

EM BUSCA DA CONGRUÊNCIA ENTRE O AMBIENTE, AS ESTRUTURAS E A GESTÃO DOS CARGOS E CARREIRAS NO SETOR PÚBLICO

Relatório de Pesquisa

IVAN A. PINHEIRO

maio, 2017.

- Antecedentes
 - trajetória profissional entre os dois (ou três) mundos: incômodos
 - Projeto Planejamento Estratégico da Força de Trabalho (2012-2013): questões emergentes. Termo de Cooperação: Ministério do Planejamento - UFRGS/CEGOV
- Edital 001/2014
 - Linha de Pesquisa:
 - 4 – PROFISSIONALIZAÇÃO DA BUROCRACIA NO BRASIL
 - b) ESTRUTURA E GESTÃO DE CARGOS E CARREIRAS
 - proposta inicial: um trabalho teórico-prático a partir da realidade dos Governos do RS e de Porto Alegre com base em múltiplos olhares
 - proposta reconfigurada: foco direcionado à Administração Federal

Daí emerge a questão central do trabalho: como reduzir o *gap* que os separa? Segue-se que:

o **objetivo geral** deste projeto é propor uma arquitetura de cargos, alguns organizados, e outros não, em carreiras profissionais, de tal modo que ela (a arquitetura), de modo harmônico (em tese, na exata medida) combine elementos de centralização (indispensáveis) com graus de flexibilidade (não menos importante), conciliando, ainda, duas perspectivas: a da organização e, a do agente público (PINHEIRO, 2014).

- a dissertação de mestrado intitulada “A organização de planos de carreira no serviço público federal: evolução, conceitos, limites e possibilidades”, da autoria de Santos (1996);
- o relatório “Avaliação da gestão de recursos humanos no governo – relatório OCDE: Brasil 2010” (BRASIL, 2010); e,
- o relatório de levantamento sobre “Governança e gestão de pessoas na administração pública federal” (TCU, 2012).

O mais recente dos trabalhos (TCU, 2012), **uma pesquisa junto a 305 organizações públicas federais** e com o objetivo de avaliar as condições de governança e gestão de pessoas no período 2012-2013, concluiu que:

[...] de modo geral, um cenário preocupante. Em regra, os respondentes apresentaram **baixa capacidade em quase todos os componentes do modelo de avaliação** utilizado neste levantamento. Há **significativas deficiências nos sistemas de governança e gestão de pessoas da maioria das organizações** avaliadas, o que certamente está **reduzindo a capacidade delas de gerar resultados e benefícios para a sociedade**, além de expô-las a **riscos relevantes**.

[...]

2.2.4 Conclusão e proposta de encaminhamento 102. **No que se refere ao planejamento organizacional, ante as diversas recomendações proferidas por esta Corte aos OGS (Acórdãos 1.521/2003, 1.558/2003, 2.094/2004, 786/2006, 1.603/2008 e 2.585/2012, todos do Plenário), a equipe entende ser desnecessária nova reiteração.**

103. Por outro lado, o cenário aponta carência de ações com vistas a melhorar a transparência, a prestação de contas e a efetividade da gestão de pessoas. O primeiro passo nessa direção deve ser o estabelecimento de objetivos, indicadores de desempenho e metas de gestão de pessoas, à semelhança do que foi decidido no Acórdão 2.308/2010-TCU-Plenário. Assim, **propõe-se** recomendar aos OGS que orientem as unidades sob sua jurisdição sobre a necessidade de a alta administração **estabelecer, formalmente: (i) objetivos de gestão de pessoas alinhados às estratégias de negócio; (ii) indicadores para cada objetivo definido, preferencialmente em termos de benefícios para o negócio; (iii) metas para cada indicador definido; (iv) mecanismos para que a alta administração acompanhe o desempenho da gestão de pessoas** (TCU, 2012).

Observa-se, nesse cenário, que **a crise da burocracia pública brasileira** permeia as seguintes dimensões:

- **Deficiência na estratégia** (foco e convergência de programas e ações).
- Fragilidade na estrutura (lenta, excessiva em alguns setores, escassa em outros)
- **Disfunções nos processos** (sujeitos às regras padronizadas altamente burocratizadas).
- **Despreparo dos servidores**, com inúmeras distorções relativas à distribuição, carência, qualificação e remuneração, dos recursos, que são inadequados, desde os logísticos e instalações à tecnologia de informações, **embora haja focos de excelência.**
- Problema cultural (**excessivamente burocrática e permeável às práticas patrimonialistas**).
- Inexistência de um modelo de burocracia pública consolidada.
- **Estado patrimonialista presente na cultura política brasileira.** Esta disfunção se manifesta no **clientelismo, no corporativismo, no fisiologismo e na corrupção existente no país** (MATIAS-PEREIRA, 2008, p. 131).

Passados oito anos da primeira edição do trabalho de Matias-Pereira, não há elementos que autorizem crer em mudanças radicais e positivas neste quadro, o que é confirmado, entre outros, por Bergue (2015), bem como por Freitas e Jabbour (2010), quando esses, em que pese se limitarem a um estudo de caso, afirmam que:

Os resultados alcançados indicam que, **apesar da organização utilizar a denominação “administração estratégia de Recursos Humanos”, apresenta uma abordagem voltada para a administração dos aspectos legais e operacionais da área. As práticas de recursos humanos encontram-se desintegradas e algumas inexistem dentro de uma perspectiva sistêmica (plano de carreira e treinamento)** (FREITAS; JABBOUR, 2010, p. 163).

No setor público, a administração de desempenho [...] avaliação de estágio probatório [...] avaliação de desempenho de funcionário efetivado [...] avaliação funcional e institucional feita em algumas carreiras [...]. Boa parte desses instrumentos é utilizada de forma ritualística, ou seja, não se constitui em um sistema de retorno ao profissional ou a suas chefias sobre sua performance e não alimenta um processo de confirmação de permanência de remuneração ou de bônus por desempenho [...] em estágio probatório são confirmados independentemente do desempenho apresentado por eles e, para tanto, a avaliação é sempre favorável, “por tradição” (COSTIN, 2010, p. 165).

QUANTO AOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

- Fontes indiretas (além das já citadas: CEGOV, inúmeras citadas no relatório, etc.)
- Primeiro conjunto de entrevistados (em POA): acadêmicos, sindicalistas, consultores, um dirigente de órgão público (Judiciário Estadual) e o Diretor da Escola do Tribunal de Contas do RS
- Segundo conjunto de entrevistados:
 - 6 dirigentes sugeridos pela ENAP
 - um consultor sediado em Brasília
 - um prof.-pesq.-autor-dirigente de órgão da estrutura do Judiciário Estadual.
- Entrevistas com roteiro flexível, gravadas, degravadas e confirmadas com os interlocutores
- O próprio autor: ex-servidor do Executivo Federal, professor, pesquisador e orientador no PPGA da UFRGS

Sumário

1 INTRODUÇÃO

2 ANTECEDENTES

3 SOBRE OS CONSTRUTOS E CONCEITOS FUNDAMENTAIS

3.1 Sobre a divisão do trabalho – uma evolução natural

3.2 A visão sistêmica

3.3 Afinal, o que deve ser entendido como “gestão”?

4 DIVISÃO DO TRABALHO E BUROCRACIA

4.1 A questão da legalidade

4.2 Uma ruptura paradigmática

5 CONFIGURAÇÕES POLÍTICAS, GOVERNO & APARELHO DO ESTADO NO BRASIL

6 TENSÕES, CONFLITOS E CONTRADIÇÕES: a gestão contemporânea ancorada na divisão do trabalho e na realidade sistêmica sob a égide da legalidade burocrática

7 A GESTÃO DA FORÇA DE TRABALHO

7.1 Antecedentes

7.2 Os subsistemas da gestão de recursos humanos

7.3 A organização em carreiras

8 ABERTA A CAIXA DE PANDORA...

9 CONSIDERAÇÕES COMPLEMENTARES A PARTIR DOS ACHADOS DE PESQUISA E RECOMENDAÇÕES

PONTUAIS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

A observação de Aktouf (1996) se revela assaz oportuna:

Sobrecarregar de nuances e diferenças sutis termos como *gestão, administração*, ou *gerir, administrar*, ou ainda *gestor, administrador, gerente, dirigente* cria mais confusão do que qualquer outra coisa. Naturalmente, se quisermos, podemos encontrar diferenças mínimas entre tais expressões [...] Após **Fayol, em 1916, não encontramos nada melhor que o famoso “PODC”, que resume as coordenadas do trabalho do dirigente: planejar, organizar, dirigir e controlar (AKTOUF, 1996, p. 26).**

Reforça-se, portanto, a **essência sistêmica** de todas as perspectivas do processo de gestão:


- **a temporal** - que requer a articulação das iniciativas de curto com as de médio e longo prazo;
- **a funcional** - que relaciona e justifica cada etapa frente às demais - à jusante e à montante; e,
- **a dos níveis de abrangência** - que estabelece o condutor lógico que vincula as iniciativas do nível micro às do macro ambiente, do alto a baixo, e vice-versa ao longo da hierarquia.

Em síntese, não necessariamente em ordem de importância, os entrevistados apontam (entre outros) para a existência dos seguintes problemas:

- a **falta de autonomia dos dirigentes** para a realização de importantes atos de gestão;
- o **receio de inovar**, motivado pela cobrança e responsabilização a partir dos órgãos controle;
- a **falta de conhecimento específico por parte dos dirigentes**; e,
- o **elevado turnover na alta hierarquia da administração** que, por sua vez, provoca descontinuidades ou iniciativas que têm o ritmo caracterizado pelo *stop and go*.

Sumário

- 1 INTRODUÇÃO
- 2 ANTECEDENTES
- 3 SOBRE OS CONSTRUTOS E CONCEITOS FUNDAMENTAIS
 - 3.1 Sobre a divisão do trabalho – uma evolução natural
 - 3.2 A visão sistêmica
 - 3.3 Afinal, o que deve ser entendido como “gestão”?
- 4 DIVISÃO DO TRABALHO E BUROCRACIA
 - 4.1 A questão da legalidade
 - 4.2 Uma ruptura paradigmática
- 5 CONFIGURAÇÕES POLÍTICAS, GOVERNO & APARELHO DO ESTADO NO BRASIL
- 6 TENSÕES, CONFLITOS E CONTRADIÇÕES: a gestão contemporânea ancorada na divisão do trabalho e na realidade sistêmica sob a égide da legalidade burocrática
- 7 A GESTÃO DA FORÇA DE TRABALHO
 - 7.1 Antecedentes
 - 7.2 Os subsistemas da gestão de recursos humanos
 - 7.3 A organização em carreiras
- 8 ABERTA A CAIXA DE PANDORA...
- 9 CONSIDERAÇÕES COMPLEMENTARES A PARTIR DOS ACHADOS DE PESQUISA E RECOMENDAÇÕES
- PONTUAIS
- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS
- ANEXOS

 Escola Nacional de Administração Pública

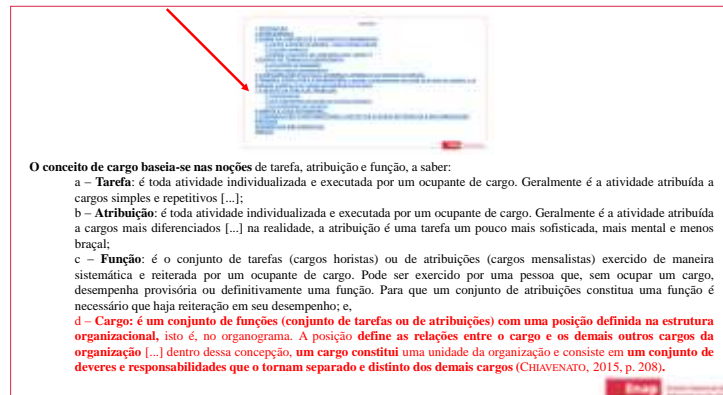
O conceito de cargo baseia-se nas noções de tarefa, atribuição e função, a saber:

a – **Tarefa:** é toda atividade individualizada e executada por um ocupante de cargo. Geralmente é a atividade atribuída a cargos simples e repetitivos [...];

b – **Atribuição:** é toda atividade individualizada e executada por um ocupante de cargo. Geralmente é a atividade atribuída a cargos mais diferenciados [...] na realidade, a atribuição é uma tarefa um pouco mais sofisticada, mais mental e menos braçal;

c – **Função:** é o conjunto de tarefas (cargos horistas) ou de atribuições (cargos mensalistas) exercido de maneira sistemática e reiterada por um ocupante de cargo. Pode ser exercido por uma pessoa que, sem ocupar um cargo, desempenha provisória ou definitivamente uma função. Para que um conjunto de atribuições constitua uma função é necessário que haja reiteração em seu desempenho; e,

d – **Cargo:** é um conjunto de funções (conjunto de tarefas ou de atribuições) com uma posição definida na estrutura organizacional, isto é, no organograma. A posição define as relações entre o cargo e os demais outros cargos da organização [...] dentro dessa concepção, um cargo constitui uma unidade da organização e consiste em um conjunto de deveres e responsabilidades que o tornam separado e distinto dos demais cargos (CHIAVENATO, 2015, p. 208).



No Brasil, do ponto de vista normativo da esfera estatal-federal, de acordo com o Art. 3º da Lei nº 8.112/90, “**cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor**”; em outras palavras, a rigor, **tudo o que deve ser feito em uma organização, o será por alguém submetido à orientação do conjunto de funções (tarefas e atribuições) que integra o conteúdo do cargo que ocupa na estrutura organizacional [...]** “todo o cargo tem função, mas pode haver função sem cargo” [...]

A – [...] porque **a gente tem cargo ainda de datilógrafo, temos cargo de operador de telex**, nós temos 8 mil e tantos cargos, não tem mais máquina de datilografia e nem máquina de telex, e esses cargos existem e **tem servidores ativos nesses cargos, não estão fazendo isto, né; mas tem.**

IP – então o que é que eles estão fazendo?

A – olha, não me pergunte (sorrisos!) ... eles estão fazendo alguma atividade auxiliar dentro do próprio órgão. Porque **se a atribuição não existe mais a Constituição Federal dá a solução. Qual é? Coloca em disponibilidade!** Mas olha o ônus político da disponibilidade; eu nunca vi ninguém... não sei deste mecanismo ter sido usado. Se não há necessidade daquela função porque é que eu vou estar... de qualquer maneira você vai pagar para aquela pessoa ficar em casa.

Entre outros, Dias (2010, p. 26) observa que “**No serviço público existe uma tendência de se considerar imutável o desenho do cargo, gerando diversos problemas [...]**”. Tudo se passa como se, uma vez realizado o processo de divisão do trabalho, como é o caso da atribuição de competências aos cargos, doravante *ipso facto*, desde aí tudo o mais deve seguir como se dotado fosse de inércia própria, o que, a rigor, não deixa de ser uma condição dada pela legalidade

Para dar conta dessa situação reportada, a do *gap* existente entre as atividades prescritas vs o dia a dia organizacional, Dutra (2015) instituiu o conceito, mais flexível, de “**espaço ocupacional**”:

Ao observarmos a realidade das organizações, verificamos, entretanto, que o trabalho executado por alguém é função das necessidades organizacionais e da capacidade da pessoa [...] A partir dessa constatação podemos desenvolver o seguinte raciocínio:

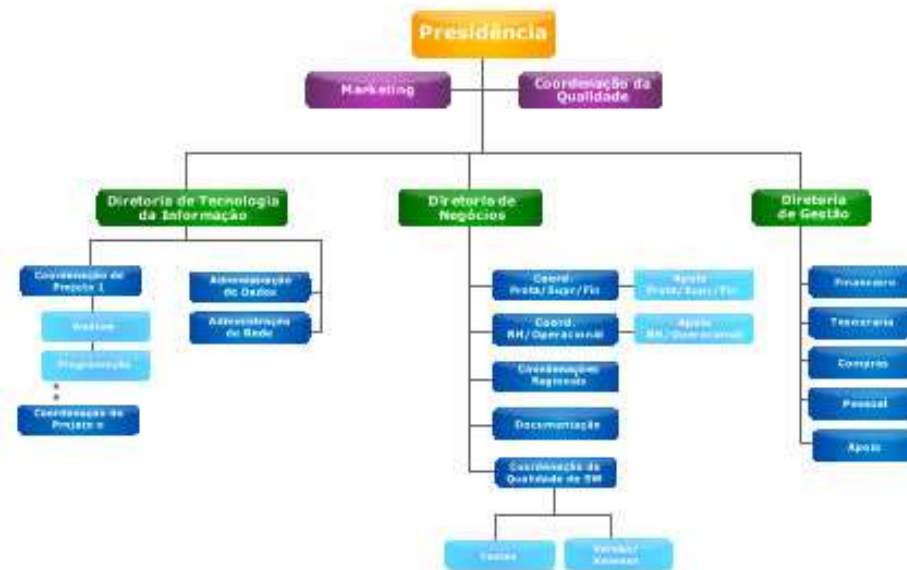
- Como as necessidades organizacionais e a capacidade das pessoas são dinâmicas, podemos supor que estejam em constante ajuste. Desta forma, na medida em que a pessoa amplia sua capacidade vai recebendo da empresa incumbências mais desafiadoras. Amplia assim seu conjunto de atribuições e responsabilidades, quer em termos quantitativos, quer em termos qualitativos.
- Se entendermos este conjunto de atribuições e responsabilidades como sendo o espaço ocupacional de uma pessoa dentro da empresa, podemos dizer que a pessoa está alterando seu espaço ocupacional – e não necessariamente seu cargo – sempre que as necessidades organizacionais ou sua capacidade forem alteradas.

[...]

O espaço organizacional é, portanto, resultante da interação entre as necessidades organizacionais e a capacidade da pessoa. À medida que estas duas variáveis aumentam o espaço ocupacional da pessoa aumenta (DUTRA, 2015, p. 74-75).

Carreira são as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. **Da perspectiva do indivíduo,** engloba o entendimento e a avaliação de sua **experiência profissional,** enquanto, **da perspectiva da organização,** engloba **políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas.** Essas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança (DUTRA, 2015, p. 17).

Carreira são as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Essas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança (DUTRA, 2015, p. 17).



De um ponto de vista mais formal, de acordo com o Cegov (2012b) e no que tange à norma brasileira sobre carreira:

[...] **não existe definição formal e geral do que sejam carreiras na Constituição Federal ou mesmo na Lei 8112/90, não obstante as diversas menções ao termo, dado como de entendimento tácito.** [...] Um exemplo de definição de carreiras, recorrente em outros normativos específicos no âmbito federal, encontra-se na Lei 8.829/1993 que criou as **Carreiras de Oficial de Chancelaria** e de Assistente de Chancelaria, onde se pode ler no art. 4º que, “para efeito desta lei, considera-se: I – **carreira, o conjunto de classes escalonadas segundo a responsabilidade e complexidade das atribuições**; II – **Classe**, a unidade básica da carreira, integrada por cargos com atribuições e responsabilidade assemelhadas; III – **Padrão**, o nível de vencimento correspondente à posição do servidor na classe; IV – **qualificação profissional, o conjunto de requisitos exigíveis para ingresso e desenvolvimento na carreira**”. Com alguma variação, definição semelhante consta no Decreto 5.176/2004 (que regulamenta a **carreira de EPPGG**), no art. 2º, parágrafo 1º (“I – **carreira, o conjunto de classes de cargos de mesma profissão, natureza do trabalho ou atividade, escalonadas segundo a responsabilidade e complexidade inerentes às suas atribuições**; II – **classe, a divisão básica da carreira integrada por cargos de idêntica denominação, atribuições, grau de complexidade, nível de responsabilidade, requisitos de capacitação e experiência para o desempenho das atribuições**; e III – **padrão, a posição do servidor na escala de vencimentos da carreira**”) (CEGOV, 2012b, p. 13).

Art. 37. **A administração pública direta e indireta** de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios **obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:**

[...]

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, **ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação** e exoneração;

[...] conforme o Art. 8º da Lei nº 8.112/90, as seguintes modalidades de provimento derivado:

- **Promoção:** é a elevação de um servidor de uma classe para outra dentro de uma mesma carreira. Com isso, houve a vacância de um cargo inferior e conseqüentemente o provimento do cargo superior.
- **Readaptação:** ...
- **Reversão:** ...
- **Aproveitamento:** é o retorno ao serviço ativo do servidor que se encontrava em disponibilidade e foi aproveitado – deve realizar-se em cargo semelhante àquele anteriormente ocupado. A administração deve realizar o aproveitamento de forma prioritária, antes mesmo de realizar concurso para aquele cargo.
- **Reintegração:** ...
- **Recondução:** ...

Hoje, a proibição de se prover cargos públicos sem concurso torna-se mais rigorosa, pois **a necessidade de concurso não é só para a primeira investidura, como ocorria no ordenamento constitucional anterior, mas também para as demais investiduras eventualmente sobrevindas no decorrer da vida profissional do funcionário para cargo diferente daquele no qual já fora investido**, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão (1993, fl. 274);

[...]

Diante dos abusos que vinham ocorrendo nas diversas esferas da Administração Pública, a Carta Política atual foi mais severa, não só quanto ao ingresso inicial, como para a movimentação de servidores no serviço público (1993, fl. 274);

Como se pode depreender, **não foi por acaso que se deu a supressão da palavra “primeira” antecedendo a “investidura” na atual Constituição, e sim, por vontade expressa do constituinte federal, que preferiu retornar ao regime mais rígido de 1967 do que manter o de 1969, objetivando tornar efetivos, entre outros, os princípios da igualdade, moralidade e justiça** na Administração Pública (1993, fl. 275).

Em reforço ao seu argumento, no relatório da mesma ADIN, o ministro Márcio M. Alves traz a justificativa da emenda que teve por objetivo suprimir do texto constitucional a expressão “primeira”:

O texto, da forma como está redigido, permite o ingresso no serviço público através de um concurso público para carreiras cujas exigências de qualificação profissional sejam mínimas como mero trampolim para, por mecanismos internos muitas vezes escusos, se atingir cargos mais especializados. Da mesma forma, por este dispositivo, nada impede que alguém ingresse por concurso em um órgão “X”, onde não há grande concorrência, e isso sirva como justificativa para admissão em outro órgão sem qualquer concurso. (ADIN 231-237, 1993, fl. 275)

- **IMPOSSIBILIDADES**

- aproveitamento (concurso) interno
- concurso p/ingresso intermediário nas carreiras
- “saltar” classes e níveis
- migração entre carreiras
-

- Mérito/Expectativas Individuais
vs
- Necessidades Organizacionais

“Espaço Ocupacional”

**MECANISMOS DE MOBILIDADE & FLEXIBILIDADE
IDENTIFICADOS COM AS TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS
(CARREIRAS)**

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 impressões da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, estuda o encaminhamento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização, estuda políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, crescimento e movimento de pessoas. Essa perspectiva são concebidas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança (DEYRA, 2015, p. 17).



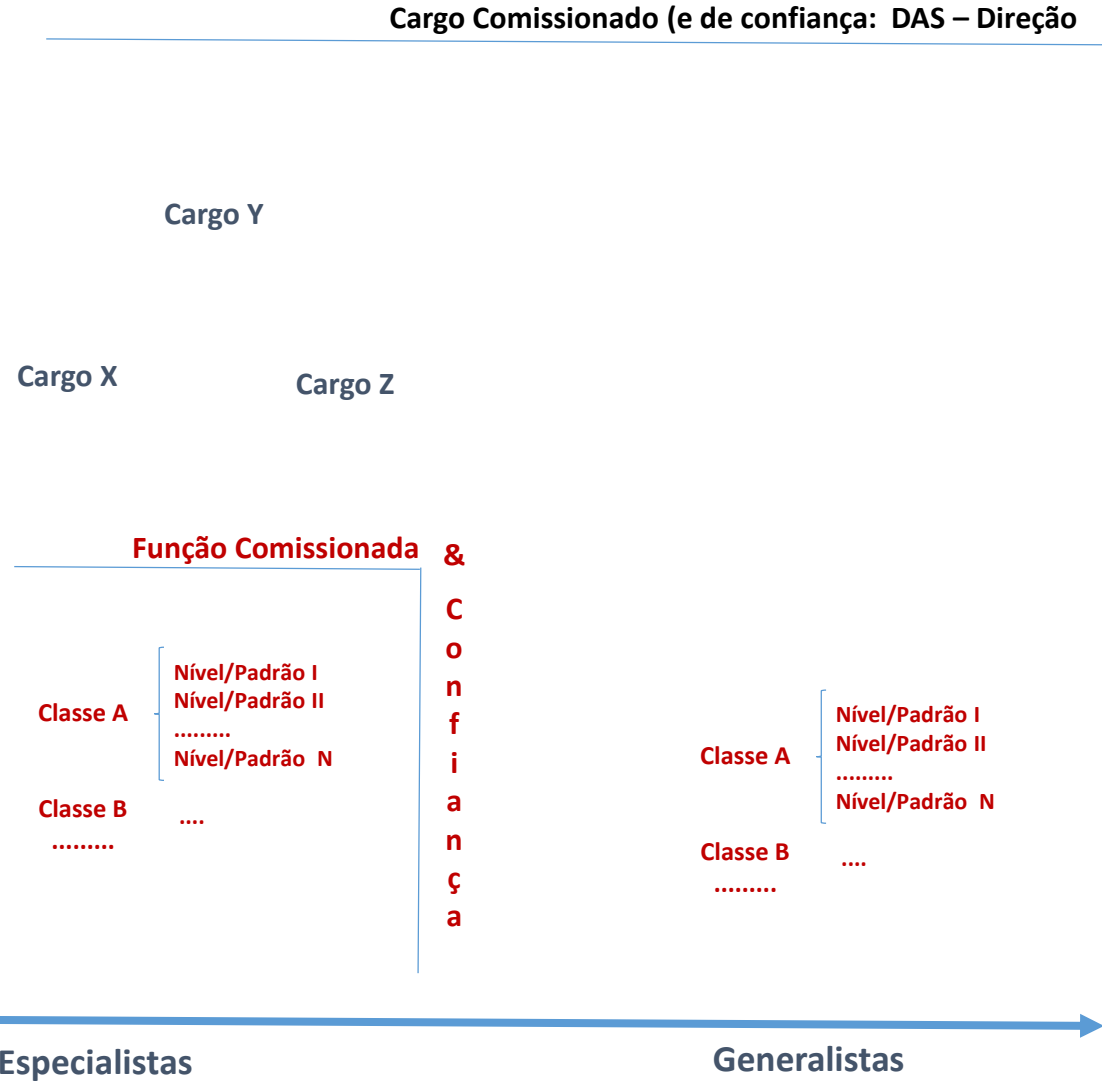
Enap Escola Nacional de Administração Pública

**C
A
R
G
O
S**

**O
r
g
a
n
i
z
a
d
o
s**

**I
s
o
l
a
d
o
s**

**C
a
r
r
e
i
r
a
s**



**A
s
s
e
s
o
r
a
m
e
n
t
o

S
u
p
e
r
i
o
r**

Cargo Comissionado (e de confiança: DAS – Direção &

NATUREZA DAS ATIVIDADES (escopo restrito vs amplo)

As diferenças conceituais que envolvem o termo “carreira” e a forma de ingresso no setor público proporcionam situações que seriam apenas curiosidades não fossem o significado e o precedente que encerram.

Considerem-se os seguintes casos ainda pouco explorados na literatura:

- 1) **a da carreira que iniciada no setor privado encerra no setor público**, como é o caso (A) dos advogados que ingressam na magistratura por meio do Quinto Constitucional, (B) dos indicados pelo Executivo para integrarem o Supremo Tribunal Federal, bem como (C) de qualquer profissional que venha a ser indicado, pelos respectivos Executivos ou Legislativos, para o cargo de conselheiro dos correspondentes Tribunais de Contas; e vice-versa, isto é,
- 2) **a da carreira que tem início no setor público e se encerra no setor privado**, oportunidade apresentada àqueles que reúnem experiência no alto escalão da administração ou em áreas nas quais a especialidade extrema é muito valorizada, a exemplo das que tratam de assuntos legislativos ou tributários, entre outras – docentes pesquisadores e alguns profissionais da saúde.

Henrique Meirelles; Maria Silvia B. Marques; Pedro P. Parente; Ilan Goldfajn; ... Nelson Jobim; ...

Entre tantos posicionamentos contrários, ainda que em alguns se observem aspectos contraditórios, tem-se o seguinte achado na literatura, extraído de uma cartilha estadual:

- Ingresso na Carreira. O ingresso, como regra geral, ocorre:
 - no primeiro grau do nível inicial da carreira.
 - condicionado à comprovação da escolaridade exigida para o cargo;
 - após a aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos;
 - **Exceção**
- **Há determinadas carreiras no Poder Executivo Estadual, com diversos níveis de escolaridade, que permitem o ingresso em nível diferente do inicial.** Exemplo: Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental cujo **ingresso pode se dar tanto no nível I quanto no nível III (MINAS GERAIS, 2013, p. 17).**

A excepcionalidade é notável, sobretudo porque baseada na escolaridade, variável fácil de aferir e controlar a qualidade por intermédio da certificação; assemelha-se ao caso da carreira docente.

MINAS GERAIS. Programa mineiro de empreendedorismo e gestão para resultados municipais. 2ª Ed. Minas Gerais: Governo do Estado, 2013. Cartilha.

Sumário

1 INTRODUÇÃO

2 ANTECEDENTES

3 SOBRE OS CONSTRUTOS E CONCEITOS FUNDAMENTAIS

3.1 Sobre a divisão do trabalho – uma evolução natural

3.2 A visão sistêmica

3.3 Afinal, o que deve ser entendido como “gestão”?

4 DIVISÃO DO TRABALHO E BUROCRACIA

4.1 A questão da legalidade

4.2 Uma ruptura paradigmática

5 CONFIGURAÇÕES POLÍTICAS, GOVERNO & APARELHO DO ESTADO NO BRASIL

6 TENSÕES, CONFLITOS E CONTRADIÇÕES: a gestão contemporânea ancorada na divisão do trabalho e na realidade sistêmica sob a égide da legalidade burocrática

7 A GESTÃO DA FORÇA DE TRABALHO

7.1 Antecedentes

7.2 Os subsistemas da gestão de recursos humanos

7.3 A organização em carreiras

8 ABERTA A CAIXA DE PANDORA...

9 CONSIDERAÇÕES COMPLEMENTARES A PARTIR DOS ACHADOS DE PESQUISA E RECOMENDAÇÕES

PONTUAIS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS



“A lei nasce do desespero em relação à natureza humana.”

Ortega y Gasset

Se os homens fossem anjos, não haveria necessidade de governo; e se anjos governassem os homens, não haveria necessidade de meio algum externo ou interno para regular a marcha do governo; mas, quando o governo é feito por homens e administrado por homens, **o primeiro problema é por o governo em estado de poder dirigir o procedimento dos governados e o segundo obrigá-lo a cumprir as suas obrigações** (HAMILTON, 1979, p. 131).

Zeus criou uma mulher chamada **Pandora** [...] No entanto, o que importa aqui é que ela foi criada para ser curiosa [...] Os deuses a mandaram para a Terra [...] trazia consigo outro mimo, um jarro, que os deuses lhe deram juntamente com a recomendação de não abri-lo nunca [...] um dia o abriu [...] **centenas de monstros terríveis escaparam: todos os males que até hoje atormentam a humanidade.** Pandora apressou-se a recolocar a tampa, mas era tarde demais para impedi-los de fugir. Mesmo assim, **conseguiu manter uma última coisa no jarro: a esperança** (HISTÓRIA VIVA, s.d., p. 14).

Observa-se, ainda, que a porta de entrada para o serviço público, via concurso, de regra é estreita, o que limita o ingresso aos mais qualificados (considerando, é claro, as exigências postas) e, como os certames são muito concorridos, com toda a crítica que se faça, **a seleção resulta nos *primus inter pares*.** Tal diagnóstico é alvissareiro, pois revela **um estoque de capital humano singular, efetivo patrimônio de elevado valor; todavia, aparentemente, em forma bruta (os mais novos) ou embrutecida (os mais velhos) à espera da lapidação.**

Agilidade vs lentidão, **flexibilidade vs rigidez**, **renovação vs tradição**, **liberdade negativa vs liberdade positiva**, entre outros, são construtos que colocam, de um lado, o universo do setor público e, do outro, o dos setores produtivos. Se a congruência, expressão título do projeto, pelos motivos já expostos, não apenas é impossível, como indesejável, a maior proximidade entre os universos não apenas é possível como, a meu juízo, desejável. E aproximá-los, como não poderia deixar de ser em uma burocracia estatal, portanto, amparada em lei, antes e acima de tudo demanda considerar alterações no plano legal, dos estatutos constitucionais aos ordenamentos inferiores; assim, há que se cogitar:

9 propostas... combinadas

OBRIGADO PELA ATENÇÃO!

ivan.pinheiro@ufrgs.br