

IDENTIFICAÇÃO: Relatório/CA - 039/2014

DATA: 25/09/2014

REUNIÃO: ROCA- 09/2014

ASSUNTO: Plano de Funções e critérios para designação

RELATOR: Marcos César Alves Silva

I. PROPOSTA

Aprovar o encaminhamento à apreciação da Diretoria Executiva da presente proposta de diretrizes gerais para elaboração do Plano de Funções e para os critérios de seleção, designação e dispensa, conforme disposto neste relatório.

II. FUNDAMENTAÇÃO LEGAL E NORMATIVA

Estatuto da ECT, art. 20, inciso I.

III. INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES

1. Solicitação do Conselho de Administração

Na 6ª Reunião Ordinária do Conselho de Administração, ocorrida em 02 de julho de 2014, o Presidente do Conselho solicitou que fossem apresentadas, para apreciação do colegiado, diretrizes para o Plano de Funções dos Correios e para os critérios de designação.

2. Metodologia

Para aprofundar a reflexão sobre o tema e elaborar a proposta solicitada, foi realizada pesquisa informal sobre o tema com uma amostra de trabalhadores e em bibliografia específica, assim como analisados os manuais e normas existentes na Empresa, englobando as alterações havidas nesses documentos nos últimos anos.

A proposta ora apresentada reflete o produto desse trabalho e se restringe às diretrizes balizadoras para o Plano de Funções e para os critérios de

seleção, designação e dispensa a serem seguidos pela Diretoria Executiva da Empresa e por suas áreas funcionais na normatização do tema.

3. Diagnóstico

3.1. O planejamento estratégico da Empresa traz menções relevantes a serem consideradas:

3.1.1. Na Identidade Corporativa da organização, há dois valores diretamente relacionados à gestão de pessoas:

3.1.1.1. *a Meritocracia, pela valorização dos empregados pelo seu conhecimento e competência; e*

3.1.1.2. *o Respeito às Pessoas, com tratamento justo e correto à força de trabalho.*

3.1.2. Nos Objetivos Estratégicos, temos, dentre as Linhas de Gestão:

***“3.2 - MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO
OBJETIVO ESTRATÉGICO***

3.2.1 Alcançar o nível de maturidade de uma empresa de classe mundial.

Estratégias:

Em razão de o objetivo estratégico estar relacionado ao nível de excelência da gestão, conforme critérios definidos pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), as estratégias foram organizadas por Fundamentos do Modelo de Excelência da Gestão, conforme a seguir:

7) Valorização das Pessoas

o) Desenvolver e implantar modelo de gestão de pessoas por competências.

p) Desenvolver modelo de valorização da meritocracia na Empresa.”

Tem-se, portanto, no próprio planejamento estratégico dos Correios, elementos de contexto relevantes a serem considerados no estabelecimento das diretrizes para o plano de funções e para os critérios de designação.

3.2. O resultado da pesquisa qualitativa com cerca de 80 trabalhadores dos mais variados cargos e funções e lotações sobre este tema nos permitiu constatar, em síntese, o seguinte:

3.2.1. As palavras mais mencionadas nas respostas foram “CRITÉRIOS”, “INDICAÇÃO(ÕES)”, “CARREIRA” , “MERITOCRACIA” e “EXCEPCIONALIDADE”. No conjunto, a utilização dada a essas palavras indica que as expectativas dos trabalhadores ouvidos podem ser resumidas no seguinte enunciado:

“Uma revisão do plano de funções e dos critérios para designação deve levar a um modelo que assegure o encarecimento na Empresa (plano de carreira e trajetórias esperadas), com critérios de designação objetivos (impessoais), transparentes, justos (igualdade de oportunidades para os que atendam os requisitos) e com menos excepcionalidades.”

3.2.2. Algumas outras expectativas mais frequentes expressas pelos trabalhadores nas respostas recebidas foram:

3.2.2.1. Requisitos para as funções devidamente calibrados, abrangendo cargo, formação, experiência e desempenho;

3.2.2.2. Adequação do cargo à função, especialmente no caso dos profissionais que prestaram concurso para cargos de nível superior, os quais esperam encontrar na Empresa oportunidades de carreira tanto na vertente técnica quanto na de gestão;

3.2.2.3. Utilização de profissionais de fora do quadro próprio apenas em situações muito especiais, com missões específicas de assessoria, prazo determinado e em quantidade limitada;

3.2.2.4. Definição de quadros de lotação por área, em substituição ao critério de orçamento de funções;

3.2.2.5. Redução da quantidade de níveis de analistas na administração central (entre 5 e 7, no máximo);

3.2.2.6. Um PCCS efetivamente implantado e cumprido na Empresa.

- 3.3. A análise dos manuais e normas da Empresa, englobando as alterações havidas nos últimos anos, nos permitiu perceber adicionalmente algumas oportunidades de melhoria, entre as quais destacam-se:
- 3.3.1. O PCCS 2008, diferentemente do anterior (PCCS 1995), deixou de trazer disposições relativas à regulamentação das funções na Empresa, seguindo orientação do DEST no sentido de separar o Plano de Cargos do Plano de Funções. Nos Correios, as funções passaram então a ser reguladas somente pelo MANPES – Manual de Pessoal, sob alçada da Diretoria Executiva, já que não houve a implantação de um Plano de Funções.
- 3.3.2. Com as alterações introduzidas em 2011 no MANPES, Módulo 34, foram estabelecidos critérios baseados em educação, experiência e desempenho. Porém, os níveis estabelecidos de educação, experiência e desempenho são, em geral, baixos, o que, aliado ao método de somatório da pontuação que impulsiona desproporcionalmente o empregado com pouco tempo de exercício mesmo nas funções mais baixas, permite, na prática, que qualquer profissional muito rapidamente se habilite praticamente a todas as funções. Além disso, quando esses critérios (baixos e rapidamente alcançáveis) não são atendidos, a designação ainda pode ser feita por excepcionalidade. Há, portanto, diversos pontos de melhoria a considerar com relação aos critérios, entre os quais:
- 3.3.2.1. **Publicidade:** quando da existência de funções a preencher, o ideal seria que todos os trabalhadores tivessem acesso a esta informação;
- 3.3.2.2. **Isonomia:** todos os trabalhadores que atendessem os requisitos para uma função deveriam poder participar do processo seletivo por meio de mecanismo como um banco de seleção, que garantiria oportunidades iguais, sem discriminação ou privilégios, com acesso a todos que possuam os requisitos.
- 3.3.2.3. **Transparência:** o resultado do processo de seleção deveria ser tornado público, incluindo a pontuação do selecionado, como acontece normalmente em concurso público;

3.3.2.4. **Impessoalidade:** o processo de seleção deveria buscar o melhor candidato para aquela função, de forma objetiva e impessoal.

3.3.3. O atual modelo traz ainda lacunas a serem preenchidas, como a formulação de um plano de funções propriamente dito, englobando as carreiras de função, a previsão de critérios objetivos para as dispensas, uma adequada calibragem de critérios e uma delimitação mais restritiva de excepcionalidades.

3.3.4. Ainda podem ser consideradas, como informações de contexto, que sinalizam a necessidade de melhorias quanto à organização das funções na Empresa e do processo de designações, as seguintes:

3.3.4.1. Pesquisa de clima apontando problemas de gestão e com resultados decrescentes, conforme quadro a seguir:

Clima Organizacional – Resultado Global

Ano	Resultado
2004	73,7
2005	72,6
2007	73,8
2008	74,3
2010	70,9
2012	68,6

3.3.4.2. Reclamações formais e informais sobre qualidade do trabalho realizado pelos designados para funções gerenciais e técnicas;

3.3.4.3. Reclamações de representações sindicais a respeito da capacidade dos gestores;

3.3.4.4. Denúncias sobre designações políticas (em especial nas DRs SPI e RS, como já reportado ao Conselho de Administração);

3.3.4.5. Questionamento da CGU sobre designação em excepcionalidade - Nota Técnica 2.988/2010/DRCOM/DR/SFC/CGU-PR, emitida pela Controladoria Geral da União – CGU, em 13/12/2010, que recomenda aos Correios a revisão dos normativos internos de forma a eliminar qualquer tipo de exceção para designação de função, evitando-se, com isso, que as exceções se tornem regra. Temos, assim, que o problema já estava instalado em 2010, mas o movimento feito pela Empresa foi de manter a abertura, mudando as regras, e não de aplicar as regras existentes com mais rigor.

4. Diretrizes

4.1. As diretrizes propostas para o Plano de Funções são as seguintes:

- 4.1.1. Organizado em sistema de carreiras solidamente hierarquizadas, com a vinculação dos níveis de funções à complexidade das atribuições, à formação, à experiência e às suas respectivas responsabilidades e respectivas remunerações, de modo que a função mais elevada seja aquela de maior complexidade, responsabilidade e remuneração.
- 4.1.2. Estruturado em três grupamentos – gerencial, técnico e assessoramento: a) gerencial, vinculada à estrutura formal da Empresa e organizada em três vertentes: Produção (operações), Vendas (comercial) e Suporte; b) técnico, vinculada a temas, projetos e estudos e organizada em níveis; c) assessoramento.
- 4.1.3. Transparente, com definição de requisitos objetivos para seleção, designação e dispensa, permitindo que todos os trabalhadores possam conhecer as oportunidades de desenvolvimento; deve definir, conforme as responsabilidades, a complexidade relacionada diretamente a cada função e o nível da função na arquitetura do plano, os requisitos mínimos para a seleção e designação de funções,

com previsões sobre: cargo, formação acadêmica, inclusive específica (se necessária), experiência e desempenho anterior. Os requisitos de acesso às diferentes funções devem permitir ao trabalhador a realização de comparação entre o seu estágio de maturidade e os requisitos para acesso às funções na empresa.

- 4.1.4. Meritocrático, com ênfase nos resultados que o trabalhador entrega à organização; assim, deve trazer, para cada função, a definição de métricas de desempenho com indicadores objetivos, metas periódicas e sistema de avaliação de desempenho. A avaliação do desempenho no exercício da função permitirá a manutenção da designação do trabalhador para períodos seguintes, sua dispensa caso não atinja o padrão mínimo definido previamente, ou sua progressão para funções mais complexas e de nível mais elevado;
- 4.1.5. Dinâmico, estabelecendo, nos casos em que for cabível, os prazos mínimo e máximo desejáveis de permanência do trabalhador, alinhado às características e especificidades de cada função e ao processo sucessório. O prazo mínimo objetivará garantir a estabilidade mínima para o período inicial de adaptação ao exercício do trabalhador em determinada função e o prazo máximo assegurará o processo *job rotation*. Dentro do intervalo entre esses prazos, o trabalhador poderá ser dispensado por baixo desempenho, ser mantido, caso atinja o desempenho mínimo definido ou progredir para função de nível maior;
- 4.1.6. Exclusivo: deve tratar de funções disponíveis, exclusivamente, aos empregados do quadro permanente da Empresa, sendo vedado o preenchimento dessas por profissionais cedidos ou *contratados ad nutum*.
- 4.1.7. Simples: de fácil compreensão de sua estrutura, organização, requisitos para acessos e forma de mensuração do desempenho dos trabalhadores designados para o exercício das funções.

4.2. As diretrizes para os critérios de seleção, designação e dispensa são as seguintes:

4.2.1. Recrutamento Interno - será o método universal de seleção de candidatos para todas as funções técnicas e gerenciais da Empresa, excluindo todas as formas de escolhas pessoais para qualquer função.

O Recrutamento Interno deverá utilizar banco de sucessão e ocorrer entre os trabalhadores que alcançarem os requisitos mínimos de elegibilidade - formação, experiência, desempenho, dentre outros e conforme o nível da função e basear-se em provas, títulos, entrevistas por banca, dinâmicas de grupo, e outras técnicas usuais de avaliação, aplicadas conforme o nível da função, considerando-se que aos níveis mais elevados de função corresponderão os processos mais complexos de seleção e designação.

4.2.2. Maturidade: Como as funções estarão organizadas por carreiras, para concorrer a uma determinada função técnica ou gerencial o empregado deverá ter experiência anterior na função de nível inferior, com boa avaliação de desempenho.

4.2.3. Custo: será também requisito de acesso para a designação que a somatória do valor atual da remuneração base e vantagens pessoais do empregado não seja inferior a um percentual da remuneração e vantagens pessoais na nova função. Simulações poderão indicar a calibragem ideal desse parâmetro, cuja sugestão inicial é de 30% (trinta por cento).

4.2.4. Dispensa: qualquer dispensa de exercício de função deverá estar baseada em critérios objetivos e pré-estabelecidos, considerando o desempenho previsto para a função, o respeito à legalidade e as normas da empresa, evitando-se, assim, que se revista de caráter meramente pessoal.

- 4.2.5. Excepcionalidade: a partir da aprovação das diretrizes e no caso de absoluta falta de candidatos com os requisitos mínimos necessários, será permitida designação em caráter precário, até que seja possível a designação baseada em processo de seleção, o que deve ocorrer em, no máximo, um ano.
- 4.3. As diretrizes devem estar representadas em modelo de matrizes com critérios de acesso e de decesso para cada função, assim denominadas:
- 4.3.1. Matriz de Capacitação: requisitos destinados a assegurar que o empregado se encontra capacitado antes de exercer a função (critérios mínimos de acesso)
- 4.3.2. Matriz de Desenvolvimento: requisitos destinados a assegurar que empregado será capacitado enquanto estiver exercendo a função, de forma a melhorar suas competências. (critérios mínimos de manutenção na função).
- 4.3.3. Matriz de Movimentação: requisitos destinados a assegurar a capacitação do empregado para fins de Recrutamento Interno de ascensão em função. (critérios mínimos de ascensão)
- 4.4. Os referidos requisitos devem estar estabelecidos, no mínimo, em três vertentes:
- 4.4.1. Educação formal e exigências legais (ensino médio; ensino superior; especialização; mestrado; doutorado); e capacitação (formação específica relativa à área de atuação; certificação em idiomas; certificações PMI etc);
- 4.4.2. Experiência profissional geral (cargo-limite de acesso; atividade ou especialidade do cargo; funções exercidas anteriormente; experiência laboral) e específica (experiência em projetos, consultoria, grupos de trabalho);

4.4.3. Desempenho (atingimento de metas; avaliação de comitês de avaliação)

5. Disposições Gerais

- 5.1. A Diretoria Executiva deverá providenciar a montagem de força-tarefa multidisciplinar com a finalidade de elaboração, no prazo de 60 (sessenta) dias, de proposta de Plano de Funções de acordo com as diretrizes aprovadas, para apresentação ao Conselho de Administração e implantação em até 90 (noventa dias) após sua aprovação.
- 5.2. O Plano de Funções não deverá tratar do pessoal cedido ou dos cargos em comissão.
- 5.3. As atividades especiais não estarão abrangidas no Plano de Funções, porque devem ser tratadas como gratificação de atividade e não como funções, uma vez que não têm a mesma natureza de função, inclusive nos aspectos jurídicos e remuneratórios.
- 5.4. Até a implantação dos novos critérios para designação das funções gerenciais e técnicas, estarão suspensas novas dispensas e designações destas funções, exceto em caso de movimentação a pedido do empregado, baixo desempenho devidamente comprovado, ocorrências disciplinares, extinção/criação de unidades operacionais e de atendimento, alteração na estrutura da ECT (decorrentes ou não do trabalho da Consultoria atualmente contratada para essa tarefa) ou por razões de falecimento ou demissão do titular da função.
- 5.5. Futuras alterações nessas diretrizes deverão ser previamente submetidas à aprovação do Conselho de Administração.

IV. ANEXO

Não há.

Marcos César Alves Silva
Conselheiro