Se o referido trabalhador não for aprovado no estágio probatório, ele sofrerá “demissão” (na Lei 8.112/90, o termo correto para esse caso é “exoneração”). Se, ao contrário, ele for aprovado, continuará trabalhando e, ao completar 03 (três) anos de serviço público, adquirirá estabilidade no cargo, só podendo perder esse cargo por sentença judicial ou processo administrativo.

Existem algumas diferenças entre as carreiras na iniciativa privada, as abordadas por todos os autores acima citados, e as carreiras públicas, sobre as quais a ausência de estudos é muito grande. Assim, falar em carreira para o serviço público implicará algumas considerações prévias.

Primeiramente, é importante destacar o conceito de carreira dado por LONDON & STUMPH (1982), pois ele é o mais adequado para a análise (sendo, portanto, aceito como o conceito de carreira para este trabalho):

“carreira são as seqüências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem

necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade”. (LONDON & STUMPH, 1982, citados por DUTRA, 1996, p. 17)

No serviço público federal, as seqüências de posições ocupadas e os estágios percorridos são todos dados pela estrutura formal de carreira (descrita na Lei 8.112/90 e nas leis específicas de cada carreira pública).

Contudo, isso não é obstáculo para que vários trabalhos diferentes possam ser realizados pelos servidores públicos, tanto refletindo as necessidades, motivos e aspirações destes servidores quanto obedecendo a expectativas e imposições da organização e da sociedade (ainda mais por se tratar de um órgão público).

De qualquer forma, outros aspectos foram bastante proveitosos para o caso aqui estudado. A seguir, são destacadas as contribuições pertinentes ao presente trabalho, sendo todas válidas para o setor público:

Autores	Contribuições
CASADO (1998); KOMISAR (2002)	Aptidões e Preferências Pessoais
LONDON & STUMPH (1982); FARREN (2000); CITRIN & SMITH (2003)	Planejamento de Carreira
HIPÓLITO (2001); WOOD & PICARELLI (2004)	Remuneração
JAQUES (1967); HIPÓLITO (2001); DUTRA (2004)	Complexidade

Sendo assim, assumiu-se, para o presente estudo, que carreira no setor público é um conceito amplo e integrado e está em consonância com o conceito de carreira dado por LONDON & STUMPH:

- Carreira no setor público federal são as seqüências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa, envolvendo uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade, de forma que, nessas seqüências, os referidos servidores possam executar atividades em consonância com suas aptidões e preferências pessoais, possam planejar suas carreiras e implementar o respectivo planejamento, possam realizar trabalhos com nível de complexidade adequados à sua capacidade de abstração, sua experiência e seu estágio intelectual e possam receber, para tanto, remuneração e benefícios condizentes.

## 2.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Nos últimos anos, muitas pessoas passaram a se preocupar com qualidade de vida. Questões como *stress*, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, saúde e satisfação pessoal, entre outras, estão a cada dia mais incorporadas ao cotidiano dos trabalhadores.

O conceito de qualidade de vida no trabalho (ou, resumidamente, QVT) foi inicialmente utilizado no início da década de 1950 por ERIC TRIST e seus colaboradores. Estes pesquisadores estudavam, no “Tavistock Institute” (em Londres), um modelo macro para agrupar o trinômio Indivíduo/Trabalho/Organização.

RICHARD WALTON foi um dos pioneiros no estudo de qualidade de vida no trabalho, estabelecendo premissas até hoje bastante influentes nas pesquisas acadêmicas sobre o assunto. Para WALTON:

“a expressão Qualidade de Vida tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico”. (WALTON, 1973, citado por RODRIGUES, 2002, p. 81)

Ainda de acordo com RODRIGUES (2002), vários outros autores estrangeiros se aprofundaram em estudos sobre qualidade de vida no trabalho. Por exemplo: HACKMAN & OLDHAM (1975); WESTLEY (1979); DAVIS & WERTHER (1983), NADLER & LAWLER (1983); HUSE & CUMMINGS (1985).

No Brasil, também muitos pesquisadores se dedicaram aos estudos sobre a qualidade de vida no trabalho. Para LIMONGI-FRANÇA (2003), o tema qualidade de vida no trabalho tem sido tratado com o um leque amplo e, comumente, confuso. Para a autora, as definições de QVT geralmente usadas vão desde cuidados médicos estabelecidos pela legislação de saúde e segurança até atividades voluntárias dos empregados e empregadores nas áreas de lazer e motivação, entre inúmeras outras.

A referida autora sustenta que:

“a base de discussão sobre o conceito de qualidade de vida encerra escolhas de bem-estar e percepção do que pode ser feito para atender a expectativas criadas tanto por gestores como por usuários das ações de QVT nas empresas”. (LIMONGI-FRANÇA, 2003, p. 22)

Para LIMONGI-FRANÇA (2003), as dimensões sobre as quais o tema QVT é abordado podem ser agrupadas em 3 (três) escolas de pensamento:

- **Escola Socioeconômica** – os paradoxos da era moderna indicam a constituição de um novo paradigma das ciências sociais. A sociedade nacional está sendo recoberta,

assimilada ou subsumida pela sociedade global, uma realidade que ainda não está suficientemente codificada. A globalização tem impulsionado novas relações de trabalho e tendências que refletem direta e indiretamente na saúde, na segurança e nas expectativas dos trabalhadores. Novas relações de produção, o trabalho à distância e novas tecnologias na saúde e na medicina, entre outras coisas, afetam diretamente a qualidade de vida das pessoas;

- **Escola Organizacional** – a rigor, qualidade de vida no trabalho envolve uma dimensão específica do local aonde as relações de produção ocorrem. Grande parte das práticas e valores das relações de trabalho nasce de experiências no chão de fábrica, dos processos de controle da produção, dos tempos e movimentos, evoluindo para qualidade total e critérios de excelência;
- **Escola Condição Humana no Trabalho** – toda pessoa é um “complexo biopsicossocial”, ou seja, tem potencialidades biológicas, psicológicas e sociais que respondem simultaneamente às condições de vida. Tais fatores são fundamentais para as explicações sobre a saúde e a doença na sociedade moderna (LIMONGI-FRANÇA, 2003).

O conceito da autora demonstra-se incompleto, pois QVT não se resume apenas a escolhas de bem-estar (embora estas façam parte) e não se enquadra necessariamente nas três escolas acima citadas. Sobre essa última observação, é importante ressaltar que a própria autora destaca que a classificação em 03 (três) escolas de pensamento possui limitações (LIMONGI-FRANÇA, 2003).

CAÑETE (2004), antes de definir o que é qualidade de vida, define o que não é qualidade de vida:

“não é sinônimo de qualidade de ambiente ou de quantidade de bens materiais ou de saúde física. Não se reduz a condições externas de vida ou responsabilidade pessoal. Não deve ser confundida com a prática de programas isolados ou pacotes de benefícios oferecidos aos trabalhadores, ou ainda com o simples cumprimento de normas e regulamentos estabelecidos pela legislação”. (CAÑETE, 2004, p. 394-395)

Para a referida autora, qualidade de vida é um conceito dinâmico, contingencial, abrangente e, ao mesmo tempo, individual e coletivo, além de multidisciplinar, por envolver diversas ciências como saúde, psicologia, pedagogia, ergonomia, ecologia, sociologia, economia, engenharia etc., e interdisciplinar, por exigir a inter-relação e a interação de todas as áreas (CAÑETE, 2004).

Nas palavras de CAÑETE:

“dinâmico, pois diz respeito às motivações, às expectativas e aos valores de cada indivíduo. Partindo-se do pressuposto de que a essência da natureza é a mudança e de que o ser humano é um ser

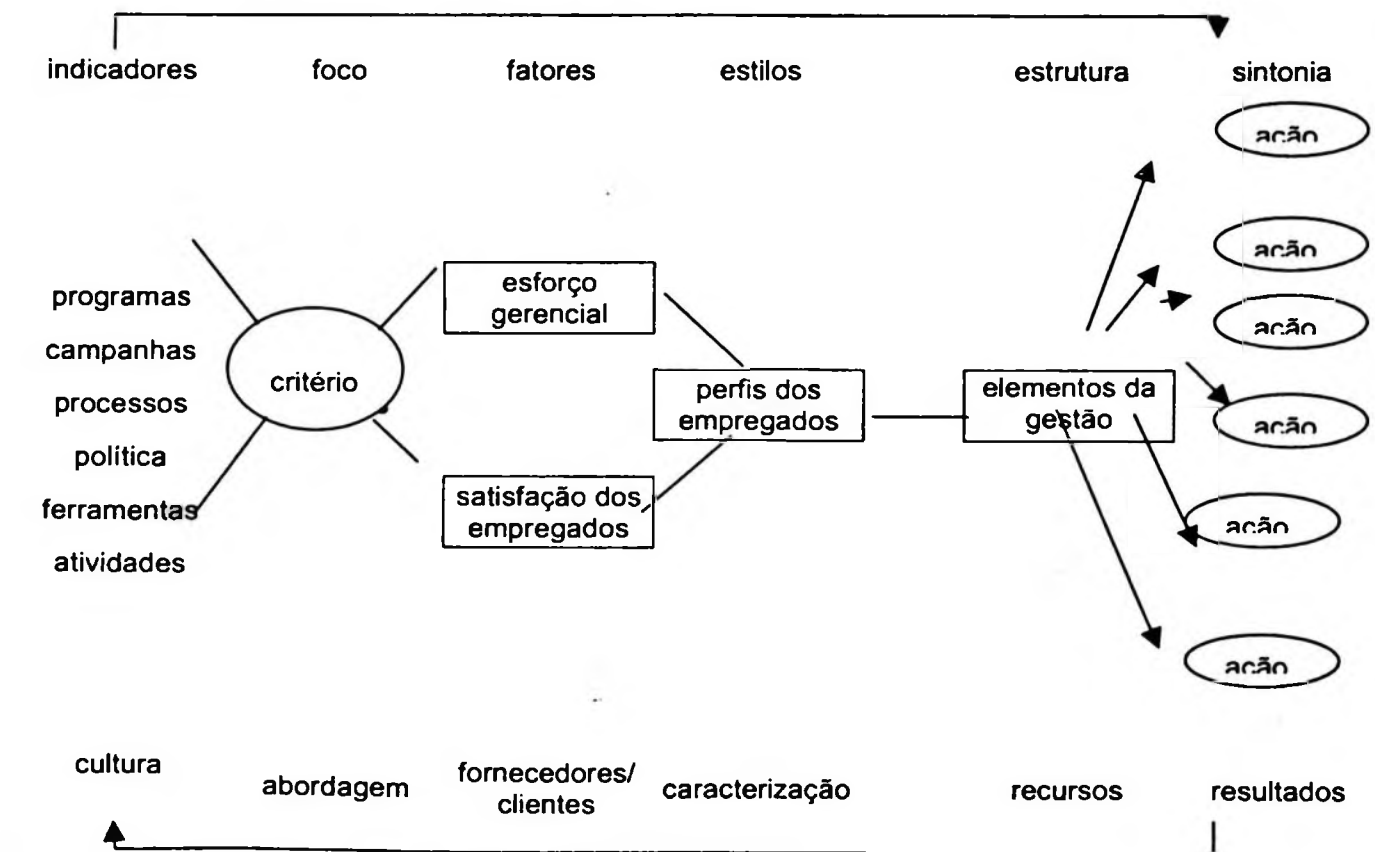
essencialmente mutante, fica fácil compreender que suas necessidades, expectativas e motivos estão em constante transformação”. (CAÑETE, 2004, p. 395)

Alguns dos fatores que, de acordo com a autora, influenciam essas mudanças são de origem externa (pressões sociais, expectativas dos outros, mudanças culturais e sociais etc.), e outros são de origem interna (a personalidade, os sentimentos, as emoções, as crenças, os valores, os desejos etc.). E, por fim, no dizer da própria autora, “contingencial porque vai se modificando de acordo com as contingências e circunstâncias”. (CAÑETE, 2004, p. 395)

A definição proposta por CAÑETE (2004) é abrangente demais, até por não se ater à qualidade de vida no trabalho, mas sim abordar qualidade de vida como um todo. É correta, contudo, a sua observação de que o conceito é, ao mesmo tempo, individual e coletivo, dinâmico e multidisciplinar. Por isso, torna-se bastante difícil e complexo o gerenciamento das ações de QVT. Alguns autores, em face disso, definiram modelos para se analisar a qualidade de vida no trabalho em seus diversos aspectos.

Merece destaque, aqui, o modelo de LIMONGI-FRANÇA (2003). Para a referida autora, os indicadores de QVT são peças fundamentais para qualquer análise que se faça sobre qualidade de vida no trabalho (e para a gestão da mesma). Baseado nisso, a autora desenvolveu um modelo dinâmico de gestão de QVT (que é demonstrado pela Figura 2.1).

Figura 2.1 – Modelo Dinâmico de Gestão da QVT



Fonte: LIMONGI-FRANÇA (2003, p. 155)

FERREIRA & MENDES, professores da Universidade de Brasília, sustentam que:

“o êxito de um programa de QVT é, por definição, uma tarefa complexa, pois depende de uma articulação combinada de inúmeros fatores e do engajamento de diversas pessoas. De partida, alguns pressupostos devem orientar o planejamento, a execução e a avaliação de uma política de QVT nas organizações:

1. Alterar positivamente as práticas em QVT, no sentido de se redesenhar o fazer dos protagonistas envolvidos (agir diferentemente), requer transformar mentalidades (pensar diferentemente), ou seja, modificar concepções comumente cristalizadas;
2. É fundamental romper com a dicotomia entre bem-estar e produtividade fortemente presente nos modelos de gestão do trabalho; a produtividade deve ser um componente inseparável do bem-estar (ser produtivo é um dos modos de ser feliz);
3. As ações em QVT devem ter como alvo, em médio e longo prazo, a prevenção de agravos à saúde primando por criar um ambiente social de trabalho que estimule e propicie a “produtividade positiva” e as vivências de bem-estar;
4. O sucesso de um programa de Qualidade de Vida no Trabalho impõe uma sinergia organizacional que envolve a cooperação de profissionais de formação diversa, o engajamento / compromisso de gestores em diversos escalões hierárquicos e a realização de parcerias intersetoriais;
5. A Qualidade de Vida no Trabalho tem com um de seus desafios a construção de um espaço organizacional que promova a valorização dos trabalhadores como sujeitos do seu *métier* e que a flexibilidade seja um ingrediente fundamental da organização do trabalho;
6. A cultura organizacional (ex. crenças, valores, ritos organizacionais) deve ser orientada para o desvendar do potencial criativo dos trabalhadores, oportunizando-os para a participação efetiva no planejamento de tarefas e nas resoluções de problemas e, sobretudo, no processo de tomada de decisão que afeta o bem-estar individual e coletivo” (FERREIRA & MENDES, 2004, p. 6).

O modelo de LIMONGI-FRANÇA (2003) e os pressupostos de FERREIRA & MENDES (2004) são bastante específicos e não há nenhuma evidência de que o serviço público os utilize em sua integralidade. Contudo, a preocupação com o aspecto gerencial da QVT, apontada por ambos, é válida.

ALBUQUERQUE & LIMONGI-FRANÇA (1998) definem que:

“qualidade de vida no trabalho é um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implementação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho”.  
(ALBUQUERQUE & LIMONGI-FRANÇA, 1998, p. 41)

Adotando um enfoque mais gerencial, os autores sustentam que qualidade de vida no trabalho é um conceito multidisciplinar, pois várias ciências têm dado contribuições específicas, como por exemplo:

- Saúde – a ciência tem buscado a preservação das integridades física, mental e social do ser humano e não apenas a atuação sobre o controle de doenças (com avanços biomédicos e maior expectativa de vida);
- Ecologia – o homem é visto como parte integrante e responsável pela preservação do ecossistema dos seres vivos e dos insumos da natureza;
- Ergonomia – o estudo das condições de trabalho ligadas à pessoa, com forte fundamento na tecnologia industrial, na motricidade e na medicina;
- Psicologia – a influência das atitudes internas e perspectivas de vida de cada pessoa em seu trabalho e a importância do significado intrínseco das necessidades individuais para seu envolvimento com o trabalho;
- Sociologia – a dimensão simbólica do que é compartilhado e construído socialmente, demonstrando as implicações de quem e é influenciado nos diversos contextos culturais e antropológicos da empresa;
- Economia – a consciência de que os bens são finitos e que a distribuição de bens, recursos e serviços deve envolver de forma equilibrada a responsabilidade e os direitos da sociedade;
- Administração – o aumento da capacidade de mobilizar recursos para atingir resultados, em ambiente cada vez mais complexo, mutável e competitivo;
- Engenharia – a elaboração de formas de produção voltadas para flexibilização da manufatura, armazenamento de materiais, uso da tecnologia, organização do trabalho e controle de processos (ALBUQUERQUE & LIMONGI-FRANÇA, 1998).

ALBUQUERQUE & LIMONGI-FRANÇA (1998) vêem 2 (dois) movimentos principais na filosofia e na gestão da qualidade de vida no trabalho:

1. QVT como gerenciamento do *stress* – toda pessoa é um complexo biopsicosocial (ou seja, tem potencialidades biológicas, psicológicas e sociais que respondem simultaneamente às condições de vida) e é ameaçada por patologias diversas como o *stress* (sendo fundamental o gerenciamento destas questões biopsicosociais);
2. QVT como expansão do conceito de Qualidade Total – o surgimento e a expansão da Qualidade Total, com as certificações ISO 9000 e similares, fez com que as pessoas passassem a exigir que os processos de implantação da Qualidade Total



também fossem voltados para a melhoria da vida dos trabalhadores, havendo grande distanciamento entre a teoria e a prática nesse ponto (ALBUQUERQUE & LIMONGI-FRANÇA, 1998).

Por congregarem o caráter gerencial, a dualidade “indivíduo *versus* organização”, a multidisciplinariedade e o desenvolvimento humano, a definição de qualidade de vida no trabalho de ALBUQUERQUE & LIMONGI-FRANÇA (1998) é a mais adequada à situação pesquisada e é a definição adotada no presente trabalho.

Porém, a propositura dos autores sobre os 02 (dois) movimentos principais na filosofia e na gestão da qualidade de vida no trabalho não é, para este trabalho, aproveitada. Não há evidências de que, no setor público, a QVT seja subordinada ou ao gerenciamento do *stress* ou à continuidade do processo de qualidade total (este, inclusive, pouco válido na esfera pública).

Para este trabalho, o conceito de qualidade de vida no trabalho será complementado por 04 (quatro) sub-componentes:

- Condições de Trabalho;
- Tipologia do Trabalho;
- Ambiente de Trabalho;
- Saúde e Lazer.

Assim, ao invés de o conceito de QVT ser um conceito singular, será um conceito complexo agregado pelos sub-componentes acima citados, de forma interligada. Dessa maneira, a QVT pode ser melhor compreendida e investigada. Os subitens a seguir demonstram o que exatamente cada um dos sub-componentes pode agregar ao entendimento do conceito de QVT.

#### 2.4.1 Condições de Trabalho

A condição do trabalho humano é, talvez, a mais antiga preocupação dentro da qualidade de vida no trabalho. Não há QVT quando as atividades realizadas são, por exemplo, perigosas, insalubres ou penosas. Logo, boas condições de trabalho são pré-requisito para a existência de qualidade de vida no trabalho.

O tema condições de trabalho é trazido à discussão desde a origem da QVT. Pioneiros como WALTON (1973, citado por RODRIGUES, 2002) já colocavam as condições de trabalho como prioridade. O item “2” dos postulados do referido autor era exatamente “condições de segurança no trabalho”.

No caso da área pública, é muito profícuo investigar se há computadores e material de escritório para o trabalho, se há mesas e cadeiras adequadas, entre outras preocupações similares.

Por outro lado, é importante verificar se os servidores estão ociosos ou sobrecarregados de trabalho, se têm liberdade e autonomia para atuar, entre outras. Boas condições de trabalho são essenciais para se falar em qualidade de vida no trabalho.

Também LIMONGI-FRANÇA (2003) cita, em seu conceito de QVT, a questão das condições de trabalho, reforçando sua importância.

#### **2.4.2 Tipologia do Trabalho**

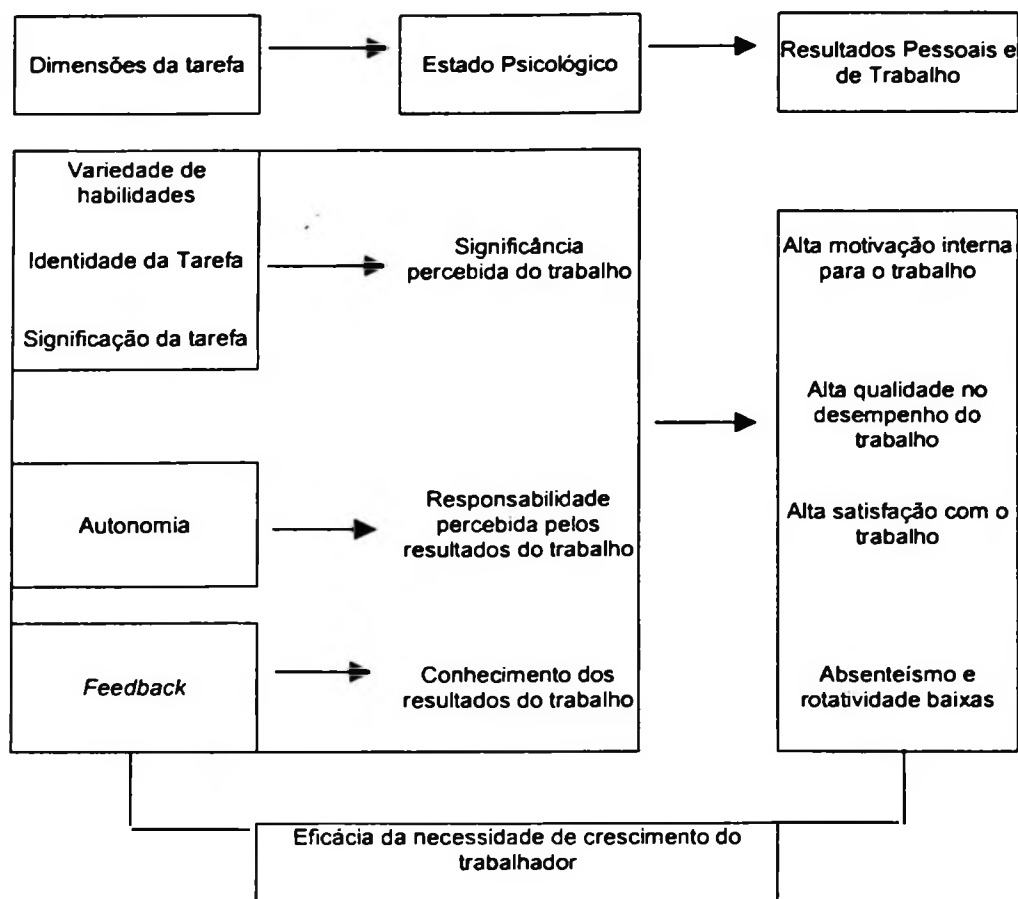
Por tipologia do trabalho define-se, para o presente trabalho, que é essencial que os servidores públicos realizem atividades onde possam usar suas habilidades, possam enxergar o processo (e atuar nele) do início até o fim (ao invés de executar apenas uma parte do todo) e que sejam agradáveis de se executar.

O enfoque na tipologia do trabalho, algo bastante acertado, é uma marca muito presente nos estudos de RODRIGUES (2002), fortemente influenciados pelos estudos dos pesquisadores HACKMAN & OLDHAM (1975). RODRIGUES (2002) define qualidade de vida no trabalho como:

“resultante direta da combinação de dimensões básicas da tarefa, capazes de produzir motivação e satisfação em diversos graus, gerando diferentes tipos de atitudes e condutas nos indivíduos pertencentes a determinada organização, como absenteísmo, rotatividade ou, pelo contrário, alta qualidade no desempenho no trabalho”. (RODRIGUES, 2002, p. 125)

Por sua vez, HACKMAN & OLDHAM (1975), citados por RODRIGUES (2002), definiram um modelo bastante interessante para a discussão da QVT, baseado nas dimensões da tarefa, no estado psicológico dos trabalhadores e nos resultados pessoais e do trabalho. Na Figura 2.2, é representado o Modelo Completo de HACKMAN & OLDHAM para o diagnóstico de qualidade de vida no trabalho.

Figura 2.2 – Modelo Completo de HACKMAN &amp; OLDHAM



Fonte: HACKMAN & OLDHAM (1975, citados por RODRIGUES, 2002, p. 125)

Não há evidências de que o modelo de HACKMAN & OLDHAM (1975) seja utilizado no serviço público federal. Por isso, o mesmo não será aproveitado no presente trabalho. Contudo, o enfoque na tipologia do trabalho, enquanto essência, será importante para este estudo.

### 2.4.3 Ambiente de Trabalho

Desde os pioneiros trabalhos de WALTON (1973, citado por RODRIGUES, 2002), a questão do ambiente de trabalho está presente. Um dos postulados iniciais de WALTON era a integração social na organização do trabalho. A questão é atualmente bastante válida, pois é bastante difícil construir a QVT quando não há um bom ambiente de trabalho.

Tal preocupação é bem abordada por BOM SUCESSO (2002), que foca bastante a qualidade das relações interpessoais no trabalho como um ingrediente fundamental para a QVT. A autora, atestando que a expressão “qualidade de vida” tem sido usada tanto para avaliar as condições de vida urbana, incluindo transporte, saneamento básico, lazer e

segurança, quanto para se referir à saúde física, conforto, bens materiais, reforça também a preocupação com o ambiente de trabalho quando realça a importância dos:

“Aspectos interpessoais da qualidade de vida, a experiência emocional da pessoa com o seu trabalho, no momento em que tantas mudanças sociais e tecnológicas se instalam de forma intensa e acelerada”. (BOM SUCESSO, 2002, p. 21)

Em um estudo sobre QVT, é importante investigar se as relações interpessoais e as relações entre superiores hierárquicos e seus subordinados são eficazes, entre outras coisas relativas a ambiente de trabalho.

#### 2.4.4 Saúde e Lazer

Também a questão da saúde já está incorporada ao tema QVT desde os pioneiros trabalhos de WALTON (1973, citado por RODRIGUES, 2002). Um de seus postulados versa sobre condições de segurança e saúde no trabalho. Bastante correta a preocupação, pois a saúde é um pré-requisito para que os trabalhadores tenham QVT.

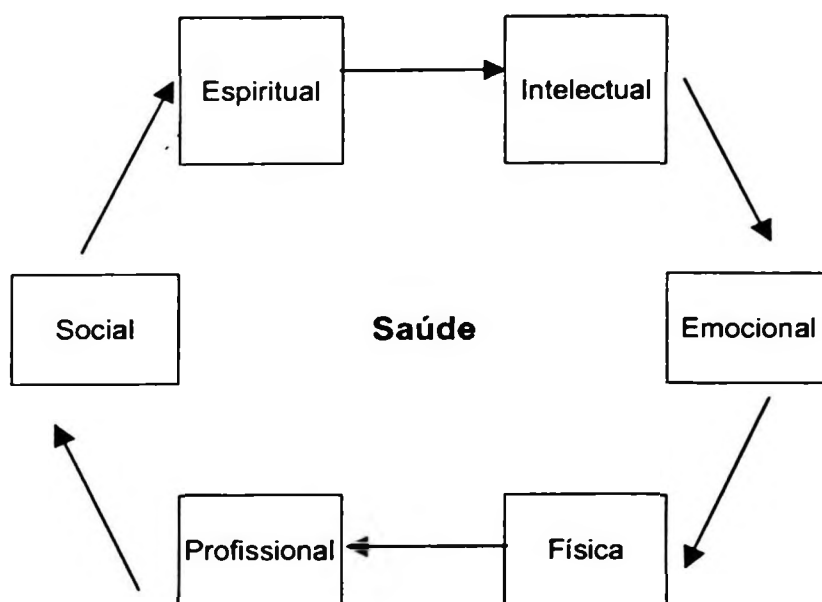
Nessa linha, LIMONGI-FRANÇA (2003) não só concorda com acrescenta também a questão do lazer, pois, como ela mesma diz, “toda pessoa é um ‘complexo biopsicossocial’, ou seja, tem potencialidades biológicas, psicológicas e sociais que respondem simultaneamente às condições de vida”. (LIMONGI-FRANÇA, 2003, p. 26)

Um modelo interessante nesse sentido é o citado por LIMONGI-FRANÇA & RODRIGUES (2002, p. 154). Eles apresentam um modelo simples para avaliação e manejo do *stress*: o “Hexágono Vital”. Tal hexágono tem seus 6 (seis) vértices preenchidos com aspectos que revelam o estilo de vida de uma pessoa:

1. Alimentação;
2. Atividade física regular;
3. Tempo de repouso adequado;
4. Espaço para lazer e diversão;
5. Trabalho que contenha a possibilidade de realização;
6. Inserção em um grupo social.

Outra interessante contribuição é a de SILVA & MARCHI (1997), para quem a qualidade de vida no trabalho é fortemente vinculada à saúde. Na opinião dos referidos autores, a saúde é o resultado do gerenciamento adequado das áreas físicas, emocionais, sociais, profissionais, intelectuais e espirituais dos indivíduos. A Figura 2.3 traz a representação gráfica da interação entre os fatores de saúde apresentados por eles.

Figura 2.3 – As Seis Dimensões da Saúde



Fonte: SILVA & MARCHI (1997, p. 9)

Como não há evidências de que os modelos de LIMONGI-FRANÇA & RODRIGUES e de SILVA & MARCHI sejam utilizados no serviço público federal, os mesmos não serão aproveitados no presente trabalho. Todavia, o tema “saúde e lazer”, em sua essência, é imprescindível para este estudo.

## 2.5 QVT NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

Não há, para os servidores públicos federais brasileiros, uma lei específica sobre qualidade de vida no trabalho. E, na Lei 8.112/90, também não há nenhuma menção a qualquer assunto sobre qualidade de vida no trabalho.

São muito poucas as diferenças entre a QVT na iniciativa privada (as abordadas por todos os autores acima citados) e a QVT no setor público (onde menos autores escreveram). Assim, para o presente trabalho, falar em QVT para o serviço público é bastante próximo de falar em QVT para as empresas privadas.

Inicialmente, é importante destacar o conceito de qualidade de vida no trabalho dado por ALBUQUERQUE & LIMONGI-FRANÇA (1998), pois ele é o mais adequado para esta análise (sendo, portanto, aceito como o conceito de QVT para este trabalho):

“qualidade de vida no trabalho é um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implementação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho”.  
(ALBUQUERQUE & LIMONGI-FRANÇA, 1998, p. 41)

No serviço público, torna-se imperioso, portanto, investigar o conjunto de ações em relação à qualidade de vida no trabalho e a percepção das mesmas pelos servidores. Algumas ações, em QVT, são realizadas diretamente pela empresa (como exames médicos periódicos e instalações de espaços alternativos, por exemplo), mas algumas ações são realizadas no sentido de estimular os trabalhadores a buscarem maior qualidade de vida (como palestras, *workshops* e outros similares).

Ou seja, a investigação feita tem que se ater a essa dicotomia: em alguns casos, houve a necessidade de se verificar a adoção de políticas por parte da empresa; em outros casos, houve a necessidade de se verificar a adesão dos servidores às práticas estimuladas e/ou ofertadas pela empresa.

Muitos aspectos são bastante proveitosos para o caso aqui estudado. A seguir, são destacadas as contribuições consideradas pertinentes para o estudo da qualidade de vida no trabalho, sendo todas válidas para o serviço público:

Autores	Contribuições
WALTON (1973); LIMONGI-FRANÇA (2003)	Condições de Trabalho
WALTON (1975); BOM SUCESSO (2002)	Ambiente de Trabalho
SILVA & MARCHI (1997); LIMONGI-FRANÇA (2003)	Saúde e Lazer
HACKMAN & OLDFHAM (1975)	Tipologia do Trabalho

Por fim, para este trabalho, define-se assim a qualidade de vida no trabalho para os servidores públicos:

- Qualidade de vida no trabalho para os servidores públicos federais é um conjunto de ações que envolve diagnóstico e implementação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho, de forma que os referidos servidores possam contar com condições de trabalho adequadas às suas atribuições, possam ter um bom ambiente de trabalho, possam realizar atividades com tipologia adequada e possam ter condições de saúde e lazer adequadas.

## 2.6 RELAÇÃO ENTRE CARREIRA E QVT

Como visto na introdução do presente trabalho, a relação entre carreira e qualidade de vida no trabalho é, nas empresas, complicada, e a razão mais provável para isso é a exigência muito forte, por parte dessas empresas, para que os trabalhadores sejam dedicados, dêem resultados, “vistam a camisa” e contribuam para os lucros. Isso tudo sem a mesma exigência, e sem a contrapartida da empresa, no sentido de os trabalhadores cuidarem de sua saúde, terem atividades de lazer e descanso, atuarem em tarefas sintonizadas com suas preferências pessoais e suas habilidades, entre outras questões similares.

Agem as empresas dessa forma por não haver outra saída? Ou melhor, entendem as empresas que não é possível, para seus trabalhadores, desenvolver suas carreiras e ter, simultaneamente, a qualidade de vida no trabalho? Entendem as empresas que ou seus trabalhadores investem tudo em suas carreiras ou eles têm qualidade de vida? Ou as empresas acreditam que é possível uma relação mais harmoniosa entre desenvolvimento na carreira e qualidade de vida no trabalho de seus trabalhadores?

E os trabalhadores? Têm consciência do que está acontecendo ou agem por mero instinto? Pensam os trabalhadores que o único caminho é “se matarem” de trabalhar a fim de se desenvolverem em suas carreiras, sendo que esse negócio de qualidade de vida não passaria de “bobagem” ou de “coisa de quem não quer trabalhar”? Ou os trabalhadores acreditam que é possível uma relação mais harmoniosa entre qualidade de vida no trabalho e desenvolvimento na carreira para seus funcionários?

Para MOGGI & BURKHARD (2003), é plenamente possível o equilíbrio entre o desenvolvimento na carreira e a qualidade de vida no trabalho, ressaltando que quem deve cuidar para que tal equilíbrio exista são os próprios trabalhadores. A empresa pode, no máximo, criar condições ou oferecer oportunidades e situações de desenvolvimento e aprendizado.

Ainda na opinião dos autores:

“da qualidade do nosso trabalho, das oportunidades para aprender, do grau de realização pessoal e da satisfação pessoal que o trabalho nos oferece depende em grande parte a qualidade de nossas vidas. Da intensidade e do grau de integração que conseguimos na convivência com nossas famílias, amigos e pessoas amadas depende a nossa harmonia interior”. (MOGGI & BURKHARD, 2003, p. 21)

LAZEAR (2004) defende que é possível e necessário equilibrarmos a vida profissional e a vida pessoal. Antes um *workaholic* assumido, hoje LAZEAR é integrante de uma interessante associação nos Estados Unidos: os *workaholics* anônimos (associação que segue o mesmo princípio dos alcoólicos anônimos). Este autor utilizou-se de sua história pessoal para demonstrar a inadequação do estilo *workaholic* de viver e a necessidade de se buscar o equilíbrio entre a carreira e a qualidade de vida.

WONG (2004, p. 1) defende que “não há sucesso no mundo que compense fracasso no lar”. Para este renomado consultor, o foco é a vida, não o currículo. Além disso, propõe que a visão sobre a carreira seja de longo prazo, não imediatista. Em suas palavras, “ambição, e até stress, são coisas boas. Mas muita ambição vira ganância, e muito stress vira doença”. (WONG, 2004, p. 1)

Para CRITCHLEY (2002), é muito importante o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. O autor alerta para que as pessoas não caiam em uma conhecida armadilha: só trabalho e nenhuma diversão. Para ele, é imprescindível que a pessoa reafirme a si mesma que não tenha mergulhado de cabeça no trabalho levando a própria vida junto.

CRITCHLEY recomenda que, para equilibrar a vida, é necessário reservar um pouco de tempo para atividades externas que proporcionam uma combinação saudável de carreira e lazer. Ele cita, como exemplo, planejar férias, praticar esportes ou exercícios, planejar viagens e outras atividades semelhantes.

É correto o entendimento de MOGGI & BURKHARD (2003), LAZEAR (2004), CRITCHLEY (2002) e WONG (2004) acerca da possibilidade concreta do equilíbrio na relação entre a carreira e a qualidade de vida no trabalho. Contudo, tais autores se limitam a afirmar que tal equilíbrio é possível, sem se aprofundarem na discussão de como transformar as possibilidades em uma realidade.

KAYE & JORDAN-EVANS (2004) atestam que é perfeitamente possível haver o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, sendo que os trabalhadores podem fazer muita coisa para obter tal equilíbrio em suas próprias empresas, ao invés de simplesmente se resignarem e mudarem de posição ou empresa.

De acordo com estas autoras, é correta a idéia “de que é possível realizar mudanças positivas e, mais ainda, de que o esforço vale a pena. Com algumas escolhas acertadas, você fará várias conquistas sem precisar sair de onde está”. Para tanto, elas propõem 26 (vinte e seis) dicas, cada uma representada por uma letra do alfabeto:

1. Aprenda a pedir (você pode conseguir o que deseja);
2. Basta de jogar a responsabilidade nos outros;
3. Carreira (faça um roteiro);
4. Dignidade (respeite para ser respeitado);
5. Enriqueça o trabalho (energize-se);
6. Família (você tem visto a sua ultimamente?);
7. Guie suas metas (ascensão não é a única opção);
8. Hora da contratação (você está bem entrosado?);
9. Informação;
10. Jamais desista por causa de um idiota;
11. Kicks (brincadeiras);
12. Link (faça contatos);
13. Mentor (encontre um);
14. Números (avaliar o seu preço);
15. Oportunidades ainda batem à sua porta;



16. Paixão (lute por ela);
17. Questione (reconsidere as regras);
18. Reconhecimento (conquiste sua recompensa);
19. Satisfação de ter seu espaço;
20. Toda a verdade;
21. Use de compreensão;
22. Valores (o que é importante para você?);
23. Wellness (bem-estar);
24. X-generation & Company (Geração X e companhia);
25. Yes (aprenda a ceder);
26. Zênite (KAYE & JORDAN-EVANS, 2004).

Embora bastante interessante, a contribuição de KAYE & JORDAN-EVANS (2004) é excessivamente vinculada à realidade americana, não havendo evidências de sua viabilidade na realidade brasileira. Sobretudo no setor público brasileiro.

Para HOLDEN & RENSHAW (2002), não só é possível como desejável o equilíbrio entre carreira e qualidade de vida. De acordo com os autores, ao conquistar um equilíbrio melhor entre trabalho e vida pessoal, as pessoas irão descobrir novos níveis de realização e felicidade.

Além disso, os referidos autores afirmam que, antes de pensar no equilíbrio entre carreira e qualidade de vida, é importante que cada um avalie o que o sucesso significa para si. HOLDEN & RENSHAW (2002) sustentam que o sucesso deve estar acompanhado de outros dois elementos: estratégia (para se chegar a uma vida equilibrada) e sinergia (habilidade para conviver com as outras pessoas).

Por fim, dentro do elemento estratégia, HOLDEN & RENSHAW (2002) sustentam que deve haver três etapas: auto-conhecimento (para que cada um compreenda a si mesmo e saiba o que deseja); hora de fazer mudanças (colocar em prática as medidas que trarão o equilíbrio); como manter o equilíbrio (a manutenção daquilo que já foi conquistado).

DE MASI (2000) é categórico ao afirmar que o trabalho não é tudo, defendendo que o tempo livre também é importante. Em sua visão, o futuro pertencerá àqueles que souberem se libertar da idéia tradicional do trabalho como obrigação e forem capazes de integrar o trabalho, o tempo livre e o estudo. Para este autor, a integração destes três elementos é denominada “ócio criativo”.

As contribuições de HOLDEN & RENSHAW (2002) e de DE MASI (2000) são positivas, porém de difícil aplicação na realidade brasileira. Além disso, ambas as idéias parecem ter melhor acolhida em empresas privadas do que no setor público.

BARBOSA (2003) organizou um livro onde há 50 (cinquenta) contos de 35 (trinta e cinco) diferentes autores (inclusive ele próprio) sobre “trabalho e vida pessoal”. Alguns reais, outros plausíveis, todos permitindo a visualização da relação entre o trabalho e a vida pessoal de uma forma menos acadêmica e formal e mais prática e informal.

Em suma, é verdadeira a percepção dos autores acima citados de que haja a possibilidade concreta de uma relação equilibrada entre carreira e qualidade de vida no trabalho. Mas a maioria dos estudos encontrados se limita a afirmar tal possibilidade, sem dar maiores pistas sobre como isso seria colocado em prática.

Além disso, não foram encontrados estudos que abordassem especificamente a relação entre carreira e QVT na realidade do setor público brasileiro. De qualquer forma, o próximo item procura trazer uma discussão dos aspectos da relação entre carreira e QVT mais ligados à realidade do setor público brasileiro.

## **2.7 ASPECTOS DA RELAÇÃO ENTRE CARREIRA E QVT PARA OS SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS**

Na legislação vigente sobre o serviço público federal brasileiro, não há disposições sobre a relação entre carreira e qualidade de vida no trabalho para os servidores. Além disso, como visto no item anterior, não foram encontrados trabalhos sobre o tema relação entre carreira e qualidade de vida no trabalho realizados especificamente no setor público federal brasileiro. fato que é um grande limitador a ser destacado.

Apesar disso, considera-se, para este trabalho, que os estudos dos diversos autores acima citados abrangem a realidade do setor público, até porque em nenhum deles houve qualquer menção contrária à aplicabilidade das referidas idéias na esfera pública.

Como visto nos referidos estudos, a relação entre qualidade de vida no trabalho e desenvolvimento na carreira é algo complexo e difícil de ser estudado. Logo, torna-se necessário fazer algumas considerações sobre os aspectos aqui envolvidos.

Primeiramente, é um grande erro falar em “equilíbrio” entre qualidade de vida no trabalho e carreira. A palavra “equilíbrio” enseja nuances pouco pertinentes a este estudo. Expondo isso de forma mais detalhada:

1. Falar em equilíbrio entre QVT e carreira poderia significar que os trabalhadores estivessem “dosando” as quantidades de cada um a fim de possuírem “um pouco de cada”. Algo do tipo “eu me preocupo 50% com a minha carreira e 50% com a minha qualidade de vida” ou outro equívoco similar;
2. Ou então, falar em equilíbrio entre QVT e carreira poderia significar que os trabalhadores estivessem ora se preocupando com um, ora com outro, alternando-os como se fossem entes antagônicos. Algo como “neste ano, desenvolverei minha carreira e, no ano que vem, preocupar-me-ei com qualidade de vida” ou outro equívoco parecido.

Outro erro possível é falar em “equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional”. Além dos problemas acima listados em relação ao conceito de “equilíbrio”, é inapropriado distinguir vida pessoal e profissional. No trabalho todos vivem o lado pessoal e vice-versa.

Em entrevista para a Revista *Você S/A* de setembro de 2003, o empresário Ricardo Semler provoca os leitores com a seguinte sugestão: é possível trocar o escritório pelo cinema na segunda-feira à tarde, sem prejuízo do trabalho (SEMLER, 2003, p. 22-26). Tal provocação tem, corretamente, o propósito de demonstrar que, cada vez mais, as noções de tempo, jornada de trabalho e local de trabalho, entre outros, estão embaralhadas e que, portanto, não se pode segregar a “vida pessoal” da “vida profissional”.

Uma vez demonstrado o equívoco de se falar em “equilíbrio” e o equívoco de se falar em “vida pessoal e vida profissional”, deve-se ressaltar que, para o presente trabalho, a relação entre carreira e qualidade de vida no trabalho pode se dar através das 03 (três) seguintes possibilidades:

1. A carreira tendo interferência direta na qualidade de vida (relação positiva);
2. A carreira não tendo relação com a qualidade de vida (ausência de relação);
3. A carreira tendo interferência inversa na qualidade de vida (relação negativa).

A partir da revisão de literatura e da experiência do autor deste trabalho de mais de dez anos de serviço público, define-se que, para a presente pesquisa, alguns itens dentro de cada sub-variável de carreira podem se destacar positiva ou negativamente no contexto geral de carreira e interferir na qualidade de vida no trabalho dos servidores. Tais itens são os constantes do Quadro 2.4.

Quadro 2.4 – Itens de Carreira

Sub-variáveis	Itens
Remuneração e Benefícios	Os salários recebidos
	Os benefícios recebidos
	As perspectivas de aumento salarial, promoções e outros ganhos similares
Aptidões e Preferências Pessoais	Compatibilidade das atividades com as aptidões e preferências pessoais
	Aprender coisas novas úteis para a carreira.
Planejamento de Carreira	Existência de um Planejamento de Carreira definido, com metas de curto, médio e longo prazos, elaboradas após uma avaliação de qualidades, interesses e potenciais
	Ajuda do chefe imediato
	A qualidade da supervisão e do <i>feedback</i>
	Implementação na prática do Planejamento de Carreira
	As perspectivas de carreira
Complexidade	Simplicidade ou não das tarefas atuais
	Simplicidade ou não das tarefas futuras
	Resultados obtidos do trabalho
	Possibilidades de Funções Comissionadas

Também a partir da revisão de literatura e da experiência do autor deste trabalho de mais de dez anos de serviço público, define-se que, para a presente pesquisa, alguns itens dentro de cada sub-variável de QVT podem se destacar positiva ou negativamente no contexto mais amplo de QVT, interferindo na qualidade de vida no trabalho dos servidores de uma forma mais geral. Tais itens são os constantes do Quadro 2.5.

Quadro 2.5 – Itens de QVT

Condições de Trabalho	Os materiais e os equipamentos utilizados no trabalho
	As instalações do prédio e do setor de trabalho (móveis, elevadores, garagens etc.)
	Existência ou não de sobrecarga de trabalho
	Liberdade para expressar opiniões sobre serviço e outros assuntos
	O grau de autonomia para realizar o trabalho
Tipo de Trabalho	Satisfação com as tarefas executadas
	Utilização das habilidades e dos conhecimentos;
	A possibilidade (ou não) de realizar o trabalho por inteiro (desde o início até o fim)
	O sentimento de mérito e recompensa obtido da realização do trabalho
Ambiente de Trabalho	A importância do trabalho realizado pelos servidores para a sociedade
	Existência de um ambiente de cooperação mútua (e não de competição)
	O relacionamento com os colegas de trabalho
Saúde e Lazer	O relacionamento com o chefe imediato
	O estado geral de saúde dos servidores
	Realização de atividades de lazer (como cinema, futebol, passeios, viagens etc.) por parte dos servidores
	Stress no trabalho
	Reflexo das condições de trabalho na saúde dos servidores

Por fim, é importante salientar que é possível e desejável, para qualquer organização, inclusive pública, uma relação fortemente positiva entre qualidade de vida no trabalho e desenvolvimento na carreira. Como dito por FRIEDMAN, CHRISTENSEN & DEGROOT (1998): a qualidade de vida no trabalho e o desenvolvimento na carreira não são prioridades concorrentes e sim complementares.

Se tal relação positiva não acontece, há formas de atuação para se corrigirem as distorções existentes. FRIEDMAN, CHRISTENSEN & DEGROOT (1998) sugerem que a gerência da empresa atue com base em 03 (três) princípios:

1. Esclarecer aos trabalhadores o que é importante – informando claramente a todos quais as prioridades do negócio em que se atua;
2. Apoiar os trabalhadores como pessoas “inteiras” – tomando conhecimento de forma esclarecida (e até comemorando) os papéis desempenhados por eles fora do escritório;
3. Experimentar continuamente a forma como o trabalho é realizado – buscando abordagens que favoreçam o desempenho da organização e criem tempo e energia para os objetivos pessoais dos empregados (FRIEDMAN, CHRISTENSEN & DEGROOT, 1998).

Além dessas 03 (três) premissas citadas pelos autores, outras medidas podem contribuir para que o relacionamento entre qualidade de vida no trabalho e desenvolvimento na carreira seja um relacionamento positivo, com ganhos para os trabalhadores e para a própria empresa. Para tanto, o primeiro passo seria os trabalhadores e a gerência, em conjunto, buscarem essas outras medidas (e, como são eles que vivem o dia-a-dia da organização, ninguém melhor do que eles para realizar tal diagnóstico).

As duas principais contribuições dos autores sobre a relação entre carreira e QVT, para este estudo, podem ser sintetizadas conforme demonstração a seguir:

Autores	Contribuições
HOLDEN & RENSHAW (2002); CRITCHLEY (2002); MOGGI & BURKHARD (2003); LAZEAR (2004); KAYE & JORDAN-EVANS (2004)	Possibilidade de uma relação positiva entre carreira e QVT
FRIEDMAN, CHRISTENSEN & DEGROOT (1998)	Dificuldades na prática para a relação entre carreira e QVT

Por fim, define-se relação entre carreira e qualidade de vida no trabalho para os servidores públicos federais da seguinte forma:

- Relação entre carreira e qualidade de vida no trabalho para os servidores públicos federais é a forma pela qual o conjunto de aspectos da carreira interfere no conjunto de aspectos da qualidade de vida no trabalho, tanto por questões do indivíduo quanto por questões da organização.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O problema proposto consiste na seguinte pergunta: como é a relação entre a carreira e a qualidade de vida no trabalho no caso dos servidores públicos federais da área administrativa da empresa pesquisada?

#### 3.2 METODOLOGIA DE PESQUISA

De acordo com SELLTIZ *et al* (1975, p. 59), os objetivos de pesquisa podem ser divididos em quatro grupos:

1. Familiarizar-se com o fenômeno ou conseguir nova compreensão deste, freqüentemente para poder formular um problema mais preciso de pesquisa ou criar novas hipóteses;
2. Apresentar precisamente as características de uma situação, um grupo ou um indivíduo específico;
3. Verificar a freqüência com que algo ocorre ou com que está ligado a alguma outra coisa;
4. Verificar uma hipótese de relação causal entre variáveis (SELLTIZ *et al*, 1975).

Os estudos do grupo 1, para a autora, são denominados “estudos exploratórios ou formuladores”. Os estudos dos grupos 2 e 3 são denominados “estudos descritivos”. Os estudos do grupo 4 são simplesmente citados como “estudos que verificam hipóteses causais” (SELLTIZ *et al*, 1975).

Este trabalho pode ser caracterizado como um estudo descritivo, por pretender apresentar, precisamente, as características de uma situação: a relação entre carreira e QVT no caso dos servidores da área administrativa, em São Paulo, de uma instituição específica.

Como técnica específica para a pesquisa, foi escolhido o estudo de caso. Para YIN (2005):

“Os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. (YIN, 2005, p. 19)

Sendo a pergunta de pesquisa deste trabalho do tipo “como”, não tendo o pesquisador nenhum controle sobre os acontecimentos e por o foco ser justamente em um fenômeno contemporâneo inserido no mundo do trabalho (a relação entre carreira e qualidade de vida no trabalho), o estudo de caso se mostrou a ferramenta mais apropriada.

Para o estudo de caso, foi realizado um levantamento de dados através de três formas:

1. Análise documental do *site* da Instituição pesquisada e da legislação vigente;
2. Entrevista com a gerência da área administrativa da Instituição pesquisada;
3. Entrevistas com 10% (dez por cento) dos servidores da área administrativa da Instituição pesquisada.

No processo de entrevista:

“dá-se um grande peso à descrição verbal da pessoa para obtenção de informação quanto aos estímulos ou experiências a que está exposta e para o conhecimento de seu comportamento” (SELLTIZ *et al.*, 1975, p. 265).

A pergunta de pesquisa deste trabalho trata especificamente de questões subjetivas, portanto os estímulos e experiências dos entrevistados, bem como seu conhecimento, são fundamentais para a busca de informações pertinentes.

A entrevista:

“é um encontro de duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social” (MARCONI & LAKATOS, 2003, p. 195-196).

O conceito das referidas autoras norteou as entrevistas aqui realizadas, sendo que as mesmas foram, em sua totalidade, encontros entre duas pessoas (o autor deste trabalho, enquanto entrevistador, e cada um dos entrevistados) para a coleta de dados sobre as questões envolvendo a relação entre carreira e QVT.

O tipo de entrevista realizada foi a entrevista estruturada (MARCONI & LAKATOS, 2003, p. 197). De acordo com as referidas autoras, a entrevista estruturada:

“é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas. Ela se realiza de acordo com um formulário ... elaborado e é efetuada de preferência com pessoas selecionadas de acordo com um plano”. (MARCONI & LAKATOS, 2003, p. 197)

Essa opção se deu por duas razões:

1. Facilitar a interação do entrevistador com o entrevistado;
2. Permitir que a análise das entrevistas fosse feita questão por questão, a fim de que nenhuma resposta fosse deixada de lado.

Para as 10 (dez) entrevistas acima citadas, foram utilizados 02 (dois) tipos de Roteiros de Entrevista (vide Anexos III e IV): um para entrevistar a gerência e um para entrevistar os servidores. Ambos foram previamente elaborados com base nas variáveis de pesquisa abordadas no item a seguir.

### 3.3 VARIÁVEIS DE PESQUISA

Inicialmente foi feita uma revisão bibliográfica dos temas ligados a Carreira, a QVT e à relação entre ambas. O intuito foi definir:

- Quais são os conceitos a serem utilizados no presente estudo;
- Desenhar um histórico sobre Carreira e sobre a Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho; e
- Determinar alguns problemas enfrentados nos dois temas acima citados.

Os três temas pesquisados, carreira, qualidade de vida no trabalho e a relação entre ambas, tornaram-se, automaticamente, as 03 (três) variáveis de pesquisa. Para orientar a elaboração da entrevista e a avaliação dos resultados a serem obtidos, 10 (dez) sub-variáveis foram elaboradas, sendo 04 (quatro) relativas a carreira, 04 (quatro) relativas à qualidade de vida no trabalho e 02 (duas) relativas à relação entre carreira e QVT. Para cada sub-variável, foram determinadas algumas premissas para nortear as questões da entrevista e a posterior avaliação das respostas.

#### 3.3.1 Carreira

No caso da carreira, repetem-se, aqui, as principais contribuições dadas pelos autores na Revisão de Literatura:

Autores	Contribuições
CASADO (1998); KOMISAR (2002)	Aptidões e Preferências Pessoais
LONDON & STUMPH (1982); FARREN (2000); CITRIN & SMITH (2003)	Planejamento de Carreira
HIPOLITO (2001); WOOD & PICARELLI (2004)	Remuneração
JAQUES (1967); HIPOLITO (2001); DUTRA (2004)	Complexidade

Também é necessário repetir, aqui, o conceito adotado, neste trabalho, para “carreira no serviço público federal”:

- Carreira no setor público federal são as seqüências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa, envolvendo uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e



aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade, de forma que, nessas seqüências, os referidos servidores possam executar atividades em consonância com suas aptidões e preferências pessoais, possam planejar suas carreiras e implementar o respectivo planejamento, possam realizar trabalhos com nível de complexidade adequados à sua capacidade de abstração, sua experiência e seu estágio intelectual e possam receber, para tanto, remuneração e benefícios condizentes.

A partir das contribuições e do conceito de carreira acima citados, foram construídas as sub-variáveis de carreira conforme abaixo, sendo que as premissas de cada sub-variável foram totalmente baseadas no Quadro 2.4:

Carreira	A. Remuneração e Benefícios
	B. Aptidões e Preferências Pessoais
	C. Planejamento de Carreira
	D. Complexidade

A. Remuneração e Benefícios – a intenção desta sub-variável é investigar as percepções sobre a política remuneratória e de benefícios oferecida. Foram definidas 03 (três) premissas para esta sub-variável:

- Os salários recebidos;
- Os benefícios recebidos;
- As perspectivas de aumento salarial, promoções e outros ganhos similares.

B. Aptidões e Preferências Pessoais – a intenção desta sub-variável é investigar as percepções sobre aptidões e preferências pessoais. Foram definidas 02 (duas) premissas para esta sub-variável:

- Compatibilidade das atividades com as aptidões e preferências pessoais;
- Aprender coisas novas úteis para a carreira.

C. Planejamento de Carreira – a intenção desta sub-variável é investigar as percepções sobre planejamento de carreira, de acordo com os preceitos de LONDON & STUMPH (1982). Foram definidas 05 (cinco) premissas para esta sub-variável:

- Existência de um Planejamento de Carreira definido, com metas de curto, médio e longo prazos, elaboradas após uma avaliação de qualidades, interesses e potenciais;
- Ajuda do chefe imediato;
- A qualidade da supervisão e do *feedback*;
- Implementação na prática do Planejamento de Carreira;
- As perspectivas de carreira.

D. Complexidade – a intenção desta sub-variável é investigar as percepções sobre a complexidade das atividades realizadas e sua compatibilidade com a experiência, com a capacidade de abstração e com o estágio intelectual dos servidores. Foram definidas 04 (quatro) premissas para esta sub-variável:

- Simplicidade ou não das tarefas atuais;
- Simplicidade ou não das tarefas futuras;
- Resultados obtidos do trabalho;
- Possibilidades de Funções Comissionadas.

### 3.3.2 Qualidade de Vida no Trabalho

No caso da QVT, recapitulam-se, aqui, as principais contribuições dadas pelos autores na Revisão de Literatura:

Autores	Contribuições
WALTON (1973); LIMONGI-FRANÇA (2003)	Condições de Trabalho
WALTON (1975); BOM SUCESSO (2002)	Ambiente de Trabalho
SILVA & MARCHI (1997); LIMONGI-FRANÇA (2003)	Saúde e Lazer
HACKMAN & OLDFHAM (1975)	Tipologia do Trabalho

Também é necessário repetir, aqui, o conceito adotado, neste trabalho, para “QVT para os servidores públicos federais”:

- Qualidade de vida no trabalho para os servidores públicos federais é um conjunto de ações que envolve diagnóstico e implementação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho, de forma que os referidos servidores possam contar com condições de trabalho adequadas às suas atribuições, possam ter um bom ambiente de trabalho, possam realizar atividades com tipologia adequada e possam ter condições de saúde e lazer adequadas.

A partir das contribuições e do conceito de QVT acima citados, foram construídas as sub-variáveis de QVT conforme abaixo, sendo que as premissas de cada subvariável foram totalmente baseadas no Quadro 2.5:

QVT	E. Condições de Trabalho
	F. Ambiente de Trabalho
	G. Saúde e Lazer
	H. Tipologia do Trabalho

E. Condições de Trabalho – a intenção desta sub-variável é investigar as percepções sobre os materiais e equipamentos utilizados, as instalações do prédio, a carga de trabalho, a autonomia para realizar o trabalho e a liberdade para expressar opiniões sobre o serviço e sobre outros assuntos. Foram definidas 05 (cinco) premissas para esta sub-variável:

- Os materiais e os equipamentos utilizados no trabalho;
- As instalações do prédio e do setor de trabalho (móveis, elevadores, garagens etc.);
- Existência ou não de sobrecarga de trabalho;
- Liberdade para expressar opiniões sobre serviço e outros assuntos;
- O grau de autonomia para realizar o trabalho.

F. Tipo de Trabalho – a intenção desta sub-variável é investigar as percepções sobre o tipo de trabalho e as conseqüências desse tipo para os servidores. Foram definidas 05 (cinco) premissas para esta sub-variável:

- Satisfação com as tarefas executadas;
- Utilização das habilidades e dos conhecimentos;
- A possibilidade (ou não) de realizar o trabalho por inteiro (desde o início até o fim);
- O sentimento de mérito e recompensa obtido da realização do trabalho;
- A importância do trabalho realizado pelos servidores para a sociedade.

G. Ambiente de Trabalho – a intenção desta sub-variável é investigar as percepções sobre o ambiente de trabalho e as relações interpessoais. Foram definidas 03 (três) premissas para esta sub-variável:

- Existência de um ambiente de cooperação mútua (e não de competição);
- O relacionamento com os colegas de trabalho;
- O relacionamento com o chefe imediato.

H. Saúde e Lazer – a intenção desta sub-variável é investigar as percepções sobre as condições de saúde e lazer do servidores. Foram definidas 04 (quatro) premissas para esta sub-variável:

- O estado geral de saúde dos servidores;
- Realização de atividades de lazer (como cinema, futebol, passeios, viagens etc.) por parte dos servidores;
- *Stress* no trabalho;
- Reflexo das condições de trabalho na saúde dos servidores.

### **3.3.3 Relação entre Carreira e QVT**

No caso da relação entre carreira e qualidade de vida no trabalho, torna-se importante repetir, aqui, o conjunto de contribuições dos autores visto na Revisão de Literatura:

Autores	Contribuições
HOLDEN & RENSHAW (2002); CRITCHLEY (2002); MOGGI & BURKHARD (2003); LAZEAR (2004); KAYE & JORDAN-EVANS (2004)	Possibilidade de uma relação positiva entre carreira e QVT
FRIEDMAN, CHRISTENSEN & DEGROOT (1998)	Dificuldades na prática para a relação entre carreira e QVT

É interessante que sejam recapituladas, aqui, as 03 (três) possibilidades para a relação entre carreira e qualidade de vida no trabalho vistas na Revisão de Literatura:

1. A carreira tendo interferência direta na qualidade de vida (relação positiva);
2. A carreira não tendo relação com a qualidade de vida (ausência de relação);
3. A carreira tendo interferência inversa na qualidade de vida (relação negativa).

Também é profícuo que sejam destacados, aqui, os princípios de FRIEDMAN, CHRISTENSEN & DEGROOT (1998), adotados para o presente trabalho, no tocante às práticas sugeridas para a gerência da empresa:

1. Esclarecer aos trabalhadores o que é importante – informando claramente a todos quais as prioridades do negócio em que se atua;
2. Apoiar os trabalhadores como pessoas “inteiras” – tomando conhecimento de forma esclarecida (e até comemorando) os papéis desempenhados por eles fora do escritório;
3. Experimentar continuamente a forma como o trabalho é realizado – buscando abordagens que favoreçam o desempenho da organização e criem tempo e energia para os objetivos pessoais dos empregados (FRIEDMAN, CHRISTENSEN & DEGROOT, 1998).

Por fim, é necessário repetir, aqui, o conceito de “relação entre carreira e qualidade de vida no trabalho para os servidores públicos federais” adotado para o presente trabalho:

- Relação entre carreira e qualidade de vida no trabalho para os servidores públicos federais é a forma pela qual o conjunto de aspectos da carreira interfere no conjunto de aspectos da qualidade de vida no trabalho, tanto por questões do indivíduo quanto por questões da organização.

A partir das contribuições, das possibilidades de relação, dos princípios e do conceito acima citados, foram construídas as sub-variáveis de “relação entre carreira e qualidade de vida no trabalho” conforme abaixo:

Relação entre Carreira e QVT	I. Possibilidade de uma Relação Positiva entre Carreira e QVT
	J. Relação entre Carreira e QVT na Prática

I. Possibilidade de uma Relação Positiva entre Carreira e QVT – a intenção desta sub-variável é investigar as percepções sobre a possibilidade (ou não) de uma relação positiva entre carreira e QVT. Foi definida uma premissa para esta sub-variável:

- Possibilidade de uma relação positiva entre carreira e QVT.

J. Relação entre Carreira e QVT na Prática – a intenção desta sub-variável é investigar as percepções sobre a prática da relação entre carreira e QVT. Foram definidas 05 (cinco) premissas para esta sub-variável:

- Esclarecimento aos trabalhadores sobre o que é importante e prioritário;
- Apoio aos trabalhadores como pessoas “inteiras”, considerando os papéis desempenhados por eles fora do escritório;
- Experimentação contínua da forma como o trabalho é realizado – com a busca de abordagens que favoreçam o desempenho da organização e criem tempo e energia para os objetivos pessoais dos empregados;
- Em termos gerais, como é a relação entre carreira e QVT na prática;
- As opções existentes para definir a relação prática entre carreira e QVT: positiva; negativa; inexistente; outra opção diferente.

### 3.4 AMOSTRA DA PESQUISA

Para esta pesquisa foi escolhida a Gerência Administrativa Regional, em São Paulo, de uma Instituição Pública Federal. A referida Instituição é uma das mais importantes empresas públicas do País. Atualmente, está se discutindo um novo modelo de Gestão de Pessoas, após um diagnóstico negativo concedido pela empresa de consultoria Arthur Andersen em 2001.

A pesquisa foi feita apenas com servidores de São Paulo em razão das dificuldades em se entrevistar pessoas de diversas partes do País. A opção por fazer a pesquisa apenas com os servidores da área administrativa de uma única Instituição deu-se por dois motivos:

1. A necessidade de se limitar o universo de pesquisa e, com isso, poder se dedicar mais às análises qualitativas;
2. O interesse em se observar servidores cujas atividades estão presente em todos os órgãos públicos federais, o que pode facilitar o aproveitamento deste trabalho por outros pesquisadores do tema.

Optou-se, aqui, por não fazer a escolha da amostra por um critério aleatório porque, para um tema de altíssima complexidade como “relação entre carreira e QVT”, seria melhor selecionar criteriosamente as pessoas que mais participam e, por consequência, teriam mais com o que contribuir. Temeu-se o risco de, sob uma escolha aleatória, serem escolhidas

peças que pouco contribuiriam para a referida pesquisa (caracterizando um “esvaziamento” da pesquisa).

O critério de escolha para os entrevistados, em cada trajetória de carreira, foi o nível de participação nas questões relativas à carreira na Instituição e à qualidade de vida no trabalho na Instituição. Ou seja, foram escolhidos, em cada trajetória, os 10% (dez por cento) de servidores que mais participavam de questões relativas à carreira na Instituição e à qualidade de vida no trabalho na Instituição (ver Anexo V).

### **3.5 HIPÓTESE**

A hipótese deste trabalho é a de que há uma relação negativa entre carreira e qualidade de vida no trabalho no caso dos servidores públicos federais da área administrativa da Instituição pesquisada. Em outras palavras, supõe-se haver uma relação inversamente proporcional entre a carreira e a qualidade de vida no trabalho, onde a existência de um interfere negativamente na existência do outro.

Tal hipótese é aqui sustentada pelas seguintes razões:

- Como percebido pelo autor do presente trabalho em sua experiência pessoal e profissional, há muitos casos de pessoas que abrem mão da qualidade de vida para terem uma carreira com boa remuneração, prestígio e status, e há também muitas outras que abrem mão de ter uma carreira dinâmica para ter segurança, conforto e proximidade com a família, e ambas as situações colocam a carreira e a qualidade de vida no trabalho em lados diametralmente opostos;
- A estruturação das carreiras formais no setor público é bastante engessada pelo sistema legal vigente, o que faz os servidores públicos terem bastante dificuldade para se desenvolverem em suas carreiras, ao passo que não há nenhum engessamento em relação a práticas de qualidade de vida no trabalho (por não haver limitações legais), sendo a quase totalidade executada da mesma forma que nas empresas privadas;
- Aparentemente, as maiores oportunidades de carreira estão nas sedes das instituições em Brasília, sendo que os servidores dos escritórios regionais (como São Paulo) podem sofrer uma escassez de perspectivas, fato que não parece acontecer com a qualidade de vida.

### **3.6 A INSTITUIÇÃO PESQUISADA**

A Instituição Pública escolhida para esta pesquisa é uma das mais importantes do Brasil. Tem grande relevância na economia do País e é hoje uma das Instituições mais avançadas do setor público brasileiro. Para preservar o sigilo dos servidores que foram pesquisados e das informações da própria Instituição, a mesma não terá aqui seu nome revelado.

A referida instituição tem sua sede em Brasília (DF), mas também possui outras 09 (nove) Representações nas seguintes capitais brasileiras: Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Belém, Fortaleza, Recife, Curitiba, Porto Alegre, Salvador e São Paulo. Cada Representação possui Gerências Regionais que trabalham nas áreas específicas de atuação da referida instituição (sendo que cada Gerência se reporta à sua respectiva Diretoria).

A empresa é comandada por uma Diretoria Colegiada formada por 09 (oito) Diretores (dentre eles o Presidente). No Organograma da Instituição, há a Secretaria da Presidência e mais 08 (sete) Diretorias: Diretoria de Liquidações e Desestatização, Diretoria de Assuntos Internacionais, Diretoria de Política Monetária, Diretoria de Fiscalização, Diretoria de Normas e Organização do Sistema Financeiro, Diretoria de Política Econômica, Diretoria de Estudos Especiais e Diretoria de Administração. Cada uma das Diretorias acima citadas é subdividida em Departamentos.

No Edifício-sede da instituição em São Paulo há representações regionais de todos os Departamentos da Instituição. Inclusive, um dos departamentos (o DESUP – Departamento de Supervisão do Sistema Financeiro Nacional) é sediado em São Paulo. Ao todo, têm-se, aproximadamente, 800 servidores em atividade nesta capital, distribuídos pelos diversos andares e setores da empresa.

A Diretoria de Administração (DIRAD) tem sede em Brasília (DF) e é composta por 06 (seis) Departamentos: MECIR, DEAFI, DEINF, DEMAP, DEPES, DEPLA e MECIR (ver ANEXO II). Além disso, conta com 09 (nove) Gerências Regionais específicas do MECIR e 09 (nove) Gerências Administrativas Regionais (que englobam as atividades de DEAFI, DEINF, DEMAP E DEPES) em todas as 09 (nove) Representações regionais da instituição. A DEPLA só funciona em Brasília (DF).

- A função do Departamento de Administração Financeira - DEAFI é a administração da contabilidade e do orçamento operacional;
- A função do Departamento de Tecnologia da Informação - DEINF é o gerenciamento da Tecnologia da Informação - TI;
- As funções do Departamento de Recursos Materiais e Patrimônio - DEMAP são:
  - I - disponibilização de instalações, bens e serviços;
  - II - segurança das pessoas e do patrimônio; e
  - III - gestão da documentação.
- As funções do Departamento de Gestão de Pessoas e Organização - DEPES são:
  - I - provimento, manutenção e o desenvolvimento de pessoas capazes de garantir à empresa o cumprimento de sua missão institucional;
  - II - promoção do contínuo aperfeiçoamento da estrutura organizacional e da adequada distribuição dos recursos humanos disponíveis;

III - promoção de políticas permanentes de melhoria da qualidade de vida e de valorização dos servidores; e

IV - prestação de consultoria às diversas unidades da instituição quanto ao desenvolvimento do processo de gestão de pessoas e da dinâmica organizacional.

- As funções do Departamento de Planejamento e Orçamento - DEPLA são:

I - promoção do processo de planejamento institucional e de gestão estratégica;

II - administração do orçamento organizacional; e

III - administração do sistema de custos e informações gerenciais.

- As funções do Departamento do Meio Circulante - MECIR são:

I - provimento da demanda da sociedade pelo produto cédula/moeda;

II - saneamento do meio circulante;

III - formulação de normas relativas à área de meio circulante; e

IV - planejamento, controle e acompanhamento das operações de meio circulante.

- A função das Gerências Administrativas Regionais é a execução das atividades descentralizadas de administração financeira, recursos humanos, recursos materiais, orçamento e informática da praça.

A função da Gerência Administrativa Regional em São Paulo (ADSPA) é a execução das atividades descentralizadas de administração financeira, recursos humanos, recursos materiais, orçamento e informática em São Paulo. Para tanto, esta Gerência conta com aproximadamente 90 (noventa) servidores, distribuídos pelas representações regionais do Deinf, Demap, Deafi e Depes.

No caso do MECIR, a sua representação em São Paulo possui uma gerência própria, sendo a mesma separada da ADSPA. Por esta razão, o presente trabalho não abrange os servidores do MECIR em São Paulo.

Na Instituição pesquisada, hoje, há 03 (três) cargos distintos: Analista; Técnico; Procurador. Os cargos de Analista e Técnico compõem a carreira formal de Especialista, sendo que o cargo de Procurador se constitui na carreira formal de Procurador. Os 03 (três) cargos estão definidos no Plano de Cargos e Salários da Instituição, definido por sua Lei específica (vide Anexo I).

“Art.1º - O quadro de pessoal do (...) é formado pela Carreira de Especialista do (...), composta por cargos de Analista do (...), de nível



superior, e de Técnico do (...), de nível médio, e pela Carreira de Procurador do (...), composta por cargos de Procurador do (...), de nível superior”.

Como já previsto, pela Lei 8.112/90, para todos os servidores públicos federais, os trabalhadores da Instituição pesquisada só são recrutados e selecionados por concurso público, conforme o teor do Art. 6º da sua Lei específica (vide Anexo I).

O cargo de Técnico exige, para seu titular, nível médio de escolaridade, ao passo que os cargos de Analista e Procurador exigem nível superior completo (para o Analista, em qualquer área, e para o Procurador, na área de Direito). As atribuições dos 03 (três) cargos são as descritas pelos Arts. 3º, 4º e 5º da Lei específica (vide Anexo I).

Na Gerência Administrativa Regional em São Paulo (ADSPA), setor de análise do presente trabalho, só há Analistas e Técnicos (os dois cargos que compõem a Carreira de Especialista). No caso dos Técnicos, há a necessidade de se destacar a situação de alguns profissionais que foram reintegrados pela Justiça (ex-terceirizados e, agora, Técnicos Celetistas), e que se constituem, na prática, em um caso à parte, pois muitos dos direitos reservados aos Técnicos concursados foram negados aos Técnicos reintegrados (inclusive estes últimos recebem salário menor que os concursados).

O quadro a seguir demonstra de forma direta as 08 (oito) trajetórias de carreira reais existentes na Gerência Administrativa Regional em São Paulo, dentro das carreiras formais de Analista e Técnico, bem como demonstra a seqüência de progressões de cada uma das trajetórias e as relações entre as mesmas.

Quadro 4.1 - Trajetórias de carreira na Instituição pesquisada

Coordenador	Analista da Área de Engenharia e Arquitetura	Analista da Área de Informática	Analista da Área de Segurança	Analista Administrativo	Técnico de Segurança	Técnico Administrativo (*)
Esp IV + FC						
Esp III + FC						
Esp II + FC						
Esp I + FC						
C III + FC						
C II + FC	Esp IV	Esp IV	Esp IV	Esp IV		
C I + FC	Esp III	Esp III	Esp III	Esp III		
B III + FC	Esp II	Esp II	Esp II	Esp II		
B II + FC	Esp I	Esp I	Esp I	Esp I		
B I + FC	C III	C III	C III	C III		
A III + FC	C II	C II	C II	C II		
A II + FC	C I	C I	C I	C I		
A I + FC	B III	B III	B III	B III		
	B II	B II	B II	B II		
	B I	B I	B I	B I		
	A III	A III	A III	A III		
	A II	A II	A II	A II		
	A I	A I	A I	A I		

Esp IV	Esp IV
Esp III	Esp III
Esp II	Esp II
Esp I	Esp I
C III	C III
C II	C II
C I	C I
B III	B III
B II	B II
B I	B I
A III	A III
A II	A II
A I	A I

(\*) Há, aqui, duas trajetórias: a de Técnicos Concursados e a de Técnicos reintegrados pela Justiça (celetistas).

Alguns aspectos devem ser ressaltados em relação às carreiras da Instituição pesquisada, subordinadas à Gerência Administrativa Regional em São Paulo, para um melhor entendimento. Apesar de, formalmente, haver apenas 02 (dois) cargos (Analista e Técnico), a dinâmica desta gerência propicia a existência de 08 (oito) trajetórias reais de carreira específicas, como se segue:

1. Na COINF (Coordenadoria de Informática), os Analistas possuem uma trajetória ligada à área de Informática. Para este setor, são aceitos apenas Analistas com formação em Informática, Engenharia e afins;
2. Na COMAT-01 (Coordenadoria de Materiais e Patrimônio I), responsável pela parte de engenharia, arquitetura e conservação patrimonial, são aceitos apenas Analistas com formação em Engenharia e Arquitetura;
3. Na COMAT-03 (Coordenadoria de Materiais e Patrimônio III), responsável pela área de segurança, os Analistas têm que realizar cursos específicos na área de segurança;
4. Nas outras coordenadorias, onde as funções não são tão especializadas, há uma trajetória administrativa comum, não havendo exigência de formação específica para os Analistas (sendo aceitos, inclusive, os Analistas com a formação exigida para a COINF, para a COMAT-01 e para a COMAT-03);
5. Na COMAT-03 (Coordenadoria de Materiais e Patrimônio III), responsável pela área de segurança, os Técnicos concursados têm que realizar cursos específicos na área de segurança;
6. Para os outros Técnicos concursados, só há a trajetória administrativa;
7. Os Técnicos celetistas (ex-terceirizados reintegrados pela Justiça) só estão na trajetória administrativa, sendo que hoje eles possuem salários e benefícios inferiores aos Técnicos concursados;
8. Há uma trajetória gerencial, trilhada pelos Analistas da Gerência Administrativa que assumem Funções Comissionadas, recebendo um valor fixo para tanto, mas sem abandonarem suas carreiras formais de Analistas.

A remuneração dos Analistas e Técnicos é composta pelas seguintes rubricas:

- Vencimento Básico (VB);
- Gratificação de Atividade;
- Adicional Especializado (AE)
- Gratificação de Qualificação (GQ);
- Função Comissionada.

O vencimento básico (VB) é a rubrica principal, sendo todas as outras incidentes sobre ele. A Gratificação de Atividade é fixa, sendo devida a todos os servidores ativos e aposentados. A Gratificação de Qualificação (GQ) é devida a uma parcela dos servidores que preencheram alguns requisitos de formação acadêmica e/ou profissional. A Função Comissionada é concedida aos servidores de carreira que exercem funções de direção, chefia ou assessoramento.

O Adicional Especializado (AE) é um incremento de até 10% da Gratificação de Atividade, concedido para cerca de 70% dos servidores não-comissionados da Instituição pesquisada, os quais realizam atividades:

- a) de fiscalização do Sistema Financeiro Nacional;
- b) que importem risco de quebra de caixa;
- c) que requeiram profissionalização específica.

A política de remuneração da Instituição pesquisada é melhor definida nos Arts. 8º, 9º, 10, 11 e 12 da Lei específica (vide Anexo I). Tanto para Analistas quanto para Técnicos, há uma seqüência de VB's ordenados em 13 (treze) padrões, estes subdivididos em 04 (quatro) classes. A remuneração dos Técnicos é equivalente a, aproximadamente, 50% (cinquenta por cento) da remuneração dos Analistas.

O quadro a seguir demonstra a estrutura de remuneração dos Analistas e Técnicos. Nele estão apenas os vencimentos básicos (VB's), sendo que as demais gratificações são calculadas sobre os próprios VB's.

**Quadro 4.2 - Remuneração dos Analistas e Técnicos**

Tabela de vencimento básico			Tabela de vencimento básico			
CARGO DE ANALISTA			CARGO DE TÉCNICO (*)			
CLASSE	PADRÃO	VALOR (R\$)	CLASSE	PADRÃO	VALORES EM R\$ VIGENTES A PARTIR DE	
					AGOSTO DE 2004	MARÇO DE 2005
ESPECIAL	IV	4.780,03	ESPECIAL	IV	2.189,98	2.375,05
	III	4.550,98		III	2.103,52	2.260,52
	II	4.418,43		II	2.042,04	2.194,25
	I	4.289,74		I	1.982,34	2.129,90
C	III	4.018,08	C	III	1.850,33	1.992,97
	II	3.901,05		II	1.796,44	1.934,92
	I	3.787,43		I	1.744,12	1.878,57
B	III	3.546,70	B	III	1.633,26	1.759,16
	II	3.443,40		II	1.585,69	1.707,93
	I	3.343,11		I	1.539,50	1.658,18
A	III	3.214,53	A	III	1.480,29	1.594,41
	II	3.120,90		II	1.437,18	1.547,97
	I	3.030,00		I	1.395,32	1.502,88

(\*) Os Técnicos celetistas recebem menos do que isso, e seus respectivos valores ainda estão sendo contestados judicialmente.

Com todas as gratificações existentes, a remuneração inicial de um Analista (de qualquer trajetória) é de aproximadamente R\$ 6.500,00, podendo chegar, no final da carreira, a cerca

de R\$ 10.000,00. No caso de um Técnico, a remuneração total pode oscilar entre, aproximadamente, R\$3.250,00 e R\$5.000,00.

O desenvolvimento dos Analistas e Técnicos acontece conforme o previsto no Art. 7º da Lei específica (vide Anexo I). Todos ingressam no padrão A-I, podendo, com o tempo, progredir até o patamar Esp-IV. Para cada padrão, há um valor de VB correspondente. A Gratificação de Atividade é um valor fixo para todos os servidores, sendo calculada com base no maior VB de cada carreira.

Além disso, dados alguns requisitos de formação complementar e/ou tempo de serviço, os servidores podem conseguir as GQ's de 5, 15 ou 30%. Por fim, tanto Analistas quanto Técnicos podem ser alçados às Funções Comissionadas.

Os Adicionais Especializados (AE) são ligados a diversas funções administrativas, como pregoeiro, integrante de Comissão de Licitação, integrante da Brigada de Incêndio etc. São oportunidades que os servidores podem, também, incluir em suas carreiras.

O processo de escolha dos titulares das Funções Comissionadas não é definido em Lei. A regra é a de que os Chefes de Departamento escolhem os servidores a serem comissionados. Em alguns casos, e por razões diversas, instituem-se concorrências para o preenchimento de vagas em Funções Comissionadas. Contudo, isso ocorre somente em alguns poucos casos. No caso pesquisado, a Função Comissionada de Coordenador representa um acréscimo mensal ao salário de R\$ 1.032,39.

Não há, na Instituição pesquisada, um setor específico que trate das questões de Carreira. Tampouco existem programas específicos para carreira, como “*mentoring*”, “*counseling*” ou “*coaching*”, por exemplo. Por fim, não há um estímulo oficial, por parte da Instituição pesquisada, a que seus servidores realizem seus planejamentos de carreira.

Há, na Instituição, um programa que contempla, entre outras coisas, as atividades de QVT. Apesar de o referido programa ter sido criado pela Diretoria da Instituição, a condução de suas atividades é organizada por servidores voluntários. Todos os servidores da Instituição foram convidados pela Diretoria a participar. O objetivo do referido programa é articular as ações de comunicação e de gestão voltadas para o público interno, visando à ampliação da qualidade de vida dos servidores e do grau de efetividade da Instituição.

O programa é constituído de 05 (cinco) subprogramas, sendo eles:

- Rede de Comunicação Interna;
- Esporte, Cultura e Lazer;
- Trabalhando e Vivendo com Qualidade;
- Responsabilidade Social e Voluntariado;
- Comprometimento.

O subprograma “Rede de Comunicação Interna” tem por objetivo alçar a comunicação interna da Instituição ao mesmo nível da comunicação externa. Para tanto, algumas idéias

já foram delineadas, como: nivelar as informações com apresentação das chefias; reformulação do PCTO (canal de comunicação entre Diretoria e servidores); criação da figura do agente de comunicação interna etc.

O subprograma “Esporte, Cultura e Lazer” tem por objetivo fortalecer os vínculos com a Instituição, por intermédio da integração entre servidores e seus familiares. Com esse intuito, está sendo proposta a elaboração de um calendário para eventos culturais, esportivos e sociais.

O subprograma “Trabalhando e Vivendo com Qualidade” tem por objetivo ampliar os resultados da Instituição e a qualidade de vida de seus servidores. Tal objetivo tem 05 (cinco) norteadores: saúde; desenvolvimento; competências; reconhecimento; aposentadoria.

O subprograma “Responsabilidade Social e Voluntariado” tem por objetivo ampliar a relação da Instituição e de seus servidores com a sociedade. Para isso, 04 (quatro) medidas foram destacadas: conhecer e divulgar as ações já existentes; propor à Diretoria uma Agenda de Responsabilidade Social para a Instituição; disseminar, entre os servidores, a Cultura da Responsabilidade Social da Instituição; associar, junto à sociedade, a Instituição e Responsabilidade Social.

O subprograma “Comprometimento” tem por objetivo ampliar o comprometimento servidor/Instituição e Instituição/servidor. Para tanto, 02 (duas) premissas foram sugeridas: inserção do servidor (esclarecer o papel do servidor, apresentar os departamentos etc.); organizar uma Carta de Valores (Código de Ética, valores, objetivos, estrutura etc.).

O programa de Qualidade de Vida no Trabalho na Instituição pesquisada está apenas em seu início. Em 24 e 25.05.2004, houve a realização do “Fórum Qualidade de Vida” na Instituição, com o intuito de se definir o Plano de Ação 2004/2005 em qualidade de vida.

Após isto, todas as discussões do referido Fórum amadureceram, dando origem a uma política de QVT para o biênio 2004/2005, tendo como destaque os 12 (doze) pontos a seguir:

1. Criação do Comitê de Gestão da Política de QVT;
2. Flexibilização do horário de trabalho;
3. Revitalização dos prédios;
4. Audiência pública para o Programa de Ouvidoria Interna da Instituição;
5. Instalações adequadas para alimentação nas dependências da Instituição;
6. Fórum de QVT no Departamento de Meio Circulante;
7. Melhoria da acessibilidade (atendimento e instalações) para pessoas com necessidades especiais;
8. Pesquisa nacional “trabalho e riscos para a qualidade de vida no trabalho”;
9. Curso “Desenvolvimento de Gestores em QVT”;
10. Campanha de divulgação da Política de QVT;
11. Questões específicas das 09 (nove) Representações Regionais da Instituição;
12. Canal permanente de acompanhamento da aplicação da Política de QVT.

## **4 ANÁLISE DOS DADOS**

### **4.1 INTRODUÇÃO**

A análise dos dados obtidos está, aqui, segmentada em 4 (quatro) partes:

- Primeiramente, a análise da política de RH da Instituição pesquisada;
- Em segundo lugar, a análise dos dados relativos às carreiras da área administrativa da referida Instituição;
- Em terceiro lugar, a análise dos dados relativos à QVT da referida Instituição;
- Por fim, a análise das entrevistas feitas sobre carreira, QVT e relação entre carreira e QVT.

Desta forma, pode-se analisar melhor as questões sobre a Instituição e sobre cada aspecto de carreira, de QVT e da relação entre carreira e QVT. Se fosse feito tudo junto, muitas informações poderiam ficar perdidas ou sem nexos.

### **4.2 ANÁLISE DA POLÍTICA DE RH DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA**

A Instituição aqui pesquisada possui uma política de RH bastante burocrática, mas passa por mudanças no sentido de se tornar estratégica. Em 2001, o departamento de RH da Instituição foi investigado por uma renomada consultoria, a qual diagnosticou diversos problemas, como, por exemplo: deficiência gerencial; não alinhamento entre ambiente externo e estrutura de RH; estrutura organizacional fragmentada (não coesa).

Apesar dos esforços envidados, o RH da Instituição pesquisada ainda é de natureza burocrática. A maioria dos servidores está alocada em atividades operacionais, ainda não foi implementado um sistema informatizado de gestão de pessoas e as principais atividades de RH ainda são descoladas das diretrizes estratégicas.

A ausência de um setor específico, dentro do departamento de RH, para lidar com as questões de carreira já demonstra o quanto este tema passa despercebido pela empresa. Projetos na área de *coaching*, *mentoring* ou outros relacionados ao assunto simplesmente não existem. Uma exceção louvável é o projeto Gestão em Foco, onde lideranças de renome no cenário brasileiro são trazidas para realizar palestras aos servidores.

Também não há um setor específico, dentro do departamento de RH, para tratar das questões de qualidade de vida no trabalho. As pessoas que atuam com QVT dentro da Instituição o fazem de forma voluntária, sendo que a qualidade e a quantidade das atividades de QVT estão sujeitas à disponibilidade de atuação dos voluntários.

Por fim, a gestão da relação entre carreira e qualidade de vida no trabalho, que deveria ser realizada de forma compartilhada entre a Instituição e os servidores, sequer existe.

### 4.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

As entrevistas foram realizadas entre março e abril de 2005, no edifício-sede da Instituição na cidade de São Paulo. Uma entrevista foi realizada com o gerente da área administrativa, de acordo com o roteiro de entrevista do Anexo III. Como toda a área administrativa da referida Instituição está sob o comando desse gerente, ele foi o entrevistado. É importante ressaltar que o gerente respondeu a questões em relação à situação de seus subordinados, e não sobre a sua situação pessoal.

Há, na área administrativa em São Paulo da Instituição, cerca de 90 (noventa) servidores. Por isso, outras 9 (nove) entrevistas (10% do total) foram realizadas com servidores da referida área administrativa, de acordo com o roteiro de entrevista do Anexo IV. Como visto na metodologia de pesquisa, a seleção da amostra teria, como base, 10% dos integrantes de cada trajetória de carreira. Logo, os 9 (nove) entrevistados foram distribuídos pelas respectivas trajetórias.

Todas as 8 (oito) trajetórias de carreira citadas no item 4.3 têm, na área administrativa, um número de representantes menor ou igual a 12 (doze), à exceção da trajetória de Analista Administrativo, que contém cerca de 20 integrantes. Por isso, cada trajetória teve 10% de seus integrantes como entrevistados, de acordo com o Anexo V.

#### 4.3.1 Remuneração e Benefícios

A primeira pergunta desta sub-variável é:

- O salário que você recebe, atualmente, é adequado às suas atribuições na Instituição?

Dos nove entrevistados, 4 responderam que sim, 3 responderam que não e 2 responderam de forma intermediária. O gerente respondeu que “sim, de acordo com o mercado, mas não ideal”. E acrescentou que, para os coordenadores, a remuneração está abaixo do mercado.

As respostas aqui foram um pouco díspares, e isso é plausível porque os entrevistados têm suas percepções dadas por um parâmetro de comparação diferente: alguns compararam com a remuneração que percebiam no passado, acreditando por isso que a remuneração é ruim, e alguns compararam com o que o mercado paga para funções similares, acreditando por isso que a remuneração é boa.

A segunda pergunta desta sub-variável é:



- Os benefícios que você recebe são adequados às funções que você exerce na Instituição?

Dos nove entrevistados, ninguém respondeu que sim, 6 responderam que não e 3 responderam de forma intermediária. O gerente respondeu que os benefícios são aceitáveis, e destacou que poucas instituições oferecem um atendimento como o do nosso plano de saúde.

De forma similar à remuneração, os entrevistados que acenaram negativamente em relação ao plano de saúde o fizeram porque, no passado, este benefício era para eles totalmente gratuito. Outros benefícios, como auxílio-alimentação e auxílio-creche, são padronizados para todos os servidores do Poder Executivo Federal, por isso não foram tão comentados.

A terceira pergunta desta sub-variável é:

- As suas perspectivas de aumento salarial, promoções e outros ganhos similares são grandes?

Dos nove entrevistados, ninguém respondeu que sim, 8 responderam que não e 1 respondeu de forma intermediária. O gerente respondeu que não, sendo isso um aspecto negativo de os servidores estarem em uma Regional e não na Sede.

A análise que se faz aqui é a de que as perspectivas de melhorias remuneratórias são muito reduzidas (ou até inexistentes) em face da rigidez do plano de cargos e salários da Instituição. Definido em lei, não permite muitas variações às clássicas progressões por tempo de serviço. E muitos dos entrevistados disseram estar já no fim da escala de progressões, não possuindo nem essa perspectiva de progressão.

A avaliação da variável como um todo é a de que, embora até haja algumas insatisfações com a remuneração e com os benefícios, o principal foco de insatisfação é a ausência de perspectivas de aumento salarial e promoções. Como já visto anteriormente, a estrutura de remuneração na Instituição pesquisada é bastante estreita e rígida.

A recente reforma da previdência no serviço público obrigou muitos servidores, que já tinham tempo para se aposentarem, a ficarem por mais 7 (sete) anos na ativa. Isso, com certeza, mostrou-se um fator estressante nas entrevistas.

#### **4.3.2 Aptidões e Preferências Pessoais**

A primeira pergunta desta sub-variável é:

- Você sente que estar aqui nesta Instituição, fazendo o que faz atualmente, tem tudo a ver com as suas aptidões e preferências pessoais?

Dos nove entrevistados, 2 responderam que sim, 4 responderam que não e 3 responderam de forma intermediária. O gerente respondeu que para alguns servidores a resposta é sim e para outros a resposta é não, sendo que isso ocorreria em qualquer empresa.

Os dois entrevistados que responderam “sim” têm formação diretamente ligada à área de atuação: o analista de informática tem formação compatível e a técnica celetista, que trabalha no setor de RH, é formada em Psicologia. O fato de a maioria responder algo diferente de “sim” representa um desajuste sério. A resposta do gerente administrativo, alegando que tal desajuste ocorre em qualquer empresa, não redime a Instituição da ausência de uma atitude sobre o problema.

A segunda pergunta desta sub-variável é:

- Todo dia você aprende, em sua atividade profissional, coisas novas e úteis para a sua carreira?

Dos nove entrevistados, 3 responderam que sim, 3 responderam que não e 3 responderam de forma intermediária. O gerente respondeu que os servidores estão sempre aprendendo coisas novas.

Apenas um terço dos entrevistados declararam que aprendem coisas novas. Isso não é aceitável, pois o aprendizado contínuo deveria ser uma política da Instituição. A avaliação da sub-variável como um todo é a de que há, aqui, grandes disfunções. O que o gerente da área afirmou é diferente do que os servidores responderam, e tal fato sugere equívocos na política de carreira da Instituição.

#### 4.3.3 Planejamento de Carreira

A primeira pergunta desta sub-variável é:

- Você tem um Planejamento de Carreira definido, nele estando as metas que deseja atingir em sua carreira no curto, médio e longo prazos, elaboradas após uma avaliação pessoal de suas qualidades, seus interesses e seu potencial?

Dos nove entrevistados, 1 respondeu que sim, 8 responderam que não e ninguém respondeu de forma intermediária. O gerente respondeu que alguns servidores teriam e outros não.

A segunda pergunta desta sub-variável é:

- Seu chefe imediato o ajuda constantemente a planejar sua carreira, em consonância com as diretrizes estratégicas da Instituição?

Dos nove entrevistados, 3 responderam que sim, 6 responderam que não e ninguém respondeu de forma intermediária. O gerente achou que não, até porque a carreira estaria meio definida em lei.

A terceira pergunta desta sub-variável é:

- A qualidade da supervisão e do *feedback* que você recebe de seu chefe imediato sobre o que ele espera de seu trabalho e sobre como você está se saindo no desempenho das tarefas é grande?

Dos nove entrevistados, 3 responderam que sim, 3 responderam que não e 3 responderam de forma intermediária. O gerente achou que não era a ideal, por não haver uma filosofia nesse sentido.

A quarta pergunta desta sub-variável é:

- Você está conseguindo implementar na prática, com grande êxito, o seu Planejamento de Carreira?

Dos nove entrevistados, 8 disseram que a resposta estava prejudicada, porque nem tinham um planejamento de carreira. O único que tinha não soube responder. O gerente também não soube responder.

As quatro questões acima tratam especificamente de planejamento de carreira. Apenas um entrevistado disse que possuía um planejamento de carreira, sendo que o fez por conta própria, sem incentivo ou aconselhamento por parte da Instituição. Os outros simplesmente disseram que não tinham um planejamento de carreira, e isso prejudicou em parte o restante das respostas.

As respostas dadas pelo gerente não coincidiram com as respostas dos entrevistados, mostrando que o tema não é sequer discutido no setor. Um fato curioso foi a admissão, por parte do próprio gerente, de que a qualidade de supervisão e de *feedback* não é a ideal. Esta resposta, em conjunto com o grande número de respostas negativas dos entrevistados, demonstrou que a preocupação com o planejamento de carreira não existe para nenhum dos dois lados: nem para a Instituição e nem para os próprios servidores.

A quinta pergunta desta sub-variável é:

- As suas perspectivas de carreira na Instituição daqui para a frente, de uma forma geral, são boas?

Dos nove entrevistados, 1 respondeu que sim, 7 responderam que não e 1 respondeu de forma intermediária. O gerente respondeu que as chances seriam boas, porém afuniladas. Poucos teriam a oportunidade.

De forma similar às perspectivas de melhorias remuneratórias, as perspectivas de carreira são dificultadas pela rigidez da estrutura de carreira. O fato de ser uma regional, e não a sede, contribui para a ausência de oportunidades. A avaliação da variável como um todo é a de que tanto o planejamento quanto as perspectivas de carreira praticamente não existem na área administrativa da Instituição. A afirmação do gerente de que as chances seriam boas, porém afuniladas, foi no mínimo contraditória. O fato de as oportunidades serem afuniladas indica, exatamente, que as perspectivas de carreira são estreitas.

#### 4.3.4 Complexidade

A primeira pergunta desta sub-variável é:

- Suas tarefas atuais são bem mais simples do que sua capacidade para executá-las?

Dos nove entrevistados, 3 responderam que sim, 2 responderam que não e 4 responderam de forma intermediária. O gerente respondeu que “para alguns, sim, para outros, não”.

A segunda pergunta desta sub-variável é:

- Você acredita que, daqui a dois anos, estará realizando tarefas bem mais complexas do que hoje?

Dos nove entrevistados, 2 responderam que sim, 6 responderam que não e 1 respondeu de forma intermediária. O gerente respondeu que não, podendo haver até simplificação.

O fato de mais de dois terços dos entrevistados alegarem que suas tarefas são simples ou muito simples demonstra que há um baixo aproveitamento dos profissionais do setor. Estas respostas, aliadas à afirmação do gerente de que pode “haver até simplificação”, sugerem que, no futuro, pode haver uma grande desmotivação por parte dos servidores do setor pesquisado.

A terceira pergunta desta sub-variável é:

- Você consegue atingir excelentes resultados em seu trabalho (às vezes superando as expectativas iniciais), resultados estes só possíveis graças ao seu alto desempenho e à alta complexidade das suas atividades profissionais?

Dos nove entrevistados, 2 responderam que sim, 3 responderam que não e 4 responderam de forma intermediária. O gerente respondeu que sim, sendo tal acontecimento freqüente no setor.

A quarta pergunta desta sub-variável é:

- As suas possibilidades de ganhar uma Função Comissionada (ou ganhar uma Função Comissionada maior, se já for comissionado) no curto/médio prazo são boas?

Dos nove entrevistados, nenhum respondeu que sim, 8 responderam que não e 1 respondeu de forma intermediária. O gerente respondeu que as chances seriam boas, porém afuniladas. Poucos teriam a oportunidade.

Novamente as respostas do gerente foram contraditórias. Onde ele disse haver boas possibilidades de comissionamentos e de excelentes resultados nos trabalhos, os servidores disseram não haver nenhuma das coisas. Em se tratando de perspectivas, a resposta “boas, mas há um afunilamento” só pretendeu disfarçar uma resposta negativa.

A avaliação da sub-variável como um todo é a de que o assunto complexidade não é tratado no setor. O fato de as pessoas constantemente realizarem atividades aquém de suas capacidades não é visto com preocupação pela gerência e as perspectivas de aumento da complexidade das atividades desempenhadas com o passar do tempo são praticamente nulas (ou, como disse o próprio gerente, pode haver até simplificação). As chances reduzidas de funções comissionadas só reforçam tal entendimento.

#### 4.3.5 Condições de Trabalho

A primeira pergunta desta sub-variável é:

- Os materiais e os equipamentos que você utiliza em seu trabalho são bastante adequados às funções que exerce?

Dos nove entrevistados, 6 responderam que sim, 2 responderam que não e 1 respondeu de forma intermediária. O gerente respondeu que os equipamentos são adequados.

A segunda pergunta desta sub-variável é:

- São muito boas as instalações do prédio e do setor onde você trabalha (móveis, elevadores, garagens etc.)?

Dos nove entrevistados, 3 responderam que sim, 3 responderam que não e 3 responderam de forma intermediária. O gerente respondeu que as instalações são excelentes.

Mesmo com algumas respostas negativas, percebeu-se aqui que há uma satisfação com materiais, equipamentos e instalações de trabalho por parte dos servidores e do gerente. Não houve registro de ausência de materiais para os trabalhos, todos possuem computadores de boa qualidade e o prédio onde trabalham não possui problemas que comprometam a saúde dos servidores ou a execução dos trabalhos.

A terceira pergunta desta sub-variável é:

- Você está sobrecarregado de trabalho, atualmente?

Dos nove entrevistados, 2 responderam que sim, 5 responderam que não e 2 responderam de forma intermediária. O gerente respondeu que não.

Os dois entrevistados que disseram “sim” frisaram que tal condição era apenas temporária, e que a sobrecarga de tarefas não era a regra em seus trabalhos. Percebe-se a preocupação da Instituição em não só conceder equipamentos, materiais e instalações adequadas, mas também permitir que não haja sobrecarga de trabalho para nenhum servidor.

A quarta pergunta desta sub-variável é:

- Você tem liberdade, em seu trabalho, para expressar as suas opiniões sobre o serviço e sobre outros assuntos?

Dos nove entrevistados, 8 responderam que sim, ninguém respondeu que não e 1 respondeu de forma intermediária. O gerente respondeu que sim.

A quinta pergunta desta sub-variável é:

- O grau de autonomia que você possui para realizar o seu trabalho é alto?

Dos nove entrevistados, 4 responderam que sim, 2 responderam que não e 3 responderam de forma intermediária. O gerente respondeu que sim.

Liberdade de expressão e autonomia são fatores muito importantes para a qualidade de vida no trabalho. A análise das respostas demonstrou que ambas são satisfatórias no setor pesquisado, sendo a autonomia um pouco reduzida em face da simplificação, rotinização e automação de algumas tarefas. A explicação para isso é a de que a gerência atua fortemente para que ambas as coisas sejam atingidas. A avaliação da sub-variável como um todo é a de que são muito boas as condições de trabalho no setor pesquisado.

#### 4.3.6 Tipo de Trabalho

A primeira pergunta desta sub-variável é:

- Você gosta das tarefas que executa atualmente em seu trabalho?

Dos nove entrevistados, 6 responderam que sim, 1 respondeu que não e 2 responderam de forma intermediária. O gerente respondeu que “sim, com algumas exceções, como em qualquer empresa”.

A segunda pergunta desta sub-variável é:

- Em seu trabalho, você sente que utiliza todas as suas habilidades e os seus conhecimentos?

Dos nove entrevistados, 3 responderam que sim, 6 responderam que não e ninguém respondeu de forma intermediária. O gerente respondeu que não.

As respostas dadas às duas questões acima demonstraram que, mesmo não utilizando todas as suas habilidades e conhecimentos, os servidores gostam de suas atividades. É importante ressaltar que a intenção, aqui, não foi verificar se os servidores faziam o que gostavam e/ou se faziam o que queriam fazer (o que foi perguntado na parte da entrevista sobre carreira), mas sim se eles gostavam das atividades que desempenhavam no momento.

A terceira pergunta desta sub-variável é:

- Você tem a possibilidade de realizar o seu trabalho por inteiro (desde o início até o fim), ao invés de só fazer uma parte das tarefas?

Dos nove entrevistados, 7 responderam que sim, ninguém respondeu que não e 2 responderam de forma intermediária. O gerente respondeu que sim.

A quarta pergunta desta sub-variável é:

- É bastante forte o sentimento de mérito e recompensa que você obtém da realização do seu trabalho e dos resultados obtidos?

Dos nove entrevistados, 5 responderam que sim, 2 responderam que não e 2 responderam de forma intermediária. O gerente respondeu que “não, poderia ser melhor”.

A quinta pergunta desta sub-variável é:

- Você acredita que o trabalho que realiza, atualmente, tem grande importância para a sociedade?

Dos nove entrevistados, 6 responderam que sim, 1 respondeu que não e 2 responderam de forma intermediária. O gerente respondeu que sim.

A possibilidade de realizar o trabalho por inteiro, os resultados do trabalho e a significância do trabalho são temas muito importantes para a qualidade de vida no trabalho (HACKMAN & OLDFHAM, 195, citados por RODRIGUES, 2002). Detectou-se a grande satisfação, por parte dos servidores, em relação aos três quesitos.

A questão de o trabalho poder ser realizado por inteiro, do início ao fim, é resultado da forma pela qual o trabalho é estruturado no setor administrativo da Instituição. A satisfação dos entrevistados com os resultados do trabalho e com a significância do trabalho é

explicada pelo fato de, por eles serem servidores públicos, saberem que suas atividades são voltadas, direta ou indiretamente, ao atendimento de demandas da sociedade brasileira. A avaliação da sub-variável como um todo é a de que os servidores estão bastante satisfeitos com o tipo de trabalho realizado na área administrativa.

#### **4.3.7 Ambiente de Trabalho**

A primeira pergunta desta sub-variável é:

- Há um ambiente de cooperação mútua em seu setor (ao invés de competição)?

Dos nove entrevistados, 5 responderam que sim, ninguém respondeu que não e 4 responderam de forma intermediária. O gerente respondeu que “sim, e é o ponto mais forte”.

A segunda pergunta desta sub-variável é:

- O relacionamento que você tem com seus colegas de trabalho é bom?

Dos nove entrevistados, 7 responderam que sim, ninguém respondeu que não e 2 responderam de forma intermediária. O gerente respondeu que sim.

A terceira pergunta desta sub-variável é:

- Você tem um bom relacionamento com seu chefe imediato?

Dos nove entrevistados, 8 responderam que sim, 1 respondeu que não e ninguém respondeu de forma intermediária. O gerente respondeu que sim.

Há uma preocupação muito forte, por parte da gerência, no sentido de o ambiente de trabalho na área administrativa ser o melhor possível. Tal fato é a razão de os servidores demonstrarem grande satisfação com as três questões acima citadas. Não houve nenhum relato sobre dificuldades extremas de relacionamento. A avaliação da variável como um todo é a de que o ambiente de trabalho é um dos pontos fortes do setor pesquisado e a satisfação dos servidores é alta em relação a esse aspecto.

#### **4.3.8 Saúde e Lazer**

A primeira pergunta desta sub-variável é:

- O seu estado geral de saúde, hoje, é bom?



Dos nove entrevistados, 4 responderam que sim, 1 respondeu que não e 4 responderam de forma intermediária. O gerente respondeu que sim.

A segunda pergunta desta sub-variável é:

- Você tem realizado muitas atividades de lazer ultimamente (como cinema, futebol, passeios, viagens etc.)?

Dos nove entrevistados, 8 responderam que sim, ninguém respondeu que não e 1 respondeu de forma intermediária. O gerente disse imaginar que sim.

A terceira pergunta desta sub-variável é:

- Você está se sentindo bastante estressado ultimamente em seu trabalho?

Dos nove entrevistados, 1 respondeu que sim, 8 responderam que não e ninguém respondeu de forma intermediária. O gerente respondeu que “não é a tônica da gerência”.

A quarta pergunta desta sub-variável é:

- As suas atuais condições de trabalho estão prejudicando a sua saúde?

Dos nove entrevistados, ninguém respondeu que sim, 9 responderam que não e ninguém respondeu de forma intermediária. O gerente respondeu que não.

A Instituição realiza, anualmente, exames médicos periódicos com todos os servidores. O bom ambiente de trabalho e a não existência de sobrecarga de trabalho contribuem para a grande satisfação dos servidores quando às questões de saúde. A questão do lazer tem alta satisfação, mas tal realidade é dada pelas preocupações individuais de cada entrevistado, não por intervenções da Instituição nesse sentido. A avaliação da sub-variável como um todo é a de que os servidores do setor pesquisado não têm problemas quanto à saúde e lazer.

#### **4.3.9 Possibilidade de uma Relação Positiva entre Carreira e QVT**

A única pergunta desta sub-variável é:

- Você acredita, de uma forma geral, que haja a possibilidade de uma relação positiva entre carreira e qualidade de vida no trabalho?

Dos nove entrevistados, 9 responderam que sim, ninguém respondeu que não e ninguém respondeu de forma intermediária. O gerente respondeu que sim.

A avaliação da sub-variável como um todo é a de que há um forte entendimento, por parte dos entrevistados, de que é possível uma relação positiva entre carreira e QVT. Logo, não há crenças negativas que possam dificultar ou mesmo impedir, na prática, a relação positiva entre carreira e QVT.

#### **4.3.10 Relação entre Carreira e QVT na Prática**

A primeira pergunta desta sub-variável é:

- Sua chefia direta esclarece corretamente a você o que é importante e o que é prioritário no seu serviço?

Dos nove entrevistados, 7 responderam que sim, 1 respondeu que não e 1 respondeu de forma intermediária. O gerente respondeu que sim.

A segunda pergunta desta sub-variável é:

- Sua chefia direta apóia você como uma pessoa “inteira” – tomando conhecimento de forma esclarecida (e até comemorando) os papéis por você desempenhados fora do escritório?

Dos nove entrevistados, 5 responderam que sim, 3 responderam que não e 1 respondeu de forma intermediária. O gerente respondeu que “sim, mas não há uma atenção específica para isso”. Dos três que responderam “não”, um ressaltou que não acredita que o papel da chefia seja esse e outro ressaltou que não dá espaço para uma intervenção da chefia nessa direção.

A terceira pergunta desta sub-variável é:

- Você costuma experimentar continuamente a forma de realizar o seu trabalho – buscando abordagens que favoreçam o desempenho da organização e criem tempo e energia para os seus objetivos pessoais? Se sim, há o apoio da sua chefia imediata para tanto?

Dos nove entrevistados, 4 responderam que sim, 2 responderam que não, 2 responderam de forma intermediária e uma não soube responder. O gerente respondeu que há espaço para isso, porém pouco utilizado.

As três questões acima indicam, na prática, uma relação positiva entre carreira e qualidade de vida no trabalho (FRIEDMAN, CHRISTENSEN & DEGROOT, 1998). Há grande satisfação, por parte dos servidores entrevistados, com a atuação da chefia imediata no sentido do esclarecimento das prioridades e do apoio aos subordinados enquanto pessoas “inteiras”.

As respostas dadas pelos entrevistados demonstraram que há o espaço para se experimentar continuamente a forma de realizar o trabalho, mas que tal prática não é muito utilizada por não haver necessidade. Afinal, não há sobrecarga de trabalho e não há nenhuma atividade cuja natureza prejudique a qualidade de vida no trabalho dos servidores.

Como a quarta pergunta dessa sub-variável aborda diretamente a pergunta de pesquisa deste trabalho, as respostas serão transcritas na íntegra, pois os detalhes passam a ter maior importância. A quarta pergunta desta sub-variável é:

- Em termos gerais, como é, na prática, a sua relação entre carreira e qualidade de vida no trabalho?

As respostas dos nove entrevistados foram as seguintes:

1. Estou despreparado para pensar a questão, mas procuro não deixar o ambiente contaminar minha visão de mundo, criando uma "concha" para evitar influências negativas;
2. Consigo conciliar, e não levo coisa do serviço para casa;
3. Procuro me relacionar bem, para que minha estada seja legal e que me traga bastante conhecimento;
4. Minha carreira não é tão importante. O mais importante é eu fazer alguma coisa do meu interesse fora da Instituição. Tenho estabilidade e um bom salário. O tempo que gasto no trabalho é maior do que devia, e isso toma um pouco do meu tempo livre;
5. A gente deixa de fazer coisas para melhorar nossa QVT. Ficamos muito "esperando";
6. Legal;
7. Como a carreira de Técnico é mal remunerada e discriminada, abri minha empresa para buscar outras coisas;
8. Têm tudo a ver.

Um dos servidores entrevistados não soube responder à pergunta feita e simplesmente ficou calado a respeito. O gerente respondeu da seguinte forma:

- São mais ou menos paralelas. Se não houver carreira, pode haver QVT.

O gerente entrou em contradição na resposta acima, pois, quando indagado sobre a relação entre carreira e QVT na teoria, disse que uma dependia da outra. Mas aqui, na prática, alegou que "são mais ou menos paralelas". Além da falta de preparo para responder à questão, o gerente demonstrou claramente não haver uma gestão específica da relação entre carreira e QVT em sua gerência.

Os servidores entrevistados também demonstraram despreparo ao tentarem comentar a relação entre carreira e QVT na prática. Isso decorre de dois fatores: a ausência de uma política da Instituição no sentido de uma gestão compartilhada e a ausência de preocupação com o tema por parte dos próprios servidores.

Como a quinta pergunta dessa sub-variável também aborda diretamente a pergunta de pesquisa deste trabalho, as respostas serão também transcritas na íntegra, pois os detalhes passam a ter maior importância. A quinta pergunta desta sub-variável é:

- Se você tivesse que escolher uma das 04 (quatro) opções a seguir para definir a sua relação prática entre carreira e QVT na sua instituição, qual você escolheria: positiva; negativa; inexistente; nenhuma das anteriores?

As respostas dos nove entrevistados foram as seguintes:

1. Inexistente;
2. Positiva;
3. Positiva;
4. "Positivinha". Tem dias que acho positiva, mas tem dias que acho negativa;
5. Negativa: o desempenho na carreira poderia ser melhor. Somos passivos em buscar melhorias para nossa QVT;
6. Positiva;
7. Inexistente;
8. Nenhuma das anteriores, pois carreira e QVT são duas coisas distintas;
9. Positiva.

O gerente respondeu da seguinte forma:

- Positiva, no geral.

Mesmo com quatro possibilidades de resposta, os entrevistados não conseguiram responder com clareza. Contudo, é importante ressaltar que a quase totalidade das respostas refutou a hipótese de que a relação entre carreira e QVT fosse de natureza negativa.

Apenas um entrevistado, o analista de informática, disse que tal relação era negativa. Todavia, a análise de toda a entrevista deste servidor demonstrou que a sua satisfação com as questões de QVT é muito grande, o que demonstra uma grande contradição.

A avaliação da sub-variável como um todo é a de que:

1. Três dos possíveis impedimentos à relação positiva na prática entre carreira e qualidade de vida no trabalho não foram detectados: [A] a chefia direta não esclarecer corretamente o que é importante e o que é prioritário no serviço; [B] a chefia direta não apoiar o servidor como uma pessoa "inteira", dentro e fora do trabalho; [C] não haver espaço para a experimentação contínua da forma de realizar o trabalho (e o apoio da chefia imediata para tanto);
2. Os servidores e o gerente não souberam explicar, de forma direta, como são as suas relações, na prática, entre a carreira e a qualidade de vida no trabalho;
3. De forma estimulada, com 4 (quatro) opções, só um entrevistado respondeu de forma negativa à relação prática entre carreira e QVT, mas de forma contraditória com suas respostas anteriores sobre QVT.

## 5 CONCLUSÕES

### 5.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Através da pesquisa, percebeu-se que, em relação à carreira, os servidores entrevistados apresentaram duas questões significativas que mereceram total concordância até do próprio gerente administrativo:

1. A ausência de perspectivas de carreira, tanto no tocante às perspectivas de aumento de remuneração e de aumento da complexidade das tarefas quanto no que diz respeito às perspectivas gerais de carreira;
2. A ausência total de planejamento de carreira, tanto por parte dos servidores, individualmente, quanto por parte da gerência, como uma iniciativa institucional.

Já em termos de qualidade de vida no trabalho, detectou-se, através da pesquisa, que os servidores do setor pesquisado não apresentaram queixas significativas. Muito pelo contrário: pontos como ambiente de trabalho, liberdade de expressão e condições de trabalho, entre outros, foram bem destacados. E, em geral, o gerente administrativo também deu respostas no mesmo sentido.

Um ponto interessante foi a diferença acentuada entre as respostas dadas para a relação entre carreira e QVT na teoria e na prática. Teoricamente, todos os 10 (dez) entrevistados (servidores e gerente) concordaram com a afirmação de que uma relação positiva entre carreira e QVT seria possível. Na prática, contudo, as respostas foram bem diferentes.

A maioria dos entrevistados deu respostas indiretas e, às vezes, evasivas quando perguntados sobre a relação prática entre carreira e QVT. Inclusive, um entrevistado não conseguiu responder e outro admitiu não estar preparado para pensar sobre isso. O gerente, quando perguntado, conseguiu responder mais precisamente: disse que “carreira e QVT são mais ou menos paralelas” e que “se não houver carreira, pode haver QVT”.

Quando estimulados a dar uma resposta entre 4 (quatro) opções possíveis, os entrevistados não conseguiram responder de forma mais consistente. Quatro entrevistados disseram que a sua relação entre carreira e QVT era positiva, ao passo que outros quatro entrevistados disseram que não havia relação entre carreira e QVT. Somente um entrevistado disse que a referida relação era negativa, mas em contradição com o restante de sua entrevista. O gerente disse que, no geral, a relação entre carreira e QVT de seus subordinados era positiva.

## 5.2 CONCLUSÕES FINAIS

A hipótese prevista para este trabalho, de que houvesse uma relação negativa entre carreira e qualidade de vida no trabalho no caso dos servidores públicos federais da área administrativa da Instituição pesquisada, mostrou-se **totalmente equivocada**. Dos 9 (nove) entrevistados, somente um declarou que a sua relação entre carreira e QVT era negativa. E deve ser ressaltado que esse mesmo entrevistado, quando perguntado sobre QVT, respondeu bastante favoravelmente. Ou seja, as suas respostas ficaram um pouco conflitantes entre si.

Contudo, também não se pôde afirmar, com base nos dados coletados no item anterior, que houvesse uma relação positiva entre carreira e qualidade de vida no trabalho para os servidores pesquisados. Pois, dos 9 (nove) entrevistados, 4 (quatro) afirmaram ter uma relação positiva entre carreira e QVT e 4 (quatro) afirmaram não haver relação entre carreira e QVT.

A melhor resposta sobre a relação prática entre carreira e qualidade de vida no trabalho dos servidores da área administrativa em São Paulo da Instituição pesquisada foi dada pelo próprio gerente, que está há mais de 30 (trinta) anos na referida empresa, ao dizer que “carreira e QVT são mais ou menos paralelas” e que “se não houver carreira, pode haver QVT”.

O que se pôde concluir, com base nos dados levantados, é que as questões sobre carreira não prejudicavam a qualidade de vida no trabalho dos entrevistados. Ou, dito de outra forma, pôde-se afirmar tão somente que não havia uma relação negativa entre carreira e QVT no setor pesquisado, mas não se pôde afirmar que havia uma relação positiva ou que não havia nenhuma relação.

**Portanto, a conclusão deste trabalho é a de que é a relação entre a carreira e a qualidade de vida no trabalho no caso dos servidores públicos federais da área administrativa da empresa pesquisada é de natureza não-negativa, ou seja, as questões sobre carreira não interferem negativamente nas questões sobre qualidade de vida no trabalho.**

## 5.3 RECOMENDAÇÕES

A gestão de pessoas no serviço público brasileiro deve, além de ser discutida e ser repensada no sentido de melhor atender às mudanças no mercado de trabalho do País, ser mais direcionada às questões de carreira e de qualidade de vida no trabalho dos servidores públicos.

Os obstáculos legais devem ser superados para permitir que os profissionais do setor público tenham amplas perspectivas de carreira. É imprescindível que uma pessoa, ao entrar no serviço público, possa continuar seus estudos, aprender novas tarefas, encarar

novos desafios e, com isso tudo, poder ascender em sua carreira (ainda que em outro departamento ou Instituição). Isso tudo deve estar atrelado à consciência de que tanto a empresa pública quanto o servidor público devem dar maior atenção ao planejamento de carreira.

A qualidade de vida no trabalho também deve merecer destaque no setor público brasileiro. Não só as atividades de lazer e recreação, mas também as questões mais abrangentes, como tipos de trabalho e de processos de trabalho, relacionamento interpessoal e ambiente de trabalho, condições de trabalho, entre outros.

O princípio norteador de todas estas recomendações é o de que a relação entre carreira e qualidade de vida no trabalho não só pode como deve ser de natureza positiva. Ou seja, os servidores públicos podem e devem se desenvolver em suas carreiras de maneira plena, e, com isso, também desfrutarem de qualidade de vida no trabalho. Além disso, a gestão da relação entre carreira e QVT deve ser exercida de forma compartilhada entre a Organização Pública e seus servidores.

#### **5.4 LIMITAÇÕES**

No presente trabalho, 4 (quatro) limitações foram notadas, conforme abaixo:

1. O fato de a pesquisa ter sido realizada somente com servidores da área administrativa não permitiu uma visualização do que acontece na área fim da Instituição;
2. O fato de a pesquisa ter sido realizada somente com servidores da regional de São Paulo não permitiu uma análise do que acontece em Brasília, a sede, e nas outras regionais;
3. A pesquisa foi feita apenas em uma Instituição de destaque no cenário público brasileiro, sendo que, em outros Órgãos Públicos, as dificuldades e problemas podem ser maiores;
4. Não foram encontrados trabalhos sobre o tema relação entre carreira e qualidade de vida no trabalho realizados especificamente no setor público federal brasileiro.

#### **5.5 SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS**

A partir do presente estudo, sugere-se, aqui, que sejam feitas pesquisas de maior amplitude dentro do serviço público federal. Ainda mais se fortemente apoiadas pelo Governo Federal, que só terá a ganhar com a implementação de políticas na área de carreira e QVT para seus servidores.

A sugestão acima também se aplica aos Estados e os Municípios brasileiros, os quais também poderiam fazer pesquisas do tipo e motivar os seus servidores com políticas de RH mais consistentes.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, L. G. e LIMONGI-FRANÇA, A. C. *Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total*. Revista de Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo v.33. n.2. abril/junho de 1998.
- BARBOSA, C. A e outros. *Trabalho e vida pessoal – executivos, administradores e operários compartilhando suas experiências de vida*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2003.
- BOM SUCESSO, E. P. *Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2002.
- BOYATZIS, R., MCKEE, A. e GOLEMAN, D. *Redespertando sua paixão pelo trabalho*. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.
- CASADO, T. *Tipos psicológicos: uma proposta de instrumento para diagnóstico do potencial humano nas organizações*. São Paulo, FEA/USP, 1998. Tese de Doutorado.
- CAUDRON, S. *Master the compensation maze*. In: HIPÓLITO, J. A. M. *Administração salarial – a remuneração por competências como diferencial competitivo*. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- CITRIN, J. M. e SMITH, R. S. *As cinco atitudes para uma carreira espetacular*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2003.
- CRITCHLEY, R. K. *Reavaliando sua carreira: redirecionar, recomeçar ou parar?* Rio de Janeiro: Editora Campus (2002).



- DE MASI, D. *O Ócio criativo*. São Paulo: Editora Sextante, 2000.
- DERR, C. B. Managing the new careerist. In: DUTRA, J. D. *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- DUTRA, J. D. *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- \_\_\_\_\_. *Gestão de pessoas com base em competências*. In: Dutra, J. S. *Gestão por competências*. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- \_\_\_\_\_. *Competências –conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Editora Atlas, 2004.
- \_\_\_\_\_. *A gestão de carreira*. In FLEURY et alii, *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FARREN, C. *Carreira de sucesso – como administrar e garantir o emprego em tempos difíceis*. São Paulo: Editora Futura, 2000.
- FRIEDMAN, S. D., CHRISTENSEN, P. e DEGROOT, J. *Trabalho e vida pessoal: o fim do jogo soma zero*. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.
- HACKMAN, J.R., OLDHAM, G. R., JANSON, R. e PURDY, K. *A new strategy for job enrichment*. In: RODRIGUES, M. V. C. *Qualidade de vida no trabalho – evolução e análise no nível gerencial*. 9ª edição. Petrópolis (RJ): Editora Vozes, 2002.
- HALL, D. T. *Career in organizations*. California: Goodyear, 1976.

- HIPÓLITO, J. A. M. *Administração salarial – a remuneração por competências como diferencial competitivo*. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- HOLDEN, R. e RENSHAW, B. *Como equilibrar vida pessoal e trabalho*. São Paulo, Editora PUBLIFOLHA, 2002.
- JAQUES, E. *Equitable payment: a general theory of work, differential payment and industrial progress*. In: HIPÓLITO, J. A. M. *Administração salarial – a remuneração por competências como diferencial competitivo*. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- KAYE, B. e JORDAN-EVANS, S. *Eu amo meu trabalho – como fazer isso ser verdade*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004.
- KOMISAR, R. *Adeus, carreira; olá, sucesso*. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.
- LAZEAR, J. O homem que confundiu seu trabalho com a vida: como recuperar o equilíbrio quando trabalhar se torna um vício. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2004.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. e RODRIGUES, A. L. *Stress e trabalho – uma abordagem psicossomática*. 3ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. *Qualidade de vida no trabalho – conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Editora Atlas, 2003.
- LONDON, M. e STUMPH, S. *Individual and organizational career development in changing times*. In: HALL, D. T. *Career development in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

- MARTINS, H. T. *Gestão de carreiras na era do conhecimento – abordagem conceitual & resultados de pesquisa*. São Paulo: Qualitymark Editora, 2001.
- MOGGI, J.; BURKHARD, D. *Assuma a direção de sua carreira – os ciclos que definem o seu futuro profissional*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.
- PEREIRA, L. C. B. *Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo estado*. Brasília: MARE/ENAP, 1996.
- PICARELLI Fo., V. e WOOD Jr., T. *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. 9ª Edição. São Paulo: Editora Pearson, 2002.
- RODRIGUES, M. V. C. *Qualidade de vida no trabalho – evolução e análise no nível gerencial*. 9ª edição. Petrópolis (RJ): Editora Vozes, 2002.
- SCHEIN, E. H. Career dynamic: matching individual and organizational needs. In: DUTRA, J. D. *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- SILVA, M. A. D. e MARCHI, R. *Saúde e qualidade de vida no trabalho*. São Paulo: Editora Best Seller, 1997.
- SUPER, D. E. e BOHN, M. J. *Psicologia Ocupacional*. São Paulo: Editora Atlas, 1972.
- WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? In: RODRIGUES, M. V. C. *Qualidade de vida no trabalho – evolução e análise no nível gerencial*. 9ª edição. Petrópolis (RJ): Editora Vozes, 2002.

**REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES:**

Lei 8.112, de 11.12.1990 (e alterações posteriores).

Lei 9.650, de 27.05.1998 (e alterações posteriores).

Chinaglia, A. *Reconstruir o estado*. Artigo acessado no site [www.pt.org.br](http://www.pt.org.br) em 28.02.2005

Ferreira, M. C., Mendes, M. A. *Qualidade de vida no trabalho, uma tarefa de todos*. Artigo acessado no site [www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br), em 16.12.2004.

Revista Você S/A, edição de setembro de 2003.

Wong, R. *Jogar todas as fichas na carreira é um erro*. Artigo acessado no site [www.exame.com.br](http://www.exame.com.br), em 27.05.2004.

## **7 ANEXO I - ARTIGOS DA LEI ESPECÍFICA DA INSTITUIÇÃO**

**Art.3º - São atribuições dos titulares do cargo de Analista do (...):**

**I - formulação, implementação, acompanhamento e avaliação de planos, programas e projetos relativos a:**

- a) gestão das reservas internacionais;
- b) dívida pública interna e externa federal, estadual e municipal;
- c) política monetária, cambial e creditícia;
- d) emissão de moeda e papel-moeda;
- e) saneamento do meio circulante; e
- f) gestão de instituições financeiras sob regimes especiais;

**II - gestão do sistema de metas para a inflação;**

**III - regulamentação e fiscalização do Sistema Financeiro, compreendendo, entre outros**

**pontos:**

- a) o funcionamento do Sistema Financeiro;
- b) o acesso ao Sistema Financeiro;
- c) a supervisão direta de instituições financeiras;
- d) o monitoramento indireto de instituições financeiras, conglomerados, macrosssegmentos e mercados; e
- e) a prevenção e o controle a ilícitos cambiais e financeiros.

**IV - estudos e pesquisas relacionadas a:**

- a) políticas econômicas adotadas;
- b) acompanhamento do balanço de pagamentos;
- c) desempenho das instituições financeiras autorizadas a funcionar no País; e
- d) regulamentação de matérias de interesse do (...);

**V - atuação em todas as atividades vinculadas às competências legais do (...);**

**VI - orientação aos agentes do Sistema Financeiro e ao público em geral sobre matérias de competência da Autarquia, mediante solução de assuntos objeto de consultas;**

**VII - representação da Autarquia junto a órgãos governamentais e instituições internacionais, e**

**VIII - atividades de natureza organizacional e outras a elas relacionadas.**

**Art.4º - São atribuições dos titulares do cargo de Procurador do (...):**

**I - a representação judicial e extrajudicial do (...);**

II - as atividades de consultoria e assessoramento jurídicos ao (...);

III - a apuração da liquidez e certeza dos créditos, de qualquer natureza, inerentes às suas atividades, inscrevendo-os em dívida ativa, para fins de cobrança amigável ou judicial; e

IV - assistir aos administradores do (...) no controle interno da legalidade dos atos a serem por eles praticados ou já efetivados.

**Art.5º - São atribuições do cargo de Técnico do (...):**

I - suporte e apoio técnico e administrativo às atividades dos Analistas e Procuradores do (...);

II - operação do complexo computacional e da Rede de Teleprocessamento do (...);

III - suporte e apoio à distribuição de moeda e papel-moeda ao sistema bancário;

IV - supervisão da execução de atividades de suporte e apoio técnico terceirizadas;

V - levantamento e organização de dados vinculados aos sistemas de operações, controle e gestão exercida pelo (...) e outras de apoio técnico especializado;

VI - atividades de suporte e apoio técnico que, por envolverem sigilo e segurança do Sistema Financeiro, não possam ser terceirizadas;

VII - operação de máquinas em geral, excetuadas as referentes a atividades terceirizadas.

VIII - execução e supervisão das atividades de segurança institucional do (...), relacionadas com a guarda e a movimentação de valores, especialmente no que se refere aos serviços do meio circulante, e a proteção de autoridades.

**Art.6º - O ingresso no quadro de pessoal do (...) far-se-á mediante concurso público específico, de provas ou de provas e títulos, no padrão inicial da classe inicial do respectivo cargo.**

§1º O concurso público a que se refere este artigo realizar-se-á em duas etapas; ambas de caráter eliminatório, compreendendo a primeira o exame de conhecimentos específicos, e a segunda, programa de capacitação.

§2º Para os cargos de nível superior, além do exame de conhecimentos específicos, será obrigatória a realização de prova de títulos.

§3º O (...) manterá políticas próprias de recrutamento, seleção e treinamento de pessoal, cabendo à sua Diretoria definir normas específicas e os pré-requisitos de formação e titulação especializada a serem exigidos nos concursos de ingresso ...

**Art.7º** - O desenvolvimento do servidor ocupante de cargo da Carreira de Especialista do (...) ocorrerá mediante progressão funcional e promoção.

§1º Para os fins desta Lei, progressão funcional é a passagem do servidor para o padrão de vencimento imediatamente superior dentro de uma mesma classe ou categoria, e promoção, a passagem do servidor do último padrão de uma classe ou categoria para o primeiro padrão da classe ou categoria imediatamente superior.

§ 2º O desenvolvimento do servidor observará os critérios a serem fixados em regulamento, em especial os de qualificação profissional, respeitado o interstício mínimo de trezentos e sessenta e cinco dias e o máximo de quinhentos e quarenta e oito dias.

§ 3º É vedada a progressão do ocupante de cargo efetivo da Carreira referida no caput deste artigo antes de completado o interstício de um ano de efetivo exercício em cada padrão.

§ 4º A promoção funcional dependerá do cumprimento do interstício referido no § 2º, bem como da satisfação de requisito de qualificação profissional e aprovação em processo especial de avaliação de desempenho, conforme disposto em regulamento específico.

**Art.8º** - A estrutura das carreiras e a tabela de vencimentos dos servidores do (...) são as constantes do Anexo II desta Lei.

**Art.9º** - Os vencimentos dos cargos da Carreira de Especialista do (...) constituem-se exclusivamente de vencimento básico, Gratificação de Qualificação - GQ e Gratificação de Atividade do (...), não sendo devidas aos seus integrantes as vantagens que trata a Lei Delegada nº13, de 27 de agosto de 1992.

**Art.10** - É instituída a Gratificação de Qualificação - GQ, incidente sobre o vencimento básico do servidor, e devida exclusivamente aos ocupantes de cargo da Carreira de Especialista do (...), em retribuição à participação em programa de formação, de desenvolvimento e de pós-graduação em sentido amplo ou estrito, em áreas de interesse do (...), bem como o atendimento de requisitos técnico-funcionais e organizacionais, na forma de regulamento específico, relativos ao desempenho das atividades de supervisão, gestão ou assessoramento, observados os seguintes percentuais e limites:

I - cinco por cento para titulares dos cargos de Analista do (...) e Técnico do (...) que concluírem, com aproveitamento, respectivamente, os cursos de Formação Básica de Especialista do (...) e de Formação Básica de Técnico do (...);

II - quinze por cento para até trinta e cinco por cento do quadro de pessoal de cada cargo; e

III - trinta por cento para até quinze por cento do quadro de pessoal de cada cargo.

§ 1º O regulamento disporá sobre os critérios a serem observados na atribuição dos percentuais de que trata este artigo.

§ 2º Os ocupantes do cargo de Técnico do (...) que estejam percebendo a Gratificação de Qualificação no percentual de vinte por cento passarão a percebê-la:

I - a partir de 1º de agosto de 2004, no percentual de vinte e cinco por cento; e

II - a partir 1º de março de 2005, no percentual de trinta por cento.

§ 3º Em nenhuma hipótese o servidor perceberá cumulativamente mais de um percentual dentre os previstos neste artigo.

**Art. 11.** Fica criada a Gratificação de Atividade do (...), devida aos ocupantes dos cargos da Carreira de Especialista do (...), nos seguintes percentuais:

I - sessenta e sete por cento, incidentes sobre o maior vencimento básico do respectivo cargo, para os servidores posicionados nas classes A, B e C;

II - setenta e dois por cento, incidentes sobre o maior vencimento básico do respectivo cargo, para os servidores posicionados na classe Especial.

Parágrafo único. A gratificação devida na forma do caput poderá ser acrescida de até dez pontos percentuais, nas condições a serem fixadas em regulamento aprovado pela Diretoria Colegiada do (...), enquanto estiver o servidor em exercício de atividades:



- I - de fiscalização do Sistema Financeiro Nacional;
- II - que importem risco de quebra de caixa;
- III - que requeiram profissionalização específica.

...

**Art.12** - Observado o disposto no artigo 62 da Lei 8112, de 11 de dezembro de 1990, são criadas funções de confiança denominadas Funções Comissionadas do (...), de exercício privativo por servidores ativos da Autarquia, no quantitativo, valores e distribuição previstos na forma constante do Anexo IV desta Lei.

§1º O servidor investido em [Funções Comissionadas] perceberá os vencimentos do cargo efetivo, acrescidos do valor da função para a qual foi designado.

§2º - (Revogado pela MP 2.048-28, de 28 de agosto de 2000, DO de 29/8/2000)

§3º Em decorrência do disposto no caput deste artigo, são extintas, com suas denominações e níveis, as [Funções Comissionadas] até então vigentes no (...), no quantitativo constante do Anexo IV desta Lei.

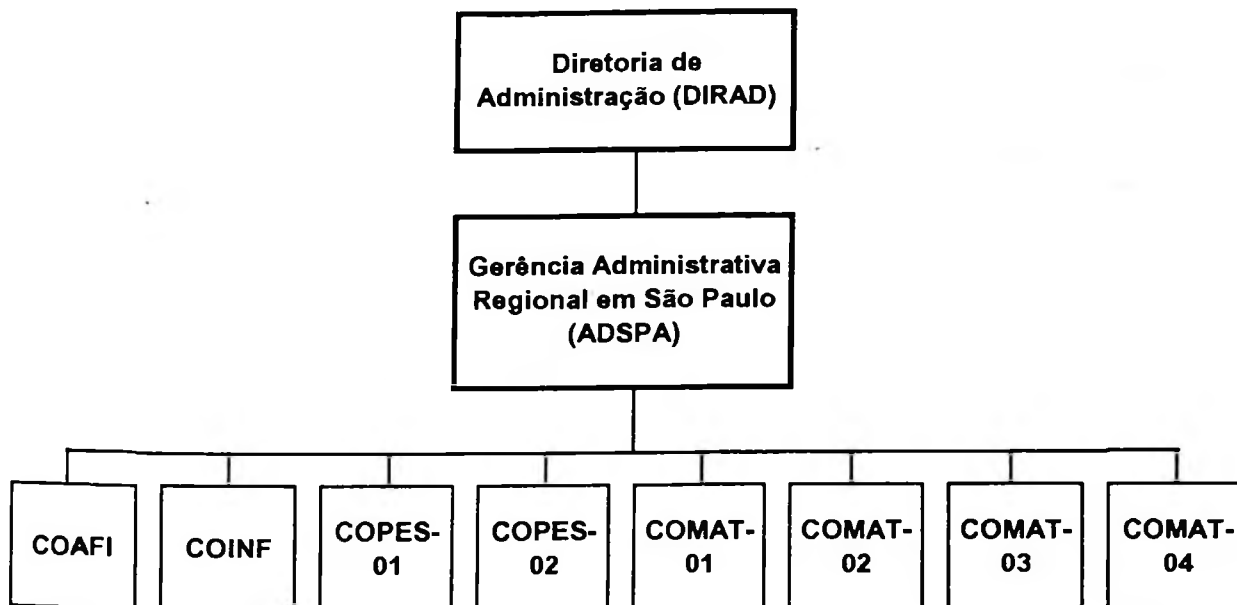
§4º As [Funções Comissionadas] percebidas por servidores do (...) anteriormente à vigência desta Lei serão incorporadas, observados os valores equivalentes aos percentuais constantes da tabela de correlação conforme Anexo VII, gerando efeitos financeiros somente a partir de 1 de dezembro de 1996.

§5º A Diretoria do (...) disporá sobre a realocação dos quantitativos e a distribuição das [Funções Comissionadas] dentro da estrutura organizacional, observados os níveis hierárquicos, os valores de retribuição correspondentes e o respectivo custo global estabelecidos no Anexo IV.

§6º Os quantitativos das [Funções Comissionadas], observados os valores unitários e o custo global previstos no Anexo IV, poderão ser alterados por regulamento.

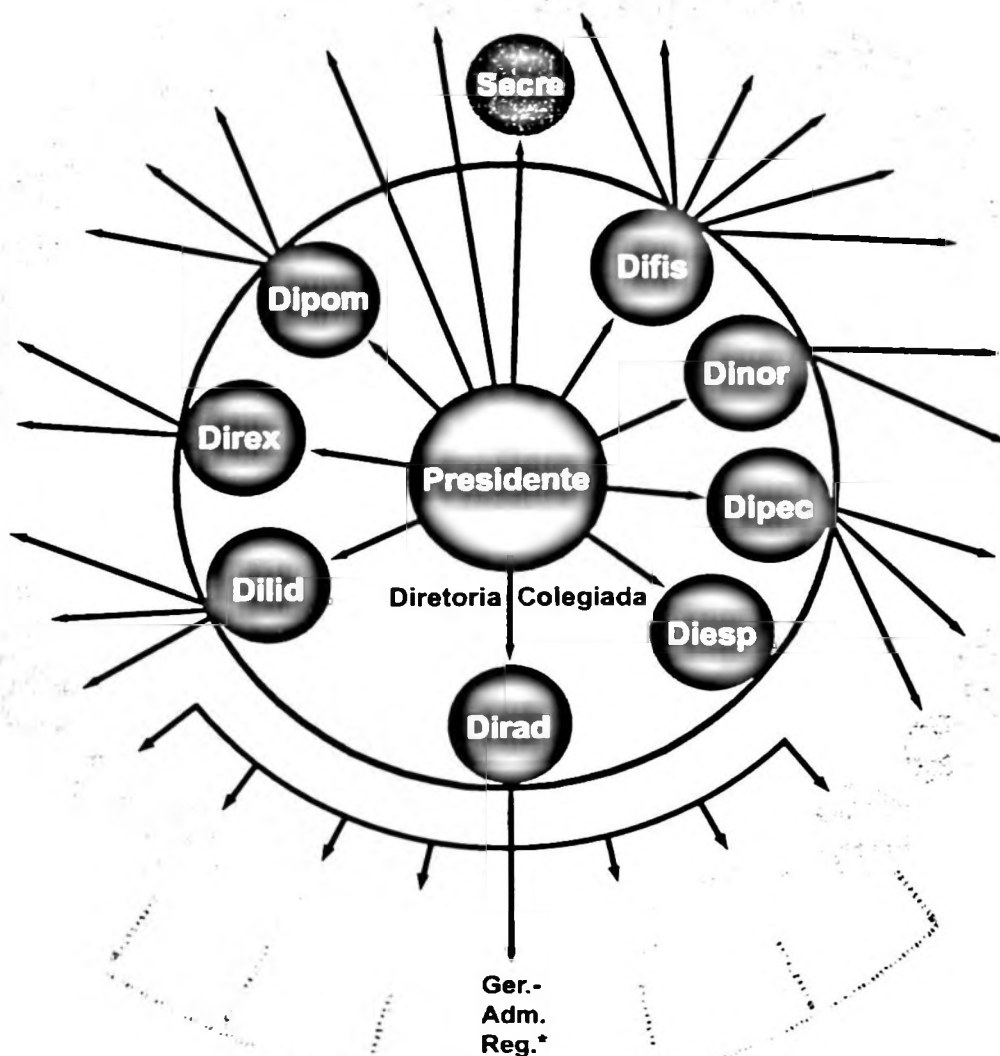
## 8 ANEXO II - ORGANOGRAMAS DA ADSPA E DA INSTITUIÇÃO

### Organograma da Área Administrativa em São Paulo




---

COAFI	Contabilidade e Pagamentos
COINF	Informática
COPES-01	Saúde e Assistência Social
COPES-02	Folha de Pagamento e Outros Registros
COMAT-01	Engenharia e Arquitetura
COMAT-02	Compras, Licitações e Documentação
COMAT-03	Segurança
COMAT-04	Fiscalização de Contratos



**Diretoria Colegiada**

- Presidente
- Diretores

**Presidente**

- Secre – Secretaria-Executiva da Diretoria
- Deaud – Departamento de Auditoria Interna
- PGBCB – Procuradoria-Geral do Banco Central do Brasil

**Dirad – Diretor de Administração**

- Deafi – Departamento de Administração Financeira
- Deinf – Departamento de Tecnologia da Informação
- Demap – Departamento de Recursos Materiais e Patrimônio
- Depes – Departamento de Gestão de Pessoas e Organização
- Depla – Departamento de Planejamento e Orçamento
- Gepro – Gerência-Executiva de Projetos
- Mecir – Departamento do Meio Circulante

**\* Gerências-Administrativas Regionais**

- ADBEL – Gerência-Administrativa em Belém – PA
- ADBHO – Gerência-Administrativa em Belo Horizonte – MG
- ADCUR – Gerência-Administrativa em Curitiba – PR
- ADFOR – Gerência-Administrativa em Fortaleza – CE
- ADPAL – Gerência-Administrativa em Porto Alegre – RS
- ADREC – Gerência-Administrativa em Recife – PE
- ADRJA – Gerência-Administrativa no Rio de Janeiro – RJ
- ADSAL – Gerência-Administrativa em Salvador – BA
- ADSPA – Gerência-Administrativa em São Paulo – SP

**Dilid – Diretor de Liquidações e Desestatização**

- Dehq – Departamento de Liquidações Extrajudiciais
- Gedes – Gerência-Executiva de Desestatização
- GTPRO – Gerência-Executiva do Proagro

**Direx – Diretor de Assuntos Internacionais**

- Derin – Departamento da Dívida Externa e de Relações Internacionais
- Gence – Gerência-Executiva de Normatização de Câmbio e Capitais Estrangeiros
- Dipom – Diretor de Política Monetária
- Deban – Departamento de Operações Bancárias e de Sistema de Pagamentos
- Demab – Departamento de Operações do Mercado Aberto
- Depin – Departamento de Operações das Reservas Internacionais

**Difis – Diretor de Fiscalização**

- Decap – Departamento de Controle e Análise de Processos Administrativos Punitivos
- Decic – Departamento de Combate a Ilícitos Financeiros e Supervisão de Câmbio e Capitais Internacionais

**Decop – Departamento de Controle de Gestão e Planejamento da Supervisão**

- Desig – Departamento de Supervisão Indireta e Gestão da Informação
- Desuc – Departamento de Supervisão de Cooperativas e Instituições Não Bancárias e de Atendimento de Demandas e Reclamações

**Desup – Departamento de Supervisão de Bancos e de Conglomerados Bancários**

**Dinor – Diretor de Normas e Organização do Sistema Financeiro**

- Denor – Departamento de Normas do Sistema Financeiro
- Deorf – Departamento de Organização do Sistema Financeiro

**Dipec – Diretor de Política Econômica**

- Depec – Departamento Econômico
- Depep – Departamento de Estudos e Pesquisas
- Gerin – Gerência-Executiva de Relacionamento com Investidores

**Diesp – Diretor de Estudos Especiais**

**Autoridade Técnica e Administrativa** →  
**Autoridade Técnica** .....  
**Autoridade Deliberativa** \_\_\_\_\_

**Diretoria Colegiada**  
**Unidade Especial**  
**Unidade Sede**  
**Ger.-Adm. Regionais**

\* Vinculado ao Ministério da Fazenda

## 9 ANEXO III – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA A GERÊNCIA

### Roteiro de Entrevista com o Gerente da Instituição Pesquisada

#### A. Remuneração e Benefícios:

- O salário que os servidores da sua gerência recebem, atualmente, são adequados às suas atribuições na Instituição?
- Os benefícios que os servidores da sua gerência recebem são adequados às funções que eles exercem na Instituição?
- As perspectivas de aumento salarial, promoções e outros ganhos similares dos servidores da sua gerência são grandes?

#### B. Aptidões e Preferências Pessoais:

- Você sente que os servidores da sua gerência, fazendo o que fazem atualmente, estão em consonância com suas aptidões e preferências pessoais?
- Todo dia, os servidores da sua gerência aprendem, em suas atividades profissionais, coisas novas e úteis para as suas carreiras?

#### C. Planejamento de Carreira:

- Os servidores da sua gerência têm um Planejamento de Carreira definido, nele estando as metas que desejam atingir em suas carreiras no curto, médio e longo prazos, elaboradas após uma avaliação pessoal de suas qualidades, seus interesses e seus potenciais?
- Os chefes imediatos dos servidores da sua gerência os ajudam constantemente a planejarem suas carreiras, em consonância com as diretrizes estratégicas da Instituição?
- A qualidade da supervisão e do *feedback* que os servidores da sua gerência recebem de seus chefes imediatos sobre o que eles esperam de seus trabalhos e sobre como eles estão se saindo no desempenho das tarefas é grande?
- Os servidores da sua gerência estão conseguindo implementar na prática, com grande êxito, os seus Planejamentos de Carreira?

- As perspectivas de carreira dos servidores da sua gerência, de uma forma geral, são boas?

#### D. Complexidade:

- As tarefas atuais dos servidores da sua gerência são bem mais simples do que suas capacidades para executá-las?
- Os servidores da sua gerência, daqui a dois anos, estarão realizando tarefas bem mais complexas do que hoje?
- Os servidores da sua gerência conseguem atingir excelentes resultados em seus trabalhos (às vezes superando as expectativas iniciais), resultados estes só possíveis graças aos seus altos desempenhos e às altas complexidades das suas atividades profissionais?
- As possibilidades de os servidores da sua gerência ganharem uma Função Comissionada (ou ganharem uma Função Comissionada maior, se já forem comissionados) no curto/médio prazo são boas?

#### E. Condições de Trabalho:

- Os materiais e os equipamentos que os servidores da sua gerência utilizam em seu trabalho são bastante adequados às funções que exercem?
- São muito boas as instalações do prédio e dos setores onde os servidores da sua gerência atuam (móveis, elevadores, garagens etc.)?
- Os servidores da sua gerência estão sobrecarregados de trabalho, atualmente?
- Os servidores da sua gerência têm liberdade, em seus trabalhos, para expressarem as suas opiniões sobre o serviço e sobre outros assuntos?
- O grau de autonomia que os servidores da sua gerência possuem para realizar os seus trabalhos é alto?

#### F. Tipo de Trabalho:

- Os servidores da sua gerência gostam das tarefas que executam atualmente em seus trabalhos?
- Em seus trabalhos, os servidores da sua gerência sentem que utilizam todas as suas habilidades e os seus conhecimentos?
- Os servidores da sua gerência têm a possibilidade de realizarem os seus trabalhos por inteiro (desde o início até o fim), ao invés de só fazerem uma parte das tarefas?
- É bastante forte o sentimento de mérito e recompensa que os servidores da sua gerência obtêm da realização dos seus trabalhos e dos resultados obtidos?
- Você acredita que o trabalho realizado pelos servidores da sua gerência, atualmente, tem grande importância para a sociedade?

#### G. Ambiente de Trabalho:

- Há um ambiente de cooperação mútua nos setores onde os servidores da sua gerência trabalham (ao invés de competição)?

- O relacionamento que os servidores da sua gerência têm com seus colegas de trabalho é bom?
- Os servidores da sua gerência têm um bom relacionamento com seus chefes imediatos?

#### H. Saúde e Lazer:

- O estado geral de saúde dos servidores da sua gerência, hoje, é bom?
- Os servidores da sua gerência têm realizado muitas atividades de lazer ultimamente (como cinema, futebol, passeios, viagens etc.)?
- Os servidores da sua gerência estão se sentindo bastante estressados ultimamente em seus trabalhos?
- As atuais condições de trabalho dos servidores da sua gerência estão prejudicando as suas saúdes?

#### I. Possibilidade de uma Relação Positiva entre Carreira e QVT:

- Você acredita, de uma forma geral, que haja a possibilidade de uma relação positiva entre carreira e qualidade de vida no trabalho?

#### J. Relação entre Carreira e QVT na Prática:

- As chefias diretas esclarecem corretamente aos servidores o que é importante e o que é prioritário em suas atividades?
- As chefias diretas apóiam os servidores como pessoas “inteiras” – tomando conhecimento de forma esclarecida (e até comemorando) os papéis por eles desempenhados fora do escritório?
- Os servidores de sua gerência costumam experimentar continuamente a forma de realizar os seus trabalhos – buscando abordagens que favoreçam o desempenho da organização e criem tempo e energia para os seus objetivos pessoais? Se sim, há o apoio das chefias imediatas para tanto?
- Em termos gerais, como é, na prática, a relação entre carreira e qualidade de vida no trabalho dos servidores de sua gerência?
- Se você tivesse que escolher uma das 04 (quatro) opções a seguir para definir a relação prática entre carreira e QVT no caso dos servidores de sua gerência, qual você escolheria: positiva; negativa; inexistente; nenhuma das anteriores?

**Por fim, você pode ficar à vontade, por favor, para acrescentar (ou não) quaisquer informações, dúvidas, críticas, sugestões para esta entrevista.**

## 10 ANEXO IV – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS SERVIDORES

### Roteiro de Entrevista com os Servidores da Instituição Pesquisada

#### A. Remuneração e Benefícios:

- O salário que você recebe, atualmente, é adequado às suas atribuições na Instituição?
- Os benefícios que você recebe são adequados às funções que você exerce na Instituição?
- As suas perspectivas de aumento salarial, promoções e outros ganhos similares são grandes?

#### B. Aptidões e Preferências Pessoais:

- Você sente que estar aqui nesta Instituição, fazendo o que faz atualmente, tem tudo a ver com as suas aptidões e preferências pessoais?
- Todo dia você aprende, em sua atividade profissional, coisas novas e úteis para a sua carreira?

#### C. Planejamento de Carreira:

- Você tem um Planejamento de Carreira definido, nele estando as metas que deseja atingir em sua carreira no curto, médio e longo prazos, elaboradas após uma avaliação pessoal de suas qualidades, seus interesses e seu potencial?
- Seu chefe imediato o ajuda constantemente a planejar sua carreira, em consonância com as diretrizes estratégicas da Instituição?
- A qualidade da supervisão e do *feedback* que você recebe de seu chefe imediato sobre o que ele espera de seu trabalho e sobre como você está se saindo no desempenho das tarefas é grande?
- Você está conseguindo implementar na prática, com grande êxito, o seu Planejamento de Carreira?
- As suas perspectivas de carreira na Instituição daqui para a frente, de uma forma geral, são boas?

#### D. Complexidade:

- Suas tarefas atuais são bem mais simples do que sua capacidade para executá-las?

- Você acredita que, daqui a dois anos, estará realizando tarefas bem mais complexas do que hoje?
- Você consegue atingir excelentes resultados em seu trabalho (às vezes superando as expectativas iniciais), resultados estes só possíveis graças ao seu alto desempenho e à alta complexidade das suas atividades profissionais?
- As suas possibilidades de ganhar uma Função Comissionada (ou ganhar uma Função Comissionada maior, se já for comissionado) no curto/médio prazo são boas?

#### E. Condições de Trabalho:

- Os materiais e os equipamentos que você utiliza em seu trabalho são bastante adequados às funções que exerce?
- São muito boas as instalações do prédio e do setor onde você trabalha (móveis, elevadores, garagens etc.)?
- Você está sobrecarregado de trabalho, atualmente?
- Você tem liberdade, em seu trabalho, para expressar as suas opiniões sobre o serviço e sobre outros assuntos?
- O grau de autonomia que você possui para realizar o seu trabalho é alto?

#### F. Tipo de Trabalho:

- Você gosta das tarefas que executa atualmente em seu trabalho?
- Em seu trabalho, você sente que utiliza todas as suas habilidades e os seus conhecimentos?
- Você tem a possibilidade de realizar o seu trabalho por inteiro (desde o início até o fim), ao invés de só fazer uma parte das tarefas?
- É bastante forte o sentimento de mérito e recompensa que você obtém da realização do seu trabalho e dos resultados obtidos?
- Você acredita que o trabalho que realiza, atualmente, tem grande importância para a sociedade?

#### G. Ambiente de Trabalho:

- Há um ambiente de cooperação mútua em seu setor (ao invés de competição)?
- O relacionamento que você tem com seus colegas de trabalho é bom?
- Você tem um bom relacionamento com seu chefe imediato?

#### H. Saúde e Lazer:

- O seu estado geral de saúde, hoje, é bom?
- Você tem realizado muitas atividades de lazer ultimamente (como cinema, futebol, passeios, viagens etc.)?
- Você está se sentindo bastante estressado ultimamente em seu trabalho?



- As suas atuais condições de trabalho estão prejudicando a sua saúde?

**I. Possibilidade de uma Relação Positiva entre Carreira e QVT:**

- Você acredita, de uma forma geral, que haja a possibilidade de uma relação positiva entre carreira e qualidade de vida no trabalho?

**J. Relação entre Carreira e QVT na Prática:**

- Sua chefia direta esclarece corretamente a você o que é importante e o que é prioritário no seu serviço?
- Sua chefia direta apóia você como uma pessoa “inteira” – tomando conhecimento de forma esclarecida (e até comemorando) os papéis por você desempenhados fora do escritório?
- Você costuma experimentar continuamente a forma de realizar o seu trabalho – buscando abordagens que favoreçam o desempenho da organização e criem tempo e energia para os seus objetivos pessoais? Se sim, há o apoio da sua chefia imediata para tanto?
- Em termos gerais, como é, na prática, a sua relação entre carreira e qualidade de vida no trabalho?
- Se você tivesse que escolher uma das 04 (quatro) opções a seguir para definir a sua relação prática entre carreira e QVT na sua instituição, qual você escolheria: positiva; negativa; inexistente; nenhuma das anteriores?

**Por fim, você pode ficar à vontade, por favor, para acrescentar (ou não) quaisquer informações, dúvidas, críticas, sugestões para esta entrevista.**

## 11 ANEXO V - SELEÇÃO DA AMOSTRA PARA AS ENTREVISTAS

Trajefória de Carreira	Setor	Nº de Integrantes	Nº de Entrevistados (amostra de 10%)	Critério	Justificativa
1	Gerência	ADSPA	1	Único responsável	xxx
1	Coordenador	Copes-02	Menos que 10	Participação	Coordenador da Área de RH
2	Analista Segurança	Comat-03	Menos que 10	Substituição e Participação	Substituto do Coordenador e Brigadista de Incêndio
3	Analista Engenharia	Comat-01	Menos que 10	Substituição	Substituta do Coordenador
4	Analista Informática	Coinf	Entre 10 e 12	Substituição	Substituto do Coordenador
5	Analista Administrativo	Comat-04	Entre 20 e 22	Substituição e Participação	Substituto e Ex-lider Sindical
6		Coafi		Participação	Eminência Sindical
8	Técnico Segurança	Comat-03	Menos que 10	Participação	Supervisor de Segurança
9	Técnico Administrativo	Comat-02	Entre 10 e 12	Participação	Eminência Sindical
10	Técnico CLT	Copes-01	Entre 10 e 12	Participação	Técnica na Área de RH

## 12 ANEXO VI - TABULAÇÃO DAS RESPOSTAS DAS

Remuneração e Benefícios	Analista Administrativo 1	Analista Administrativo 2	Analista de Segurança	Analista de Engenharia e Arquitetura	Analista de Informática	Técnico de Segurança	Técnico Administrativo	Técnico CLT	Coordenador	Gerente
O salário que você recebe atualmente, é adequado às suas atribuições na Instituição?	É adequado ao que eu faço, mas não à gama de atribuições do BC.	Sim.	Não. Pelas atribuições e em comparação com o mercado, não.	Podem ser melhor.	Sim.	Sim, pela minha formação. Acima do mercado.	Não.	Não. Mesmo serviço que os analistas e um salário menor.	Sim.	Sim, de acordo com o mercado, mas não ideal. Os coordenadores estão aquém.
Os benefícios que você recebe são adequados às funções que você exerce na Instituição?	Não (nenhuma diferenciação individual).	Não.	Não. Muito inferior ao que era no passado.	Não, o auxílio-alimentação é baixo e o plano de saúde piorou (e piorará ainda mais).	O auxílio-alimentação é baixo e o plano de saúde é caro (mas no mercado seria ainda mais caro).	Mais ou menos: auxílio-alimentação não, mas o plano de saúde sim.	Não.	O auxílio-alimentação é baixo, mas o plano de saúde é bom.	Não. E sou contra benefícios: acho que a existência de muitos benefícios representa a omissão do empregador no tocante a salários.	Aceitáveis. Poucas instituições oferecem um atendimento corporativo do nosso plano de saúde.
As suas perspectivas de aumento salarial, promoções e outros ganhos similares são grandes?	Não, pois há somente três caminhos difíceis: luta coletiva (insalável), carreira vertical (comissões) e qualificação (diferenciais muito pequenos).	Não.	Nenhuma.	Não.	Pequenas.	Espero muito isso.	Não.	Não.	Não.	Não são. É um aspecto negativo de sermos uma Regional.
Aptidões e Preferências Pessoais	Analista Administrativo 1	Analista Administrativo 2	Analista de Segurança	Analista de Engenharia e Arquitetura	Analista de Informática	Técnico de Segurança	Técnico Administrativo	Técnico CLT	Coordenador	Gerente
Você sente que está aqui nesta Instituição, fazendo o que faz atualmente, tem tudo a ver com as suas aptidões e preferências pessoais?	Não. Rotineiro, muitos detalhes numéricos, "típing" das tarefas é muito apertado. Sou uma pessoa mais analítica, gosto de escrever, gosto de economia, lógica.	Não.	Não. Sou engenheiro naval e consegui me adaptar.	Tem a ver com as aptidões, mas não com as preferências pessoais.	Sim.	Não: estabilidade mais um bom salário.	Mais ou menos.	Sim.	Sim para a parte numérica; mais ou menos para a parte de relacionamento.	Alguns sim, alguns não. E isso ocorre em qualquer empresa.
Todo dia você aprende, em sua atividade profissional, coisas novas e úteis para a sua carreira?	Não, pois as atividades são repetitivas. Contudo, a pessoa tem que evoluir apesar da Instituição.	Não. Rotina mesmo.	Mais ou menos: na Instituição não; nos contatos com o mercado, sim.	Mais ou menos: no dia a dia não; nas especificações técnicas, sim.	Sim. A área de Informática muda todo dia.	Sim. O trabalho é muito variado.	Um pouco.	Sim, pois lido com pessoas.	Não.	Sempre estão aprendendo.

Planejamento de Carreira	Analista Administrativo 1	Analista Administrativo 2	Analista de Segurança	Analista de Engenharia e Arquitetura	Analista de Informática	Técnico de Segurança	Técnico Administrativo	Técnico CLT	Coordenador	Gerente
Você tem um Planejamento de Carreira definido, nele estando as metas que deseja atingir em sua carreira no curto, médio e longo prazos, elaboradas após uma avaliação pessoal de suas qualidades, seus interesses e seu potencial?	Sim, fiz em conjunto com uma consultoria de carreira.	Não.	Talvez há uns 20 ou 25 anos, mas hoje não.	Não.	Não, o meu planejamento era "aposentiar".	Não.	Não.	Não.	Não. Estou em fim de carreira e meu único plano era o de me aposentar.	Alguns sim, alguns não.
Seu chefe imediato o ajuda constantemente a planejar sua carreira, em consonância com as diretrizes estratégicas da Instituição?	Não. Ele não tem nenhuma condição, pois é superficial e se preocupa mais com o dia a dia.	Não, e nunca houve isso.	Ele procura orientar, sim, com coisas dentro e fora da instituição.	Sim.	Não.	Sim, aprendo muito com ele.	Não. Os chefes, na instituição, não influenciam nisso.	Não, nem se fala nisso.	Não.	Acho que não, até porque a carreira está meio definida em lei.
A qualidade da supervisão e do feedback que você recebe de seu chefe imediato sobre o que ele espera de seu trabalho e sobre como você está se saindo no desempenho das tarefas é grande?	Não, e a gente tem que adivinhar se ele gostou ou não.	Não.	Excelente.	Normal (nem excepcional, nem ruim).	Razoável, às vezes falta um pouco.	Sim, uma troca grande de experiências.	Sim.	Não, não há feedback.	Suficiente. Não grande.	Acho que não é a ideal. Não há uma filosofia nesse sentido.
Você está conseguindo implementar na prática, com grande êxito, o seu Planejamento de Carreira?	Não sei dizer, pois é um caminho lento e não depende só de mim.	[Prejudicado]	[Prejudicado]	[Prejudicado]	[Prejudicado]	[Prejudicado]	[Prejudicado]	[Prejudicado]	[Prejudicado]	Não sei dizer.
As suas perspectivas de carreira na Instituição daqui para a frente, de uma forma geral, são boas?	Não, pois será difícil aplicar novos conhecimentos que eu venha a adquirir.	Não.	Não.	Não. Devo ficar aonde estou, não tenho para onde ir.	Não.	Sim.	Regular.	Não.	Não. Na Regional é limitado.	São boas, porém algumas poucas têm oportunidade.

Complexidade	Analista Administrativo 1	Analista Administrativo 2	Analista de Segurança	Analista de Engenharia e Arquitetura	Analista de Informática	Técnico de Segurança	Técnico Administrativo	Técnico CLT	Coordenador	Gerente
Suas tarefas atuais são bem mais simples do que sua capacidade para executá-las?	Sim.	Sim.	Às vezes sim, mas às vezes não.	Não. O nível é adequado.	Sim, pois muita experiência adquirida faz com que as atividades sejam bem simples.	Às vezes, sim, às vezes não (depende do momento).	Regular, pois tenho capacidade para mais.	Não, adequadas.	Na parte técnica sim, mas no gerenciamento não.	Para alguns sim, para alguns não.
Você acredita que, daqui a dois anos, estará realizando tarefas bem mais complexas do que hoje?	Depende: se mudar a minha trajetória de carreira, sim; caso contrário, não.	Não.	Não.	Não.	Sim, pois há um plano de trabalho para atuarmos com "redes de computadores".	Sim, pois serão agregadas mais tarefas.	Não.	Não.	Não.	Não acredito muito, podendo haver até simplificação.
Você consegue atingir excelentes resultados em seu trabalho (às vezes superando as expectativas iniciais), resultados estes só possíveis graças ao seu alto desempenho e à alta complexidade das suas atividades profissionais?	Não (resultado normal, nenhum destaque).	Mais ou menos, pois consigo alguns bons resultados.	Há essa possibilidade.	Não.	Sim, mas por causa da minha iniciativa (não por causa da complexidade).	Sim.	Sim. Trabalho com público e às vezes preciso decidir ou resolver problemas.	Não.	Sim pela experiência, não pela complexidade.	Isso acontece bastante aqui.
As suas possibilidades de ganhar uma Função Comissionada (ou ganhar uma Função Comissionada maior, se já for comissionado) no curto/médio prazo são boas?	Inexistentes.	Não.	Não, pois você precisa contar com a saída de pessoas de suas comissões para você crescer.	Não.	Não, nenhuma.	Sim, se mudar o pensamento da instituição em relação aos Técnicos.	Não.	Não.	Não.	Boas, mas há um afunilamento.

Condições de Trabalho	Analista Administrativo 1	Analista Administrativo 2	Analista de Segurança	Analista de Engenharia e Arquitetura	Analista de Informática	Técnico de Segurança	Técnico Administrativo	Técnico CLT	Coordenador	Gerente
Os materiais e os equipamentos que você utiliza em seu trabalho são bastante adequados às funções que exerce?	Não. Informática desatualizada, ergonomia pouco adequada.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim. Equipamentos bons.	Não.	Não são refugos, mas não são de primeira linha.	Sim.
São muito boas as instalações do prédio e do setor onde você trabalha (móveis, elevadores, garagens etc.)?	Não (carpete ruim, incompatível com a Instituição).	Sim.	Algumas precisam de mudanças, mas nada que impeça o trabalho.	Não.	Satisfatório.	Sim.	Regular.	Boas.	Não.	Excelentes.
Você está sobrecarregado de trabalho, atualmente?	Não.	Não.	Não.	Um pouco.	Sim, pois estou em um trabalho de substituição de equipamentos.	Não (normal).	Um pouco.	Sim.	Não.	Não.
Você tem liberdade, em seu trabalho, para expressar as suas opiniões sobre o serviço e sobre outros assuntos?	Formalmente sim, mas na prática, para manter o equilíbrio com a equipe, eu não falo.	Sim.	Total.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.
O grau de autonomia que você possui para realizar o seu trabalho é alto?	Não, é baixíssimo.	Sim.	Sim.	Não, é médio.	Não, pois as definições já vêm prontas da Sede.	Sim.	Médio.	Sim.	Limitado, parametrizado.	Sim.

Tipo de Trabalho	Analista Administrativo 1	Analista Administrativo 2	Analista de Segurança	Analista de Engenharia e Arquitetura	Analista de Informática	Técnico de Segurança	Técnico Administrativo	Técnico CLT	Coordenador	Gerente
Você gosta das tarefas que executa atualmente em seu trabalho?	Não.	Sim.	Sim: administrar, escrever.	Depende, pois há tarefas boas e tarefas ruins.	Sim.	Sim, pois mexo com público interno e externo.	Regular.	Sim.	Gosto.	Sim, com algumas exceções (como em qualquer empresa).
Em seu trabalho, você sente que utiliza todas as suas habilidades e os seus conhecimentos?	Não.	Não, não exige tanto.	Não. A Instituição não tem tantas atribuições para o nível do pessoal que entra aqui.	Sim.	Não.	Sim, meu trabalho exige muito.	Não.	Não.	Sim, e sinto até falta de algumas.	Não.
Você tem a possibilidade de realizar o seu trabalho por inteiro (desde o início até o fim), ao invés de só fazer uma parte das tarefas?	Sim.	Sim, e isso é uma grande vantagem daqui.	Sim. A informática ajuda nisso.	Os serviços menores e as especificações técnicas, sim. Mas há um problema: muitos serviços são iniciados mas, por outras necessidades, eles são interrompidos.	Sim.	As vezes, sim, às vezes não.	Sim.	Sim.	Sim, é a coisa mais interessante nessa área.	Sim.
É bastante forte o sentimento de mérito e recompensa que você obtém da realização do seu trabalho e dos resultados obtidos?	Não, nenhuma relação com o mérito.	Sim.	Sim: administrar bem o dinheiro público.	Não.	Sim.	Sim.	Sim.	Mais ou menos.	Suficiente, não forte.	Não, poderia ser melhor.
Você acredita que o trabalho que realiza, atualmente, tem grande importância para a sociedade?	Sim: pagamentos no serviço público.	Sim.	Sim: administrar bem o dinheiro público.	Não.	Sim.	Sim.	Alguns sim, outros não.	Não.	Sim.	Sim.



Ambiente de Trabalho	Analista Administrativo 1	Analista Administrativo 2	Analista de Engenharia e Arquitetura	Analista de Informática	Técnico de Segurança	Técnico Administrativo	Técnico CLT	Coordenador	Gerente
Há um ambiente de cooperação mútua em seu setor (ao invés de competição)?	Nenhum dos dois: é um ambiente passivo e de subserviência.	Nem um, nem outro.	Sim.	Nem um, nem outro.	Sim.	Mais ou menos (não há competição).	Sim.	Sim.	Sim, e é o ponto mais forte.
O relacionamento que você tem com seus colegas de trabalho é bom?	Intermediário (visões muito diferentes).	Formal e mais ou menos amistoso.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.
Você tem um bom relacionamento com seu chefe imediato?	Não.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.

Saúde e Lazer	Analista Administrativo 1	Analista Administrativo 2	Analista de Engenharia e Arquitetura	Analista de Informática	Técnico de Segurança	Técnico Administrativo	Técnico CLT	Coordenador	Gerente
O seu estado geral de saúde, hoje, é bom?	Sim, com alguns problemas.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim, com um ou outro percalço.	Regular.	Não.	Sim.	Sim.
Você tem realizado muitas atividades de lazer ultimamente (como cinema, futebol, passeios, viagens etc.)?	Sim, com minha família.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Imagino que sim.
Você está se sentindo bastante estressado ultimamente em seu trabalho?	Não, calmo.	Não.	Não.	Não.	Não.	Sim.	Não.	Não.	Não é a tônica da gerência.
As suas atuais condições de trabalho estão prejudicando a sua saúde?	Não, de jeito nenhum.	Não.	Não.	Não.	Não.	Não.	Não.	Não.	Não.



Possibilidade de uma Relação Positiva entre Carreira e QVT	Analista Administrativo 1	Analista Administrativo 2	Analista de Segurança	Analista de Engenharia e Arquitetura	Analista de Informática	Técnico de Segurança	Técnico Administrativo	Técnico CLT	Coordenador	Gerente
Você acredita, de uma forma geral, que haja a possibilidade de uma relação positiva entre carreira e qualidade de vida no trabalho?	Sim. A boa carreira reflete na vida como um todo, sendo ela, portanto, fundamental.	Sim.	Sim. Todos devemos nos esforçar para que nossa estada aqui seja a melhor possível.	Sim.	Sim.	Sim. As duas estão ligadas.	Sim, sendo isso um papel de cada um.	Sim.	Sim, na maioria das vezes.	Sim, uma coisa está vinculada a outra.

Relação entre Carreira e QVT na Prática	Analista Administrativo 1	Analista Administrativo 2	Analista de Segurança	Analista de Engenharia e Arquitetura	Analista de Informática	Técnico de Segurança	Técnico Administrativo	Técnico CLT	Coordenador	Gerente
Sua chefia direta esclarece corretamente a você o que é importante e o que é prioritário no seu serviço?	Não.	Sim.	Sim.	As prioridades vão se "atropelando" e são muitas ao mesmo tempo.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim, a gente discute.	Sim.
Sua chefia direta apoia você como uma pessoa "lenta" mantendo conhecimento de forma esclarecida (e até comemorando) os papéis por você desempenhados fora do escritório?	Não.	Sim.	Totalmente.	Não, e acho que não é o caso.	Sim, inclusive por causa da grande convivência que tenho com ele.	Sim, há muita conversa sobre isso.	Dentro, sim. Fora, não sei dizer.	Sim.	Não. Não dou espaço para isso.	Sim, mas não há uma atenção específica para isso.
Você costuma experimentar, continuamente a forma de realizar o seu trabalho - buscando abordagens que favoreçam o desempenho da organização e emem tempo e energia para os seus objetivos pessoais? Se sim, há o apoio da sua chefia imediata para tanto?	O baixo nível de minha integração com o serviço não permite algo do tipo.	Sim.	Há espaço, mas não uma política deliberada nesse sentido.	Não sei responder, pois sou muito bagunçada na minha forma de trabalhar.	Sim.	Sim, com apoio.	Relativo, só quando tenho interesse.	Não, mas se fosse o caso haveria o apoio.	Sim, e por demanda dos próprios subordinados.	Há espaço, porém pouco utilizado.

Em termos gerais, como é, na prática, a sua relação entre carreira e qualidade de vida no trabalho?	Estou despreparado para pensar a questão, mas procuro não deixar o ambiente contaminar minha visão de mundo, criando uma "concha" para evitar influências negativas.	Consigo conciliar, e não levo coisa do serviço para casa.	Procuro me relacionar bem, para que minha estada seja legal e que me traga bastante conhecimento.	Minha carreira não é tão importante. O mais importante é eu fazer alguma coisa do meu interesse fora da instituição. Tenho estabilidade e um bom salário. O tempo que gasto no trabalho é maior do que devia, e isso toma um pouco do meu tempo livre.	A gente deixa de fazer coisas para melhorar nossa QVT. Ficamos muito "esperando".	Legal.	Como a carreira de Técnico é mal remunerada e discriminada, atrai minha empresa para buscar outras coisas.	(Não soube responder)	Têm tudo a ver.	São mais ou menos paralelas. Se não houver carreira, pode haver QVT.
Se você tivesse que escolher uma das 04 (quatro) opções a seguir para definir a sua relação entre carreira e QVT na sua instituição, qual você escolheria: positiva; negativa; inexistente; nenhuma das anteriores?	Inexistente.	Positiva.	Positiva.	"Posilvinha". Tem dias que acho positiva, mas tem dias que acho negativa.	Negativa: o desempenho na carreira poderia ser melhor; somos passivos em buscar melhorias para nossa QVT.	Positiva.	inexistente.	Nenhuma das anteriores, pois carreira e QVT são duas coisas distintas.	Positiva.	Positiva, no geral.

Outras Questões	Analista Administrativo 1	Analista Administrativo 2	Analista de Segurança	Analista de Engenharia e Arquitetura	Analisa de Informática	Técnico de Segurança	Técnico Administrativo	Técnico CLT	Coordenador	Gerente
Espaço Livre	Carreira e QVT têm que ter base na integridade, e a obtenção de uma boa relação entre ambas cabe mais ao trabalhador do que para a instituição.	Área meio é mais propícia para a QVT; área fim é mais propícia para a carreira.	Não.	Só há comissões para gerência.	Dar mais valor às coisas simples.	O bom ambiente é importante.	Não.	Não.	Não.	Uma luta da gerência é cultivar o bom relacionamento e a solidariedade.