CEASAMINAS

Centrais de Abastecimento

CENTRAIS DE ABASTECIMENTO DE MINAS GERAIS S/A

PROJETO BÁSICO

TÍTULO: **PLANO DE CARGOS, CARREIRAS E REMUNERAÇÕES DA CEASAMINAS**
OBJETO: **REVISÃO E MELHORIA DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS DA CEASAMINAS PARA IMPLEMENTAÇÃO NO 2º SEMESTRE DE 2007.**
VERSÃO: PCCR-2007 (REVISADO APÓS OFÍCIO MAPA 648/2007)

Contagem, agosto de 2007.

SUMÁRIO

Índice das Tabelas 2

I – Apresentação 3

II - Objetivos do Plano de Cargos 3

1) Geral 3
2) Específicos 3
IV – Detalhamento da Metodologia 4

1. A estrutura para gerenciamento da política de recursos humanos da empresa 5
2. Classificações dos Cargos 8
   2.1. Grupos ocupacionais de cargos 8
   2.2. Classes de cargos 9
   2.3. Níveis de funções 10
   2.4. Composição básica da estrutura de cargos 10
3. Avaliação das classes de cargos 13
4. Provisão de Recursos Humanos 16
5. Educação Continuada 28
   5.1. Definição da metodologia de diagnóstico permanente de necessidades de capacitação 29
   5.2. Mapeamento e alocação de consultores internos 31
   5.3. Mapeamento e alocação de consultores externos 33
   5.4. Plano pedagógico básico 35
   5.5. Divulgação do programa de educação e das oportunidades dos cursos 37
   5.6. Inserção dos treinandos nos eventos 37
   5.7. Solicitação de participação em cursos externos 38
   5.8. Promoção dos eventos de ensino aprendizagem 39
6. Sistema de Compensações 40
7. Projeção de Carreiras 48

ANEXOS 57

Anexo 1 – Tabela Salarial por Grupos, Classes e Níveis de Cargos 57
Anexo 2 - Levantamento de Necessidades de Educação – Pesquisa empregados 59
Anexo 3 – Diagnóstico de necessidades de capacitação – Pesquisa gestores 61
Anexo 4 – Formulário para inscrição de consultores internos 64
Anexo 5 – Formulário para avaliação de reação 67
Anexo 6 – Formulário para pré-inscrição em atividades de aprendizagem 69
Anexo 7 – Formulário para registro de freqüência em eventos 70
Anexo 8 – Formulário para registro de ata de aula 71
Anexo 9 – Formulário para solicitação de participação em cursos externos 73

Evento 74
Transporte 74
Faça, aqui, um resumo dos principais tópicos abordados 75
Aspectos positivos 75
Aspectos negativos 75

Índice das Tabelas

Tabela 1 - Tabela 1 – Tabela de Grupos Ocupacionais 8
Tabela 2 – Tabela de Classes de Cargos 9
Tabela 3 – Tabela de Grupos Ocupacionais, Classes e níveis de cargos 10
Tabela 4 – Função que compõe a classe Técnico de Nível Médio 11
Tabela 5 – Função que compõe a classe Administrativo 11
Tabela 6 – Funções que compõe a classe Técnico de Nível Superior.....11
Tabela 7 – Função que compõe a classe Assessoria Técnica 12
Tabela 8 – Função que compõe a classe Assessoria Especial 12
Tabela 9 – Função que compõe a classe Chefia Intermediária.....12
Tabela 10 – Função que compõe a classe Chefia Superior 12
Tabela 11 – Fatores de Avaliação dos Cargos.....14
Tabela 12 – Fator de Avaliação “Escolarização” 14
Tabela 13 – Fator de Avaliação “Responsabilidade por tarefas” 14
Tabela 14 – Fator de Avaliação “Responsabilidade por erros” 15
Tabela 15 – Fator de Avaliação “Responsabilidade por contato” 15
Tabela 16 – Fator de Avaliação “Responsabilidade por supervisão” 15
Tabela 17 – Fator de Avaliação “Responsabilidade por informações”.....15
Tabela 18 – Cargos avaliados por fatores 16
Tabela 19 - Competências genéricas dos profissionais da CEASAMINAS 19
Tabela 20 – Competências específicas, em função das necessidades dos cargos.....20
Tabela 21 - Tabela de Funções que compoem a classe técnico nível médio.....23
Tabela 22 – Tabela de Funções que compoem a classe administrativa 24
Tabela 23 - Tabela de Funções que compoem a classe técnico nível superior.....25
Tabela 24 - Tabela de Funções que compoem a classe Assessoria Técnica 26
Tabela 25 - Tabela de Funções que compoem a classe Assessoria Especial 26
Tabela 26 - Tabela de Funções que compoem a classe Chefia Intermediária 27
Tabela 27 - Tabela de Funções que compoem a classe Chefia Superior 27
Tabela 28 – Síntese de vagas por grupos e classe proposto 28
Tabela 29 – Tabela de Compensações 40
Tabela 30 – Redistribuição das remunerações grupo médio e classe Técnico de nível médio 44
Tabela 31 - Redistribuição das remunerações grupo médio e classe Administrativo.....44
Tabela 32 - Redistribuição das remunerações grupo Superior e classe Técnico de Nível Superior.....45
Tabela 33 - Redistribuição das remunerações grupo Assessoria e classe Assessoria Técnica.....46
Tabela 34 - Redistribuição das remunerações grupo Assessoria e classe Assessoria Especial.....46
Tabela 35 - Redistribuição das remunerações grupo Gerencial e classe Chefia Intermediária.....46
Tabela 36 - Redistribuição das remunerações grupo Gerencial e classe Chefia Superior.....47
Tabela 37 - Custo total das remunerações.....47
Tabela 38 - Empregados por função, com 28 anos ou mais de admissão.....47
Tabela 39 - Funções que compõe a classe Serviços Gerais.....76
Tabela 40 - Funções que compõem a classe Serviços gerais e numeros de vagas propostas.....76

Índice das figuras

Figura 1– Modalidades de carreiras na empresa..... 49

I – Apresentação

O presente trabalho traça as diretrizes básicas para a gestão de cargos, carreiras e as compensações da CEASAMINAS.

Resultado de trabalhos desenvolvidos por àreas estratégicas da empresa, o Plano de Cargos, Carreiras e Remunerações – PCCR apresentado aqui tem como alicerces o plano vigente (que traz conceitos e práticas importantes), as orientações estratégicas da atual Diretoria, as considerações técnicas do Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais - DEST, as opiniões e expectativas de diversas lideranças e técnicos da empresa.

II - Objetivos do Plano de Cargos

1) Geral

Promover a gestão e o desenvolvimento dos recursos humanos da CEASAMINAS, através de um modelo de planejamento de cargos, carreiras e remunerações, segundo o paradigma da administração pública gerencial, contribuindo assim, para a melhoria do desempenho geral da empresa e dos seus resultados operacionais.

2) Específicos

a) Através de uma adequada revisão do plano vigente, superar as defasagens das práticas atuais, sistematizando-o de forma mais consistente, tornando-o congruente com as realidades da CEASAMINAS e do mercado;
b) Adotar um modelo assertivo de avaliação e gestão de desempenhos, de capacitação profissional e educação continuada;
c) Criar critéiros e condições mais favoráveis para mobilidade interna, por necessidades instituicionais, desempenhos e necessidades de crescimento pessoal, flexibilizando e ampliando as oportunidades de progressão em carreiras.

IV – Detalhamento da Metodologia

Definidos a forma organizacional da empresa, em sua estrutura predominantemente divisional, hierarquizada e, em parte, geográfica, em função das Unidades do interior, e os objetivos de cada setor, são planejados os trabalhos, estruturadas as funções, definidos os perfis desejados e quantificados os profissionais necessários, baseados, é claro, na disponibilidade orçamentária.

Os cargos e as carreiras deverão ser definidos unicamente como horizontais, para as classes dos grupos fundamental e médio, e horizontais e verticais para as demais classes. As funções são organizadas de acordo com as atribuições a serem desempenhadas, com os níveis de relacionamentos e responsabilidades que estabelecem, e em função do modelo que estabelece a carreira.

Em todos as funções há a perspectiva da carreira horizontal. Torna-se possível, em todos os casos, uma maior mobilidade dentro do próprio setor e, além disso, uma maior possibilidade de atuação em diversas outras áreas da empresa. Assim, torna-se mais fácil a alocação e redistribuição de profissionais, permitindo uma melhor adaptação frente às necessidades estratégicas e às constantes mudanças de gestão e injunções políticas às quais a CEASAMINAS está sujeita.

As definições dos grupos e das classes de cargos são atribuidas por similaridades, e as funções e as carreiras são, no presente plano, suficientemente amplas e flexíveis, respeitando-se os marcos legais e as especificidades das tarefas e especialidades, alargando as possibilidades de mobilidade e de exercício profissional em atividades e setores da empresa e permitindo uma gestão da força de trabalho de forma mais racional, igualmente flexível e dinâmica.

As funções exercidas por profissionais alocados por recrutamento amplo, sendo estas técnicas, de assessoria e gerenciamento, demandarão especialistas que apresentem conhecimentos específicos, inexistentes ou insuficientes entre os profissionais de carreira da empresa. Já as funções agregadas ao grupo de cargos fundamental, prevalecerão enquanto os seus ocupantes estiverem na empresa, não sendo providas através de novos concursos públicos.

1. A estrutura para gerenciamento da política de recursos humanos da empresa[1]

Para o sucesso da implantação e implementação do PCCR é importante que as responsabilidades definidas abaixo sejam cumpridas:

1.1. Conselho de Administração

a) Aprovar o PCCR – Plano de Cargos, Carreiras e Remunerações;
b) Determinar a sua implementação pela Diretoria Executiva, de acordo com o Estatuto Social da empresa;
c) Verificar o cumprimento das diretrizes do Plano pela Diretoria Executiva;
d) Aprovar os orçamentos de Recursos Humanos, anualmente.

1.2. Diretoria Executiva

a) Aprovar o PCCR – Plano de Cargos, Carreiras e Remunerações;
b) Garantir que todas as ações do Plano venham a convergir para a sua missão institucional;
c) Definir a Política de Recursos Humanos da empresa, com a participação do Departamento de Planejamento, do Departamento de Gestão de Pessoas e dos funcionários;
d) Certificar-se da aplicação dos princípios e das políticas gerais do PCCR;
e) Estimular e propiciar condições para o aperfeiçoamento contínuo dos funcionários e líderes da empresa;
f) Acompanhar o processo de implantação, implementação e manutenção do Plano.

1.3. Responsabilidades das Lideranças

a) Administrar e gerir sua equipe de trabalho;
b) Estimular o trabalho em equipe;
c) Estimular o aperfeiçoamento contínuo de suas equipes, por meio da revisão periódica dos processos;

[1] Baseado no documento Revisão PCCR – ago 2003, elaborado pela CEASAMINAS e aprovado pelo DEST, com exceção da participação do Departamento de Planejamento.

d) Garantir que todas as ações da empresa estejam focadas na concretização da sua missão;
e) Interagir com as outras áreas da empresa para alcançar resultados globais cada vez mais satisfatórios para a organização;
f) Garantir a aplicação dos princípios do PCCR;
g) Promover a valorização dos empregados, criando condições para seu desenvolvimento;
h) Incentivar e estimular as potencialidades e talentos de cada participante de sua equipe;
i) Conciliar as expectativas dos empregados com as possibilidades oferecidas pelo PCCR;
j) Orientar e promover a qualificação de suas equipes de trabalho;
k) Analisar, com o funcionário, aspectos positivos e negativos em suas atitudes comportamentais e ações profissionais que interfiram no desenvolvimento do trabalho;
l) Incentivar o empregado no seu progresso profissional, analisando suas condições e possibilidades oferecidas pela empresa;
m) Oferecer oportunidades que sirvam de estímulo ao desenvolvimento profissional;
n) Reconhecer o desempenho dos participantes de sua equipe que contribuam para o alcance dos resultados almejados;
o) Promover constantemente a melhoria da comunicação interna.

1.4. Departamento de Gestão de Pessoas

a) Formular e apresentar a revisão do PCCR;
b) Garantir que todas as ações propostas no PCCR venham a convergir para a missão, à visão e para os objetivos estratégicos da empresa;
c) Desenvolver de forma integrada as ações do PCCR;
d) Promover a mobilização e capacitação das lideranças e funcionários da empresa para que conheçam e apliquem as ações propostas no plano;
e) Facilitar e assessorar a atuação das lideranças na aplicação dos métodos propostos para gerenciamento de RH;

f) Desenvolver e aperfeiçoar políticas e programas que facilitem os trabalhos das lideranças e as relações entre a empresa e seus empregados;
g) Promover a contínua avaliação das práticas adotadas e a sua adequação à realidade da empresa;
h) Coordenar a aplicação da metodologia de avaliação de desempenho.

1.5. Departamento de Planejamento

i) Formular e apresentar a revisão do PCCR;
j) Garantir que todas as ações propostas no PCCR venham a convergir para a missão, a visão e para os objetivos estratégicos da empresa;
k) Apoiar o Departamento de Gestão de Pessoas no desenvolver integrado das ações do PCCR;
l) Participar da mobilização e capacitação das lideranças e funcionários da empresa para que conheçam e apliquem as ações propostas no plano;
m) Facilitar e assessorar a atuação das lideranças na aplicação dos métodos propostos para gerenciamento de RH;
n) Desenvolver e aperfeiçoar políticas e programas que facilitem os trabalhos das lideranças e as relações entre a empresa e seus funcionários;
o) Promover a contínua avaliação das práticas adotadas e a sua adequação à realidade da empresa;
p) Orientar a definição do planejamento anual de RH e o plano de gestão orçamentária e financeira para a política de gestão de pessoas.

1.6. Responsabilidades dos Empregados

a) Dirigir seus esforços para que a empresa cumpra sua missão;
b) Trabalhar em equipe;
c) Demonstrar espírito de colaboração e de equipe, primando pelos objetivos comuns;
d) Trabalhar com profissionalismo e ética, buscando realizar suas tarefas com eficiência e eficácia;

e) Buscar o desenvolvimento pessoal e profissional continuamente;
f) Integrar-se às práticas organizacionais que lhes são pertinentes ao grupo de trabalho e ao exercício de sua função;
g) Assumir responsabilidades inerentes ao seu trabalho, colaborando nas soluções de problemas da organização;
h) Planejar sua carreira dentro da CEASAMINAS esforçando-se para profissionalizar-se continuamente.

2. Classificações dos Cargos

2.1. Grupos ocupacionais de cargos

Os cargos são definidos em grupos ocupacionais por suas características de escolaridade, classes, atribuições funcionais, conforme demonstrado nas tabelas a seguir:

Tabela 1 – Tabela de Grupos Ocupacionais

Código do grupo	Título do grupo	Definição do PCCR 2003	Descrição do grupo
1	Médio	**Grupo Ocupacional II** – "Assistência Administrativa e Técnica"	Grupo de cargos que têm como pré-requisito para sua ocupação a escolaridade em nível médio e/ou técnico, executando tarefas com algum nível de complexidade, oferecendo apoio e assistência.
2	Superior	**Grupo Ocupacional III** – "Serviços Profissionais de Nível Superior"	Grupo de cargos que envolvem funções especializadas de nível de escolaridade superior, tais como técnicos de nível superior, bacharéis, assistentes, etc.
3	Assessoria	**Funções de Assessoria**	Grupo de cargos que envolvem funções de assessoria, de nível de escolaridade superior, tais como assessores técnicos e assessores especiais.
4	Gerencial	**Funções de Liderança**	Grupo de cargos que, na hierarquia da organização, têm a responsabilidade por gerenciar, liderar, supervisionar atividades, grupos de trabalho, projetos e Unidades orgânicas.

Fonte: Departamento de Planejamento / Departamento de Gestão de Pessoas

2.2. Classes de cargos

Tabela 2 – Tabela de Classes de Cargos

Código da classe	Grupo Ocupacional	Classe de Cargos	Descrição da classe
1.1	Médio	Técnico	Grupo de cargos que envolvem funções com relativa complexidade e responsabilidades, que exijam escolaridade em nível médio e técnico. A Classe Técnico-Operacional refere-se a cargos de assistentes, orientadores de mercado e outros de apoio a gestores, supervisores e profissionais de nível superior em áreas tecnicas e operacionais.
1.2	Médio	Administrativo	Grupo de cargos que envolvem funções com relativa complexidade e responsabilidades, que exijam escolaridade em nível médio e técnico. A Classe Técnico-Operacional refere-se a cargos de assistentes, auxiliares, secretários, técnicos contábeis e de informática e outros de apoio a gestores, supervisores e profissionais de nível superior em áreas administrativas.
2.1	Superior	Técnico de Nível Superior	Grupo de cargos com formação superior completa em áreas específicas, de caráter geral, técnico-operacional, administrativo e financeiro, com atividades de médias ou altas complexidade e responsabilidade, genéricas ou especializadas tecnicamente e voltadas para apoio gerencial.
3.1	Assessoria	Assessoria Técnica	Grupo de cargos com formação superior completa, com alto grau de responsabilidade, com tarefas complexas, que planeja, executa e orienta atividades pertinentes à sua formação e área de negócio, prestando assessoria técnica especializada aos departamentos e seções da empresa.
3.2	Assessoria	Assessoria Especial	Grupo de cargos com formação superior completa, com alto grau de responsabilidade, com tarefas complexas, que promove estudos e pesquisas, formulando e orientando atividades pertinentes à sua formação e área de negócio, prestando assessoria de caráter técnico e político especial à Diretoria.
4.1	Gerencial	Chefia Intermediária	Grupo de cargos com formação superior completa, com atividades voltadas para planejamento e gerenciamento técnico operacional, administrativo e financeiro, responsabilizando-se pela sua área de negócio e equipe de trabalho, assessorando tecnicamente a diretoria em tomadas de decisão.
4.2	Gerencial	Chefia Superior	Grupo de cargos com formação superior completa, com atividades voltadas para planejamento e gerenciamento de unidades de assessoria especializadas, responsabilizando-se pela sua área de negócio e equipe de trabalho, assessorando tecnicamente a diretoria em tomadas de decisão.

Fonte: Departamento de Planejamento / Departamento de Gestão de Pessoas

2.3. Níveis de funções

Os níveis de atribuições das funções representam as escalas relativas ao crescimento horizontal, na mesma classe de cargo, tanto em complexidade e responsabilidade em seu exercício quanto em progressão salarial.

Tabela 3 – Tabela de Grupos Ocupacionais, Classes e níveis de cargos

Classe de cargo			Níveis propostos				
Código da classe	**Grupo Ocupacional**	**Título da Classe**	**I**	**II**	**III**	**IV**	**V**
1.1	Médio	Técnico	■	■	■	■	
1.2	Médio	Administrativo	■	■	■	■	
2.1	Superior	Técnico de Nível Superior	■	■	■		
3.1	Assessoria	Assessoria Técnica	■				
3.2	Assessoria	Assessoria Especial	■				
4.1	Gerencial	Chefia Intermediária	■				
4.2	Gerencial	Chefia Superior	■				

Fonte: Departamento de Planejamento / Departamento de Gestão de Pessoas

2.4. Composição básica da estrutura de cargos

Todos os Grupos de Cargos são compostos de Classes de Cargos, que reúnem funções por similaridade de conteúdos de tarefas e escolaridade, além do grau na hierarquia da empresa.

Nota-se que os Títulos das Funções, componentes básicos dos cargos, foram definidos de forma mais genérica, incorporando diversas funções anteriormente adotadas na empresa. Isso permitirá a flexibilização dos cargos, favorecendo o seu enriquecimento ao longo do tempo, a mobilidade dos seus ocupantes e a adaptação às necessidades e contingências dos setores e da empresa como um todo.

Tabela 4 – Função que compõe a classe Técnico de Nível Médio

Grupo ocupacional	Código da classe	Classe de Cargos
Médio	**2.1**	**Técnico de Nível Médio**

Título da Função	Funções anteriores incorporadas	Nível da Função				
		I	II	III	IV	V
Assistente Técnico	Técnico em Informática	■	■	■	■	
	Técnico Agrícola					
	Técnico em Segurança do Trabalho					
	Técnico Contábil					
	Orientador de Mercado					
	Pesquisador					
	Assistente Técnico					

Fonte: Departamento de Planejamento / Departamento de Gestão de Pessoas

Tabela 5 – Função que compõe a classe Administrativo

Grupo ocupacional	Código da classe	Classe de Cargos
Médio	**2.2**	**Administrativo**

Título da Função	Funções anteriores incorporadas	Nível da Função				
		I	II	III	IV	V
Assistente Administrativo	Auxiliar Administrativo	■	■	■	■	
	Assistente Administrativo					
	Secretária de Diretoria					
	Secretária de Assessoria					
	Técnico de Nível Médio – Auxiliar Administrativo					
	Técnico de Nível Médio – Auxiliar de Almoxarifado					
	Técnico de Nível Médio – Auxiliar de Compras					

Fonte: Departamento de Planejamento / Departamento de Gestão de Pessoas

Tabela 6 – Funções que compõe a classe Técnico de Nível Superior

Grupo ocupacional	Código da classe	Classe de Cargos
Superior	**3.1**	**Técnico de Nível Superior**

Título da Função	Funções anteriores incorporadas	Nível da Função				
		I	II	III	IV	V
Analista de Gestão	Técnico de Nível Superior - Auditor	■	■	■		
	Técnico de Nível Superior – Planejamento					
	Analista de Segurança					
	Economista					
	Estatístico					
	Administrador					
	Contador					
Analista de Engenharia e Infraestrutura	Engenheiro Eletricista	■	■	■		
	Engenheiro de Trânsito					
	Engenheiro Civil					
	Engenheiro de Segurança					
Analista de Agroalimentos	Nutricionista	■	■	■		
	Engenheiro Agrônomo					
	Engenheiro de Alimentos					
Analista Jurídico	Advogado	■	■	■		
Analista Social	Assistente Social	■	■	■		
	Psicólogo					

Analista de Comunicação	Jornalista	■	■	■		
	Relações Públicas					
	Publicitário					
Analista de Tecnologia da Informação	Técnico de Nível Superior - Informática	■	■	■		

Fonte: Departamento de Planejamento / Departamento de Gestão de Pessoas

Tabela 7 – Função que compõe a classe Assessoria Técnica

Grupo ocupacional	Código da classe	Classe de Cargos					
Assessoria	**4.1**	**Assessoria Técnica**					
Título da Função	**Funções anteriores incorporadas**	**Nível da Função**					
		I	**II**	**III**	**IV**	**V**
Assessor Técnico	Assistente de Planejamento	■				

Fonte: Departamento de Planejamento / Departamento de Gestão de Pessoas

Tabela 8 – Função que compõe a classe Assessoria Especial

Grupo ocupacional	Código da classe	Classe de Cargos					
Assessoria	**4.2**	**Assessoria Especial**					
Título da Função	**Funções anteriores incorporadas**	**Nível da Função**					
		I	**II**	**III**	**IV**	**V**
Assessor Especial	Assessor de Planejamento	■				
	Assessor Especial da Presidência					

Fonte: Departamento de Planejamento / Departamento de Gestão de Pessoas

Tabela 9 – Função que compõe a classe Chefia Intermediária

Grupo ocupacional	Código da classe	Classe de Cargos					
Gerencial	**5.1**	**Chefia Intermediária**					
Título da Função	**Funções anteriores incorporadas**	**Nível da Função**					
		I	**II**	**III**	**IV**	**V**
Chefe de Seção	Coordenador de Setor	■				
Gerente de Unidade	Gerente de Unidade	■				

Fonte: Departamento de Planejamento / Departamento de Gestão de Pessoas

Tabela 10 – Função que compõe a classe Chefia Superior

Grupo ocupacional	Código da classe	Classe de Cargos					
Gerencial	**5.2**	**Chefia Superior**					
Título da Função	**Funções anteriores incorporadas**	**Nível da Função**					
		I	**II**	**III**	**IV**	**V**
Chefe de Departamento	Chefe de Departamento	■				
	Chefe de Assessoria					
Chefe de Gabinete	Chefe de Gabinete	■				

Fonte: Departamento de Planejamento / Departamento de Gestão de Pessoas

3. Avaliação das classes de cargos[2]

O modelo utilizado para avaliar os cargos dos grupos ocupacionais foi à *Avaliação por Pontos.*

A avaliação dos cargos tem como objetivo atribuir-lhes valores. A expressão "valor" demonstra uma idéia de relação. De acordo com a teoria econômica, "valor" pressupõe a comparação entre duas coisas úteis e a expressão tem conteúdo eminentemente subjetivo. É de fundamental importância fixar o valor relativo dos Cargos a fim de se estabelecer adequadamente o salário que deverá ser pago a seus ocupantes. O salário de um cargo é considerado alto ou baixo somente quando comparamos com os salários atribuídos a outros cargos. Por maior que seja seu salário individual, em termos de poder aquisitivo, o empregado tem sempre o sentimento de estar sendo injustiçado, ou impropriamente remunerado, se o seu salário percebido é inferior ao de colegas que exercem funções que lhe pareçam de igual ou inferior importância.

Manter condições harmoniosas no trabalho consiste em convencer o empregado da consistência interna da estrutura de salários adotada, e só é possível negociar com o empregado quando o sistema está estabelecido em bases concretas e critérios justos.

A avaliação é de fundamental importância para o escalonamento hierárquico dos cargos e para o estabelecimento do equilíbrio salarial interno da organização.

A finalidade da avaliação é determinar o valor relativo de cada classe de cargo, em comparação com os demais cargos existentes. Sua tarefa específica consiste no estudo de cada cargo separadamente.

Para a Avaliação dos Cargos da CEASAMINAS adotou-se o Sistema de Avaliação por Ponto, por se tratar de um método tecnicamente mais aperfeiçoado, o qual, aplicado com cuidado, pode alcançar resultados altamente satisfatórios. Sua técnica é analítica, pois os cargos são comparados por meio de fatores de avaliação com valores em pontos. Também é uma técnica quantitativa, pois são atribuídos valores numéricos (pontos) para cada aspecto do cargo e um valor total que é o somatório dos valores numéricos obtidos. O método foi planejado com o intuito de eliminar ou minimizar o subjetivismo inerente ao julgamento.

[2] O conteúdo desse item foi extraído do documento Revisão PCCR – ago 2003, elaborado pela CEASAMINAS e aprovado pelo DEST.

Tabela 11 – Fatores de Avaliação dos Cargos

Fatores	Pontos máximos	%
Instrução	270	27
Responsabilidade por tarefas	216	21,6
Responsabilidade por erros	162	16,2
Responsabilidade por contato	135	13,5
Responsabilidade por Supervisão	122	12,2
Responsabilidade por informações	95	9,5
Potência global	**1000**	**100**

Fonte: Departamento de Recursos Humanos - PCCR 2003

Considera-se também, para avaliação dos cargos, o tipo e o grau de instrução, ou escolarização, que é necessário ou conveniente para a execução das tarefas ou operações do cargo. Trata-se de instrução ou formação adquiridas. Mede a necessidade de conhecimento teórico de caráter geral ou específico.

Tabela 12 – Fator de Avaliação "Escolarização"

Subfatores	Pontos do subfator
Nenhuma	0
Saber ler, escrever e contar.	81
Ensino Fundamental Incompleto.	108
Ensino Fundamental Completo.	121,5
Ensino Médio Completo.	135
Ensino Médio Completo com aperfeiçoamento para a função.	110
Cursando o Ensino Superior.	229,5
Ensino Superior Completo e treinamento específico para a função.	256,5
Ensino Superior Completo e treinamento específico para a função, com especialização.	270

Fonte: Departamento de Recursos Humanos - PCCR 2003

Tabela 13 – Fator de Avaliação "Responsabilidade por tarefas"

Subfatores	Pontos do subfator
Tarefas de rotina, sob orientação.	0
Tarefas de rotina, autonomia para resolver questões simples.	54
Supervisão em caso de dúvida.	81
Tarefas pouco rotineiras, autonomia para resolver questões complexas.	135
Tarefas não rotineiras, autonomia para criar ou modificar processos e procedimentos dentro das normas gerais da organização.	216

Fonte: Departamento de Recursos Humanos - PCCR 2003

Considera-se o grau de responsabilidade necessário que o ocupante do cargo deve ter. Mede a responsabilidade por resultados em função do maior ou menor grau de risco por erros cometidos e suas conseqüências.

Tabela 14 – Fator de Avaliação "Responsabilidade por erros"

Subfatores	Pontos do subfator
Há pouca possibilidade de se cometer erros	0
Os erros cometidos podem ocasionar perda de tempo, material e pequenos prejuízos financeiros.	54
Os erros cometidos podem causar confusão nas rotinas de trabalho ou afetar as relações da organização com terceiros, pois seu trabalho exige grande exatidão e senso de responsabilidade.	108
Os erros cometidos podem acarretar prejuízos financeiros de vulto ou motivar a perda de prestígio da organização em suas relações com terceiros.	162

Fonte: Departamento de Recursos Humanos - PCCR 2003

Tabela 15 – Fator de Avaliação "Responsabilidade por contato"

Subfatores	Pontos do subfator
Seu trabalho exige poucos contatos com terceiros.	0
Contatos de rotina com a finalidade de prestar ou receber simples orientações.	27
Contatos freqüentes, exigindo tato e discernimento.	54
Contatos regulares, exigindo considerável tato, discernimento e persuasão.	81
Contatos de alto nível destinados à transmissão de programas de ação. Envolve estratégias, tendo oportunidade de usar capacidade específica de transmitir idéias e de persuasão.	135

Fonte: Departamento de Recursos Humanos - PCCR 2003

Tabela 16 – Fator de Avaliação "Responsabilidade por supervisão"

Subfatores	Pontos do subfator
Nenhum	0
Processo relacionado por questões simples	40,5
Processo relacionado por questões complexas/normas	81
Supervisão por questões que impactam na elaboração de políticas e estratégias	122

Fonte: Departamento de Recursos Humanos - PCCR 2003

Considera-se a responsabilidade por informações de caráter confidencial e por manuseio de trabalho que envolve sigilo.

Tabela 17 – Fator de Avaliação "Responsabilidade por informações"

Subfatores	Pontos do subfator
Nenhuma	0
Por informações rotineiras/ operacional	27
Informações normativas	40,5
Informações gerenciais	67,5
Informações estratégicas	95

Fonte: Departamento de Recursos Humanos - PCCR 2003

A seguir, a síntese da avaliação de cada classe de cargo, por grupo e fator de avaliação:

Tabela 18 – Cargos avaliados por fatores

Grupo ocupacional	Classe de cargos	Escolari-zação	Tarefas	Erros	Contato	Supervi-são	Informa-ções	Total
Médio	Técnico	135	54	54	54	40,5	27	364,5
Médio	Administrativo	135	54	54	54	40,5	27	364,5
Superior	Técnico de Nível Superior	256,5	135	108	81	81	40,5	702
Assessoria	Assessoria Técnica	256,5	135	162	135	81	67,5	837
Assessoria	Assessoria Especial	270	216	162	135	122	95	1000
Gerencial	Chefia Intermediária	256,5	135	162	135	81	67,5	837
Gerencial	Chefia Superior	270	216	162	135	122	95	1000

Fonte: Departamento de Recursos Humanos - PCCR 2003

4. Provisão de Recursos Humanos

A provisão de recursos humanos nos diversos cargos e setores da empresa dar-se-á, primeiramente, através do planejamento do trabalho, ordinariamente, uma vez por ano, e, extraordinariamente, sempre que for necessário. A provisão incluirá recrutamento, redistribuição e qualificação[3]

Assim, os setores da CEASAMINAS definirão com o Departamento de Gestão de Pessoas, o plano funcional para o exercício seguinte, dimensionando o seu pessoal por classe de cargo e função, os perfis e as competências necessárias de acordo com as suas atribuições.

[3] Constituição federal:
"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 eficiências e, também, ao seguinte:

I. – os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei;
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 em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração;"

Ordinariamente, no segundo semestre de cada ano, o departamento de Gestão de pessoas fará uma pesquisa, em cada unidade orgânica da empresa, junto a cada gestor responsável para realização do planejamento de recursos humanos focados nos objetivos e metas do setor, aliados aos objetivos estratégicos da empresa.

Inicialmente, serão elaborados relatórios elucidativos, que demonstrem as condições gerais da força de trabalho do setor, que acompanharão o fomulário de pesquisa e planejamento para exercício seguinte.

Assim, por agendamento prévio, os técnicos responsáveis pelo planejamento realizarão entrevistas com cada responsável pelo setor pesquisado. Após as entrevistas, serão elaborados diagnóticos parciais para posterior análise e discurssão com a diretoria.

Definidos os grupos, classes e funções considerados necessários para provisão de recursos humanos, será realizada nova abordagem junto aos responsáveis pelos setores que apresentarem as demandas, para a análise de contexto e aplicação da matriz de competências, utilizando um instrumento de pesquisa.

Finalmente será sistematizado o planejamento de RH, com o diagnóstico da realidade pesquisada, a definição de objetivos e metas para (respeitando sempre os critérios definidos neste PCCR):

a) Promover progressões verticais;
b) Promover a realocação de profissionais em funções diversas, dentro do próprio setor;
c) Promover a movimentação de profissionais para setores diversos;
d) Adequar o plano orçamentário;
e) Executar outras ações pertinentes.

A **redistribuição**, ou mobilidade interna de pessoal, deve ser adotada preferencialmente como instrumento de alocação e ajuste do pessoal da empresa. Através da seleção e alocação interna, a empresa ampliará o leque de oportunidades para os empregados e conseguirá manter o capital intelectual existente, aproveitando, assim, todo investimento que porventura tenha sido feito na formação e na qualificação da sua força de trabalho. É, portanto, uma forma mais racional, econômica, e motivadora de alocação de pessoal. Sempre que ocorrer esse tipo de provisão, ações de capacitação deverão ser adotadas como forma de adequação dos perfis apresentados às novas necessidades.

O **recrutamento** deve ocorrer através de:

a) concursos públicos para empregos de carreira; e
b) seleção assertiva, sem a modalidade de concurso, por indicação da Diretoria, através de recrutamento amplo, para suprimento de vagas que exijam conhecimentos específicos, que sejam considerados relevantes pela empresa[4].

O concurso público deve ser realizado, a partir do presente plano, sempre em duas etapas:

a) a primeira, classificatória, composta por provas de conhecimentos específicos, necessários ao exercício da função, e genéricos, além das provas de títulos; e
b) a segunda etapa, eliminatória, que será desenvolvida através de um curso, de caráter breve, com o objetivo de permitir uma formação inicial de saberes e atitudes inerentes ao cargo e à empresa e de possibilitar a observação e a avaliação de forma mais aprofundada e assertiva do candidato.

É importante observar que a empresa deverá adotar critérios cada vez mais rigorosos de seleção do seu quadro de pessoal, já que pretende afirmar-se como uma referência mundial em abastecimento agroalimentar, melhorar continuamente sua qualidade e diversidade de oferta de serviços e seus resultados operacionais e tornar-se uma referência em políticas setoriais, alinhando-se, da melhor forma possível, à política nacional de agricultuira, pecuária e abastecimento.

Os setores e cargos a serem providos através de concurso e as competências requeridas, bem como o número de vagas e a periodicidade dos processos seletivos serão resultado do planejamento de trabalho a ser feito pelo Departamento de Gestão de Pessoas, com a aprovação da Diretoria Executiva e, finalmente, da conseqüente autorização do orgão competente da administração federal .

[4] Constituição federal, art. 37: "(...)

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: I - os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei; 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; III - o prazo de validade do concurso público será de até dois anos, prorrogável uma vez, por igual período;IV - durante o prazo improrrogável previsto no edital de convocação, aquele aprovado em concurso público de provas ou de provas e títulos será convocado com prioridade sobre novos concursados para assumir cargo ou emprego, na carreira;V – as funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento.

Toda alocação de pessoas deverá ser feita de forma assertiva: trabalhos adequadamente desenhados, matrizes de competências cuidadosamente estudadas e a lógica da gestão dessa força de trabalho muito bem dimensionada e aplicada.

Espera-se, então, que todos os empregados de CEASAMINAS apresentem as qualificações necessárias para o desenvolvimento adequado de suas atribuições.

Observa-se, a seguir, o conjunto de habilidades genéricas que deverão caracterizar os trabalhadores alocados pela empresa, independentemente do seu cargo e forma de vinculação[5]:

Tabela 19 - Competências genéricas dos profissionais da CEASAMINAS

Competência	Ações essenciais que evidenciam a competência
Postura Ética	Significa a adoção de concepções e posturas de respeito ao outro, de senso de justiça e do direito humano, respeitando-se os limites e as possibilidades do contexto, com o objetivo de estabelecer laços positivos e produtivos.
Respeito às regras e à Lei	Capacidade para estabelecer pactos sociais produtivos, mediados por Leis e conjuntos de regras; considera a condição desenvolvida, pela introjeção da Lei, ao longo do tempo, para reconhecer e respeitar os limites e as regras socialmente estabelecidas.
Compartilhamento de Conhecimentos	Compartilha e dissemina conhecimentos, experiências, melhores práticas Atua em prol da Aprendizagem Organizacional. Efetivamente transfere conhecimento e tecnologia, aumentando a capacitação de diversas partes da estrutura organizacional. Organiza e guarda informações de maneira sistemática.
Foco em Resultados	Apresenta resultados com assertividade. Age com profissionalismo, imbuído da intenção de resolver problemas e aproveitar oportunidades, sempre se pautando pela ética e o compromisso com a Organização. Apresenta trabalhos de qualidade. Age com persistência, responsabilidade, decisão, engenhosidade, proatividade e pragmatismo.
Foco no cliente	Age imbuído do propósito de atender às necessidades e demandas dos clientes, sempre se pautando pela ética. Identifica toda a cadeia de clientes da Organização, desde os mais específicos até a sociedade em geral.
Iniciativa e Dinamismo	Age proativa e tempestivamente para se beneficiar de oportunidades para a Organização Persiste em face de obstáculos, buscando soluções alternativas quando a primeira abordagem não for bem sucedida.
Sociabilidade a capacidade de trabalho em Equipe	Valoriza o trabalho em equipe, integrando-se ao grupo em que atua de forma participativa e respeitando as opiniões expressas. Relaciona-se com a equipe de trabalho de maneira a estimular a cooperação e interação de todos, transferindo atribuições a quem está apto a exercê-la, percebendo os talentos humanos e seu potencial. É capaz de trabalhar sob pressão e lidar positivamente com o *stress*. Demonstra habilidade de trabalhar em cooperação, ser efetivamente um integrante e energizar e estimular a equipe na busca de objetivos comuns. Envolve a visão de si mesmo como parte de uma equipe organizacional maior.
Assistência	Busca oferecer apoio e assistência às pessoas, com disposição e interesse.

Esse tipo de recrutamento permite à Diretoria da empresa a livre nomeação de profissionais, pela especialidade e propriedade sobre determinada área e pela importância estratégica e relação de estrita confiança. Quando necessário, o profissional poderá ser exonerado livremente pela Diretoria.

[5] Baseado no documento Habilidades Genéricas do Banco Central, disponível em http//: www.enap.gov.br/publicacoes, acesso em 10/05/2006.

Competência	Ações essenciais que evidenciam a competência
Deferência	Capacidade para lidar com a hierarquia e com lideranças de forma positiva; esta característica relaciona-se à de respeito às regras.
Equilíbrio emocional	Emocionalmente estável; capacidade para equilibrar-se emocionalmente frente às contingências, frente ao outro; capacidade para canalizar a energia de forma produtiva; é importante observar, aqui, o controle da agressividade e dos impulsos sexuais.
Autodesenvolvimento	Desenvolve-se e aprimora-se profissionalmente.novos conhecimentos e se atualiza sobre assuntos relevantes. Questiona os paradigmas dominantes. É receptivo a críticas construtivas, orientações e ações, visando a superação suas dificuldades e carências.
Capacidade de organização e planejamento	Analisa ambientes e cenários. Estabelece objetivos e metas, desdobrando-os em planos e programas, definindo o que fazer, como fazer, recursos necessários, prazos, pessoas, critérios de acompanhamento, controle e ações contingenciais. Estrutura e sistematiza ações para aproveitar oportunidades e pontos fortes e minimizar ameaças e pontos fracos. Estabelece mecanismos de controle e avaliações das ações, otimizando recursos existentes.

Fonte: Departamento de Planejamento / Departamento de Gestão de Pessoas

O perfil adequado a cada cargo ainda levará em consideração outras características subjetivas, próprias de acordo com as especificações técnicas de cada atividade.

Tais perfis definidos, devem possibilitar a execução das atividades sob um paradigma gerencial: que privilegie o estabelecimento de metas, o controle e avaliação dos resultados, a eficiência, a flexibilidade, a descentralização e a autonomia de gestão com responsabilização (Ministério do Planejamento, op. cit.).

No quadro a seguir, são apresentadas as competências, ou "aptidões", normalmente requeridas para o exercício dos cargos, variando em graus ("muito característico", "característico", "pouco característico", "não é considerado significativo para o cargo"), dependendo das reseponsabilidades, relações e tarefas atribuidas e dos perfis a serem apresentados pelos profissionais:

Tabela 20 – Competências específicas, em função das necessidades dos cargos

Dimensão	Competência	Ações essenciais que evidenciam a competência
Aptidão cognitiva	Atenção concentrada	Capacidade de manter a atenção, de forma concentrada e contínua, frente a estímulos visuais, auditivos.
	Memória	Capacidade para reter informações, imagens e experiências, simples e complexas, em curto e longo prazo.
	Raciocínio Conceitual e Pensamento Abstrato	Identifica quando uma situação presente é similar a uma situação passada ou identifica conexões entre situações que não sejam obviamente relacionadas, usando esse conhecimento para lidar com a situação atual. Aplica conceitos complexos. Identifica padrões. Reflete abstratamente, valendo-se de conceitos e categorias, sobre situações hipotéticas, genéricas ou tendências, formulando teorias, modelos, estratégias, políticas e projetos. Pensa nos prós e contras das soluções já apresentadas.

Dimensão	Competência	Ações essenciais que evidenciam a competência
	Raciocínio Lógico	Desenvolve, com facilidade, atividades que exigem destreza em lógica pura e aplicada. Exercita intensamente o raciocínio lógico na realização de atividades típicas do posto de trabalho, produzindo resultados.
	Raciocínio matemático e habilidade quantitativa	Capacidade de resolver todos os tipos de problemas com rapidez e precisão, inclusive adição, subtração, multiplicação e divisão, bem como aplicar regras matemáticas.
	Visualização espacial	Capacidade de detectar com precisão a disposição espacial dos objetos com relação ao próprio corpo
	Compreensão verbal e domínio da língua	Capacidade de apreender, compreender e utilizar a língua portuguesa
Aptidão física	Força muscular	Capacidade para exercer pressão muscular contra objetos, como: puxá-los, empurrá-los, levantá-los, carregá-los ou baixá-los; Exercer força muscular em investidas rápidas (energia muscular) Exercer força muscular contínua no tempo, com resistência à fadiga (resistência muscular)
	Qualidade do movimento	Capacidade para flexionar e estender os membros do corpo para trabalhar em posições incômodas ou contorcidas; Capacidade de manter o corpo numa posição estável e resistir a forças que provoquem perda de estabilidade (equilíbrio); Capacidade de movimento seqüencial dos dedos, braços, pernas ou corpo para resultar em ação qualificada (coordenação)
	Resistência cardiovascular	Capacidade para manter atividade física que resulte em aumento da pulsação por um período prolongado
Atitude no trabalho	Capacidade de Comunicação Oral	Expressa idéias com lógica, objetividade e clareza, utilizando-se do meio adequado. Expressa-se de forma adequada aos interlocutores e ao conteúdo transmitido. Certifica-se do entendimento das mensagens transmitidas. Ouve e compreende o contexto das mensagens recebidas. Argumenta com coerência usando feedback de forma adequada, para facilitar a interação entre as partes.
	Capacidade para exercer papéis de liderança	Influencia positivamente as pessoas ou grupos baseando-se em seus atributos pessoais e profissionais, conquistando credibilidade e confiança e obtendo aceitação, consenso e ação na consecução de objetivos. Utiliza métodos de intervenção para trazer o grupo de volta ao seu rumo. Conhece a dinâmica de grupos e o seu funcionamento, as etapas pelas quais os grupos passam, a diferença entre processo e conteúdo e os processos decisórios de grupos.
	Capacidade para promover a gestão da Mudança	Aberto a novas idéias e conceitos. Encara mudanças sem respostas preconcebidas ou atitudes rígidas. Adapta-se às diferentes exigências do meio e revê sua postura diante de argumentações convincentes. Demonstra disposição, interesse e abertura para entender as situações e adotar, ou não, novas posições. Adapta-se com facilidade a situações novas e/ou pressões de trabalho.
	Conhecimento da Organização	Demonstra conhecimento da missão, dos macroprocessos e das funções da empresa Consegue identificar qual unidade é responsável por qual serviço dentro da empresa
	Construção de Redes de Relacionamentos	Identifica possíveis parceiros/fornecedores para o desenvolvimento de projetos. Estabelece contatos para troca permanente de informações/experiências. Promove a coordenação e a cooperação entre diferentes componentes da organização visando um objetivo comum. Promove a coordenação e cooperação entre diferentes organizações.
	Criatividade e inovação	Pensa o ainda não pensado, sugerindo idéias que resolvam conflitos ou signifiquem saída para impasses. Adapta ou substitui modelos tradicionais, utilizando inovações e formas novas de analisar qualquer assunto.

Dimensão	Competência	Ações essenciais que evidenciam a competência
	Desenvolvimento e Orientação da equipe	Incentiva e valoriza o desenvolvimento e a aprendizagem contínuos, mantendo expectativas positivas com relação ao potencial das pessoas. Cria e oferece oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem (como cursos, recursos, tarefas de desenvolvimento, seminários, palestras, trocas de experiências, etc.), alinhados com os interesses da Organização, expandindo os conhecimentos da equipe Reconhece pessoas com base no desenvolvimento bem sucedido. Explica o raciocínio/argumento subjacente às decisões certificando-se de que a(s) pessoa(s) entende(m), bem como instrui, orienta aconselha ou faz sugestões específicas e úteis sobre como executar tarefas e lidar com situações. Fornece feedback positivo e balanceado sobre o nível de desenvolvimento e desempenho aos membros de sua equipe. Identifica as necessidades de aprendizado dos colegas da equipe por meio de análise adequada. Atua no sentido de promover a integração funcional e pessoal dos integrantes e potencializar a sinergia das ações conjuntas.
	Gestão Integrada de Processos, Recursos e Prazos	Gerencia processos, recursos e prazos, otimizando o aproveitamento dos recursos organizacionais disponíveis (orçamento, materiais, tecnologia e informações). Analisa a viabilidade econômico-financeira de processos, projetos ou propostas. Avalia riscos e impactos, visando certificar-se do sucesso do projeto ou da necessidade de ajustes. Administra os custos diretos e indiretos envolvidos. Readapta os objetivos, prazos e recursos necessários para a execução da atividade quando necessário, devido a mudanças no ambiente. Interpreta indicadores e demonstrativos de performance da atividade a fim de maximizar os resultados esperados nos prazos definidos. Avalia a eficiência e a efetividade da atividade com base em indicadores previamente definidos, gerando *feedback*.
	Habilidade para Negociação	Ouve a outra parte e identifica informações relevantes para a negociação. Identifica diretrizes e objetivos claros antes de iniciar a negociação. Expressa-se com lógica, objetividade e clareza, buscando soluções satisfatórias e equilibradas quando há conflitos de interesse. Compreende o sistema de trocas e de valoração que o processo engendra. Sabe lidar com situações difíceis e conflituosas. Altera sua posição e conduta quando se percebe errado. Expressa desacordos sem prejudicar o relacionamento. Resiste à chantagem emocional, bajulação e ameaças.
	Nível gráfico e qualidade na comunicação escrita	Expressa idéias por escrito com lógica, objetividade e clareza, utilizando-se da forma e linguagem adequadas ao público-alvo e ao conteúdo transmitido. Certifica-se do entendimento das mensagens transmitidas. Lê, processa e compreende o contexto das mensagens recebidas. Domina o uso da norma culta da língua portuguesa.
	Visão Estratégica do Negócio	Compreende o dinamismo do processo do negócio da empresa nos contextos político, econômico e social do país e do mundo. Projeta possíveis cenários de futuro e planeja ações estratégicas compatíveis com a missão da organização.
	Visão Sistêmica	Percebe a integração e interdependência das partes que compõem o todo. Identifica conexões entre situações que não sejam obviamente relacionadas, considerando esse conhecimento para lidar com a situação atual. Compreende como suas ações, atividades e atitudes podem influenciar ou interagir com outras áreas da organização e exerce suas atividades considerando esses impactos. Reflete sobre a dinâmica da Organização, percebendo-a como mais do que a soma de seus departamentos. Atua no sentido de promover a integração entre os componentes organizacionais e suas funções, potencializando a sinergia das ações.

Dimensão	Competência	Ações essenciais que evidenciam a competência
	Julgamento e Tomada de Decisão	Julga, avalia e toma decisões de qualidade, sempre se pautando pela ética e o compromisso com a Organização. Demonstra habilidade de considerar simultaneamente diversas variáveis e fatores, alcançando uma síntese que oriente uma tomada de decisões de qualidade. Discute, sistematicamente, alternativas com a equipe, alcançando soluções coletivas adequadas para os problemas identificados e que levam em conta riscos e limites. Percebe a dinâmica e as tendências em ambientes mutáveis, imprevisíveis ou ambíguos, identificando riscos e desafios. Mantém consistência com a visão de futuro da Organização, ajustando rapidamente os planos e processos de trabalho e criando alternativas de ação para alcançar os objetivos planejados.
Personalidade	Afabilidade e empatia	Cordial, confiante, de boa índole, tolerante, colaborador, complacente; Capacidade para estabelecer relações empáticas e construtivas.
	Introversão	Sugere expressividade e espontaneidade, com busca de envolvimento com as pessoas e manifestação de idéias e sentimentos.
	Introspecção	Sugere capacidade para voltar-se para si, de forma reflexiva e crítica.
	Escuta	Capacidade para ouvir e compreender o outro com interesse

Fonte: Departamento de Planejamento / Departamento de Gestão de Pessoas

Na tabela 21, a seguir, são apresentadas as funções que compõem o Grupo Operacional Médio e Classe de Cargos ténicos de Nível Médio, com a quantificação das vagas previstas e o estabelecimento de pré-requisitos mínimos para que os profissionais sejam mantidos e alocados pela empresa.

Tabela 21 – Função que compõem aclasse Técnico de Nível Médio e número de vagas propostas

Grupo ocupaional	**Código da classe**	**Classe de Cargos**	
Médio	**2.1**	**Técnico de Nível Médio**	
Título da Função	**Funções incorporadas**	**Números de vagas**	
Assistente Técnico	Técnico em Informática	**83**	
	Técnico Agrícola		
	Técnico em Segurança do Trabalho		
	Técnico Contábil		
	Orientador de mercado		
	Pesquisador		
	Assistente Técnico		
Obsevação: Foram redistribuidas 7 vagas, anteriormente utilizadas para os orientadores de mercado, para a classe Administrativo, em função das tarefas de caráter administrativo de setores operacionais.			
Nível de Escolaridade exigida	**Médio técnico completo na área de conhecimento para a função**		

Experiências profissionais anteriores	**Para nível I – não há experiência exigida;** **Para nível II – Mínimo de 2 anos de experiência na área determinada para a função;** **Para nível III Mínimo de 4 nos de experiência na área determinada para a função;** **Para Nível IV – Mínimo de 6 anos de experiência na área determinada para a função.**

Fonte: Departamento de planejamento / departamento de gestão de Pessoas

Na tabela 22, a seguir, são apresentadas as funções que compõem o grupo Ocupacional médio e Classe de Cargos administrativo, com a quantificação das vagas previstas e o estabelecimento de pré-requisitos mínimos para que os preofissionais sejam mantidos e alocados pela empresa.

Tabela 22 – função que compõem a classe Administrativo e número de vagas propostas

Grupo ocupacional Médio	**Código de classe**	**Classe de cargos**	
	2.2	**Administrativo**	
Título da Função	**Funções Incorporadas**		**Número de vagas**
Assistente Administrativo	Secretária de Diretoria		**28**
	Secretária de Departamento		
	Assistente Administrativo		
	Técnico de Nível Médio- Auxiliar Administrativo		
	Técnico de Nível Médio- Auxiliar de Almoxarifado		
	Técnico de Nível Médio- Auxiliar de Compras		
	Total de vagas para a classe		**28**
Nível de Escolaridade exigida		**Médio completo**	
Experiências profissionais anteriores		**Para Nível I – Não há experiência exigida;** **Para Nível II – Mínimo de 2 anos de experiência na área determinada para a função** **Para Nível III – Mínimo de 4 anos de experiência na área determinada para a função;** **Para Nível IV – Mínimo de 6 anos de experiência na área determinada para a função**	

Fonte: Departamento de Planejamento / Departamento de Gestão de Pessoas

Na tabela 23, a seguir, são apresentadas as funções que compõem o Grupo Ocupacional Superior e Classe de Técnico de Nível Superior, com a quantificação de vagas previstas e o estabelecimento de pré-requisitos mínimos para que os profissionais sejam mantidos e alocados pela empresa.

Tabela 23 – Funções que compõem a classe Técnico de Nível Superior

Grupo ocupacional	**Código da classe**	**Classe de Cargos**
Superior	**3.1**	**Técnico de Nível Superior**

Título da Função	**Funções anteriores incorporadas**	**Número de Vagas**
Analista de Gestão	Técnico de Nível Superior – Auditor	**17**
	Técnico de Nível Superior – Planejamento	
	Analista de Segurança	
	Economista	
	Estatístico	
	Administrador	
	Contador	
	Psicólogo do Trabalho	
Analista de Engenharia e Infra-estrutura	Engenheiro Eletricista	**4**
	Engenheiro de Trânsito	
	Engenheiro Civil	
	Engenheiro de Segurança	
Analista Agroalimentar	Nutricionista	**4**
	Engenheiro Agrônomo	
	Engenheiro de Alimentos	
Analista jurídico	Advogado	**4**
Analista Social	Assistente Social	**4**
	Psicólogo	
Analista de Comunicação	Jornalista	**3**
	Relações Públicas	
	Publicitário	
Analista de Tecnologia da Informação	Técnico de Nível Superior - Informática	**2**
Secretária da Presidência	Cargo Comissionado – Secretária de Diretoria	**1**
	Total de vagas para a classe	**39**

Nível de Escolaridade exigida	**Superior completo na área de conhecimento específica da função, com registro em Conselho de Classe profissional, quando o cargo o exigir.** **Para o Nível III, curso de especialização na área de conhecimento exigida para o cargo.**
Experiências profissionais anteriores	**Para Nível I – Não há experiência exigida;** **Para Nível II – Mínimo de 4 anos de**

	experiência na área determinada para a função; **Para Nível III – mínimo de 6 anos de experiência na área determinada para a função.**

Fonte: Departamento de Planejamento / Departamento de Gestão de Pessoas

Na tabela 24, a seguir, são apresentadas s funções que compõem o Grupo Ocupacional Assessoria e Classe de Assessoria Técnica, com a quantificação das vagas previstas e o estabelecimento de pré-requisitos mínimos para que os profissionais sejam mantidos e alocados pela empresa.

Tabela 24 - que compõem a classe Assessoria Técnica

Grupo ocupacional	**Código da classe**	**Classe de Cargos**
Assessoria	**4.1**	**Assessoria Técnica**
Título da função	**Funções anteriores incorporadas**	**Número de vagas**
Assessor Técnico	Assistente de Planejamento	**6**
Nível de Escolaridade exigida	Superior completo na área de conhecimento específica da função. Curso de especialização em áreas afins.	
Experiências profissionais anteriores	Mínimo de 4 anos de experiência na área determinada para a função.	

Na tabela 25, a seguir, são apresentadas as funções que compõem o Grupo Ocupacional Assessoria e Classe de Assessoria Especial, com a quantificação das vagas previstas e o estabelecimento de pré-requisitos mínimos para que os profissionais sejam mantidos e alocados pela empresa.

Tabela 25 – Função que compõem a classe assessoria Especial

Grupo ocupacional	**Código da classe**	**Classe de Cargos**
Assessoria	**4.2**	**Assessoria Especial**
Título da Função	**Funções anteriores incorporadas**	**Número de vagas (profissional de carreira, por designação, ou RA)**
Assessor Especial	Assessor de Planejamento Assessor Especial da Presidência	**4**
Nível de Escolaridade exigida	**Superior completo na área de conhecimento específica da função.**	

	Curso de especialização em áreas afins.
Experiências profissionais anteriores	**Mínimo de 4 anos de experiência na área determinada para a função.**

Fonte: Departamento de Planejamento / Departamento de Gestão de Pessoas

Na tabela 26, a seguir, são apresentadas as funções que compõem o Grupo Ocupacional Gerencial e Classe de Chefia Intermediária, com a quantificação das vagas previstas e o estabelecimento de pré-requisitos mínimos para que os profissionais sejam mantidos e alocados pela empresa.

Tabela 26 - Função que compõem a classe Chefia Intermediária

Grupo ocupacional	**Código da Classe**	**Classe de Cargos**
Gerencial	**5.1**	**Chefia Intermediária**

Título da Função	**Funções anteriores incorporadas**	**Número de vagas (somente carreira)**
Chefe de seção	Coordenação de Setor	**19**
Gerente de Unidade	Gerente de Unidade	**5**
	Total de vagas para a classe	**24**

Nível de Escolaridade exigida	**Superior completo na área de conhecimento específica da função.**
Experiências profissionais anteriores	**Mínimo de 6 anos de experiência na área determinada para a função.**

Fonte: Departamento de Planejamento / Departamento de Gestão de Pessoas

Na tabela 27, a seguir, são apresentadas as funções que compõem o Grupo Ocupacional Gerencial e Classe de Chefia Superior, com a quantificação das vagas previstas e o estabelecimento de pré-requisitos mínimos para que os profissionais sejam mantidos e alocados pela empresa.

Tabela 27 – Função que compõem a classe Chefia Superior

Grupo ocupacional	**Código da Classe**	**Classe de Cargos**
Gerencial	**5.2**	**Chefia Superior**

Título da Função	**Funções anteriores incorporadas**	**Número de vagas**	
		Carreira	**RA**
Chefe de Departamento	Chefe de Departamento	**4**	**7**

	Chefe de Assessoria		
Chefe de Gabinete	Chefe de Gabinete	**0**	**1**
	Total de vagas para a classe	**12**	
Nível de Escolaridade exigida	**Superior completo na área de conhecimento específica da função. / Curso de especialização em áreas afins.**		
Experiências profissionais anteriores	**Mínimo de 6 anos de experiência na área determinada para a função.**		

Fonte: Departamento de Planejamento / Departamento de Gestão de Pessoas

A tabela 28, abaixo, apresenta a síntese do quadro proposto de vagas por Grupo e Classe.

Tabela 28 – Síntese do quadro de vagas por Grupo e Classe proposto

Grupo ocupacional	Classe de Cargos	Número de vagas		
		Carreira	RA	Total
Médio	Técnico	83	0	83
	Administrativo	28		28
Superior	Técnico de Nível Superior	38	1	39
Assessoria	Assessoria Técnica	6	0	6
	Assessoria Especial	0	4	4
Gerencial	Chefia Intermediária	24	0	24
	Chefia Superior	4	8	12
	Total	**183**	**13**	**196**

Fonte: Departamento de Planejamento / Departamento de Gestão de Pessoas

5. Educação Continuada

Ações estruturadas em “políticas de educação continuada” que induzam o quadro funcional da CEASAMINAS à melhoria enquanto capital cultural representará,

inevitavelmente, na melhoria da sua capacidade técnica, do seu capital social[6], da sua viabilidade empresarial.

Entende-se, aqui, que a CEASAMINAS pretende implementar uma política de educação: técnico-profissional, escolar e complementar. A educação é um recurso essencial à continuidade da vida humana, envolvendo as pessoas em suas dimensões essenciais, sua história, sua cultura, não se desenvolvendo conhecimentos e habilidades isoladamente.

O conceito "competência" é essencial para orientar todas as ações de educação e adequação do quadro de profissionais aos perfis necessários. As ações de educação continuada devem estar focadas na melhoria constante da eficiência e da eficácia dos serviços prestados na CEASAMINAS.

A educação dos profissionais deve ser contínua, sistemática, ampla e democrática, devendo ser resultado de um planejamento anual, em função das orientações estratégicas da administração da empresa, das avaliações das lideranças e demandas apresentadas pelos empregados de uma maneira geral.

5.1. Definição da metodologia de diagnóstico permanente de necessidades de capacitação

São definidos dois instrumentos para exploração das informações necessárias ao diagnóstico de necessidades de educação continuada, durante a implementação do PCCR, para que sejam utilizados anualmente.

Serão feitas as seguintes abordagens, junto aos empregados da CEASAMINAS:

a) Pesquisa com os ocupantes de cargos gerenciais: através de um questionário estruturado (anexo 3), profissionais do Departamento de Gestão de Pessoas farão entrevistas individuais com todos aqueles que atuam na empresa como líderes (coordenadores, chefes de setor, gerentes de unidades, chefes de departamento, chefes de assessorias, diretores e presidente), para levantamento das necessidades de educação dos profissionais lotados em seu setor. Espera-se que, através desse instrumento, o líder seja capaz de, primeiramente, avaliar as condições gerais de desempenho e competência dos seus liderados, a sua atuação como facilitador e

[6] O capital social que se forma na teia da empresa é considerado como algo que se constitui como resultado das relações estruturadas estrategicamente entre seus agentes. Ainda segundo Bourdieu (1998, op. cit.), "*o volume do capital social que um agente singular possui depende da rede de relações que ele pode mobilizar e do volume de capital econômico, cultural ou simbólico que é posse exclusiva de cada agente que pertence a essa rede de relações a que está ligado*".

indicar, por cargo, os temas que considerar necessários ao desenvolvimento da sua equipe.

b) Pesquisa com todos os empregados: será remetido a todos os empregados, para respostas espontâneas, um questionário estruturado (anexo 2), simplificado, que trata de questões relevantes sobre escolaridade atual, necessidades e interesses de elevação de nível escolar, ponderações sobre ações da empresa em relação a programas de capacitação e sugestões de temas relevantes.

É importante observar que, segundo a proposta de adequação do PCCR, cada cargo contará com um conjunto de temas próprios, exigidos, para educação continuada do seu ocupante. Além disso, a empresa fará uma verificação situacional de necessidades, através dos instrumentos propostos, em razão de:

a) necessidades de correção e atualização no conjunto de temas propostos no PCCR;
b) em função da conjuntura, que se altera permanentemente, e impõe necessidades novas de adaptação e aprendizagem;
c) em função de atualizações tecnológicas, organizacionais, legais, etc., das áreas da empresa;
d) em função de mudanças estratégicas definidas pela administração;
e) em função das proposições pertinentes, criativas e necessárias, dos empregados da CEASAMINAS, que podem surgir em uma pesquisa como a proposta aqui, diante das diversas dificuldades vividas pela empresa e/ou algum setor, além das inúmeras possibilidades de melhoria e crescimento das pessoas e da organização.

Assim que coletados os dados, os resultados dos levantamentos realizados pelo Departamento de Gestão de Pessoas serão tratados em um banco de dados especialmente construído para esse fim e analisados, com o apoio do Departamento de Planejamento, gerando, assim, subsídios significativos para o plano de educação e criando a base necessária para a construção das estratégias de educação.

A atividade seguinte será a elaboração do plano político-pedagógico, levando em consideração o diagnóstico de necessidades, em 6 capítulos temáticos, e a alocação de todos os recursos necessários à sua adequada realização.

Serão seguidos os seguintes passos:

a) A partir dos dados consolidados e analisados, serão feitas discussões, entre o Departamento de Gestão de Pessoas. Serão avaliados:
   i. a pertinência de cada tema, em relação ao cargo dos respondentes e às atribuições do seu setor, e sua relevância para a empresa, em seus aspectos técnicos e instrumentais;
   ii. a relevância para o empregado, como possibilidade de desenvolvimento, não apenas técnico e instrumental, mas que tenha um ganho indireto e gere um impacto positivo sobre o desempenho e as relações do empregado e da equipe de trabalho, justificando o investimento da empresa;
   iii. as possíveis restrições ou generalizações do público alvo beneficiário; considerando, aqui, se os temas propostos, sendo pertinentes e viáveis, poderiam ser estendidos a outros empregados e setores;
   iv. as possibilidades técnicas apresentadas pelos consultores internos para promoção dos eventos de ensino aprendizagem necessários ao adequado atendimento às demandas apresentadas;
   v. caso não seja possível encontrar uma solução interna, a necessidade de utilização de consultores externos em potencial.
   vi. As possibilidades financeiras, caso seja necessária à alocação de recursos;
   vii. As possibilidades e necessidades temporais; o que deverá ser priorizado, como deverá ser pensado a distribuição do tempo dos treinandos em potencial; quais os períodos possíveis para implementação de uma agenda, etc.
b) Discutidas e avaliadas as questões supracitadas, a equipe responsável pela elaboração do plano elaborará uma matriz curricular básica.

5.2. Mapeamento e alocação de consultores internos

O consultor interno deverá ser considerado uma referência importante, uma fonte significativa de informações na CEASAMINAS e atuará no compartilhamento de conhecimentos junto aos demais empregados. De acordo com sua área de competência,

desempenhará o papel de orientador técnico-profissional, formador de lideranças e facilitador do desenvolvimento de grupos de alto desempenho.

Além de estimular a participação e o compartilhamento de informações importantes, tal abordagem propiciará a retenção e o avanço de conhecimentos significativos para a empresa, estimulará a construção de um senso comum de solidariedade, confirmará o reconhecimento e a valorização das competências dos empregados pela empresa, fortalecendo laços mais produtivos e criando um ambiente favorável para aprendizagem permanente.

Para que tal prática de "consultoria interna" seja algo real na CEASAMINAS e traga contribuições efetivas, é preciso mapear os profissionais das diversas áreas que apresentem conhecimentos, habilidades e interesse em participar, sensibilizar os líderes para que apóiem suas ações, capacitá-los, quando necessário, em abordagens pedagógicas e técnicas.

O programa de desenvolvimento de consultores internos terá como público alvo os próprios empregados da CEASAMINAS e será implementado da seguinte maneira:

a) Divulgação periódica, em todos os setores, da oportunidade apresentada pelo Departamento de Gestão de Pessoas, contando, para isso, com o apoio da Comunicação Social da empresa;
b) Inscrição permanente dos interessados, no próprio Departamento de Gestão de Pessoas, utilizando formulário próprio (Anexo 4);
c) Em função das demandas apresentadas para educação na empresa, realizar a verificação das competências (didático-pedagógicas, técnicas e gerenciais) e promover a seleção dos consultores:
    i. Pela análise da ficha de inscrição;
    ii. Através de entrevista individual;
    iii. Pela confirmação do seu superior imediato.
d) Formação de grupos de desenvolvimento em metodologias e conceitos básicos de educação, através de treinamentos orientados, a cada semestre;
e) Aprimoramento técnico, se necessário, em diversas áreas do conhecimento, em função de demandas apresentadas nos levantamentos de necessidades de educação e de interesses do próprio consultor interno;

f) Alocação dos consultores internos "certificados" para os diversos eventos de educação promovidos pelo Departamento de Gestão de Pessoas, sempre de apoiado na concordância do seu superior imediato.

5.3. Mapeamento e alocação de consultores externos

O consultor externo – pessoa física ou jurídica - deverá ser considerado, também, uma referência importante, uma fonte significativa de conhecimentos.

Existem profissionais autônomos e empresas com capacidade para atendimento a necessidades diversas de educação profissional e escolar.

O Departamento de Gestão de Pessoas deverá, através de ações de mapeamento permanente sobre profissionais e organizações, prestadores de serviços em potencial, e registrá-las, para acesso posterior, quando necessário. As informações serão buscadas da seguinte forma:

a) através de contatos telefônicos;
b) consultas à internet;
c) envio de correspondências, solicitando o envio de informações;
d) coleta de folders e catálogos de cursos;
e) contatos com empresas diversas, solicitando o envio de cadastros de consultores externos, se possível;
f) visitas aos consultores em potencial.

A documentação será mantida da seguinte forma:

a) Guarda, em arquivo físico, de folders, catálogos, propostas técnicas, currículos, correspondências e outros materiais informativos;
b) Registro, em banco de dados, das seguintes informações básicas: denominação do consultor; endereço e telefone; email e site; áreas de atuação; principais programas de educação que executa; cronogramas de cursos, caso haja; profissionais de referência; metodologias comumente utilizadas; público alvo; custos das suas ações; etc.

Sempre que necessário, o Departamento de Gestão de Pessoas buscará analisar propostas e a pertinência técnica dos profissionais e empresas, consultores em potencial, com o Departamento de Planejamento, Departamento Jurídico e profissionais da

CEASAMINAS que detenham conhecimentos relevantes sobre os temas levantados e líderes dos setores interessados. Serão observados, também, os clientes que já contrataram os serviços dos consultores (seus principais resultados), a idoneidade e a situação jurídica favorável.

Para cada contratação, propõe-se a adoção de um formulário "Plano de Trabalho", para estruturação da proposta de contratação, pelo Departamento de Gestão de Pessoas, e posterior análise das seguintes instâncias:

a) Departamento de Planejamento, que verificará a relevância da atividade, a consistência metodológica da proposta, a capacidade técnica do consultor/empresa e a sua viabilidade financeira;
b) Departamento Jurídico, que verificará a possibilidade jurídica da contratação e a idoneidade do contratado junto a instituições públicas;
c) Presidência, que avaliará a proposta, analisará os pareceres apresentados anteriormente e aprovará a contratação.

Deverão ser anexados ao "Plano de Trabalho", para análise, os seguintes documentos:

a) Se pessoa física:
    i. Currículo do consultor;
    ii. Cópia do documento de identidade e cpf;
    iii. 2 Atestados de capacidade técnica fornecidos por contratantes que usufruíram dos seus serviços;
    iv. Outros que deverão ser definidos pelo Departamento Jurídico, no ato da análise da proposição.
b) Se pessoa jurídica:
    i. Contrato social;
    ii. Prova de inscrição junto ao Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas – CNPJ;
    iii. Cédula de identidade e CPF do representante;
    iv. Certidão de regularidade fornecida pela Secretaria da Receita Federal;

v. Certidão de regularidade fornecida pela Secretaria da Receita Estadual;
vi. Certidão de regularidade fornecida pela Secretaria da Receita Municipal;
vii. Certidão de regularidade fornecida pela Procuradoria Geral da Fazenda Nacional;
viii. Certificado de regularidade do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS;
ix. Certidão Negativa de Débito – CND junto ao INSS.

5.4. Plano pedagógico básico

A seguir, o agrupamento das abordagens, em função de suas características político-institucionais, público-alvo e necessidades pedagógicas, em forma de "Capítulos":

Capítulo I : Desenvolvimento Gerencial

Conjunto de temas necessários ao desenvolvimento de ocupantes de cargos de liderança (coordenadores de áreas e projetos, gerentes, chefes de assessoria e de departamento diretores) e empregados que, por recomendação da administração, sejam percebidos como líderes em potencial. Este capítulo aborda princípios, estratégias, métodos e conhecimentos necessários para atuação gerencial eficaz, focada em qualidade e resultados, na legalidade, na eficiência, na transparência e na ética (art. 37, Constituição Federal).

Capítulo II: Formação de Consultores Internos

Desenvolvimento pedagógico e técnico de empregados da CEASAMINAS, com interesses e competências para atuarem como formadores, em diversas áreas do conhecimento, em atendimento às necessidades do programa de educação continuada da empresa.

Capítulo III - Capacitação Técnico-profissional

Métodos e conhecimentos aplicáveis aos negócios, às tecnologias e especialidades dos cargos de cada profissional.

Capítulo IV - Relações humanas e desenvolvimento de grupos

Temas voltados para a comunicação e interação humanas no trabalho, desenvolvimento de atitudes e habilidades genéricas e promoção da qualidade de vida e melhoria da ambiência organizacional.

Capítulo V - Eventos Temáticos abertos

Eventos abertos, com temas diversificados e de interesse comum, voltados para o público interno e externo, utilizando-se de metodologias como seminários, fóruns, debates, mesas-redondas, etc.

Capítulo VI - Escolarização

Ações promovidas pela empresa, focadas na elevação de escolaridade dos empregados, tais como: concessão de subsídios financeiros individuais, formação de grupos fechados em convênios, liberações para estudos e pesquisas escolares durante o expediente de trabalho (sem ônus para a empresa), etc.

Definidas as ementas com as áreas responsáveis, a presente proposta será apresentada à Diretoria para avaliação e possível aprovação.

Para a escolarização, serão definidas, anualmente, pelo Departamento de Gestão de Pessoas, as formas de subsídios a serem concedidos aos empregados aprovados em concurso vestibular, seleção para cursos de MBA, especialização e pós-graduação (mestrado e doutorado), sempre de acordo com as orientações estratégicas da Diretoria e da disponibilidade orçamentária.

Como a estratégia educacional a ser implementada pela CEASAMINAS fundamenta-se na no caráter contínuo de educação, a ser vivenciado pelo empregado em toda a sua carreira na empresa, entende-se que a empresa poderá participar positivamente, e até mesmo coordenar, processos de escolarização e especialização de sua força de trabalho.

Uma modalidade de ensino importante que poderá ser adotada na empresa é a escolarização *in company*, algo que tem sido praticado com freqüência por diversas empresas. Em vez de oferecer subsídios para mensalidades dos cursos, a empresa poderá

trazer para suas dependências alguns cursos, dependendo, é claro, da demanda, e arcar, a título de investimento, com boa parte dos custos.

Isso significa que a empresa pode adequar o curso de acordo com sua realidade e necessidades e trabalhar, assertivamente, nos percursos de carreiras, além de tornar o programa mais barato.

Incluindo os subsídios à educação em sua agenda de investimentos, a cada demanda apresentada, por empregados ou pela administração, deverá ser feito um plano de trabalho, com justificativas adequadas, para análise e aprovação do Departamento de Gestão de Pessoas e, com a decisão final, da Diretoria Executiva.

5.5. Divulgação do programa de educação e das oportunidades dos cursos

Tendo sido definido o catálogo de cursos para o período de execução da primeira etapa, as oportunidades serão divulgadas continuamente, na empresa, da seguinte forma:

a) Preparação de mídias específicas, com a participação da Comunicação Social da empresa, tais como folders e cartazes, além da inserção de informações nos periódicos da empresa que circulam semanalmente e mensalmente;
b) Envio de emails aos funcionários, com a apresentação de informações básicas sobre os cursos;
c) Envio de CIs aos líderes dos diversos setores, com informações sobre os cursos e procedimentos para designação de participantes;
d) Envio de mala direta, a todos os empregados;
e) Realização de uma reunião, com todos os líderes de setores, para apresentação da proposta, pelos Diretores, pelo Departamento de Planejamento, pelo Departamento de Gestão de Pessoas.
f) Promoção de reuniões abertas, com todos os empregados, para divulgação.

5.6. Inserção dos treinandos nos eventos

As inserções de treinandos nos cursos deverão ser feitas, a cada oportunidade de realização de uma atividade de ensino-aprendizagem, da seguinte forma:

a) Os líderes de setores enviarão CIs indicando os nomes dos profissionais lotados em sua área;

b) A Diretoria fará uma convocação de profissionais, líderes de setores ou não, para que sejam inscritos nos cursos;

c) O Departamento de Gestão de Pessoas enviará aos setores formulários para pré-inscrição nos cursos (Anexo 6) e, além disso, os disponibilizará na rede de computadores;

d) O Departamento de Gestão de Pessoas receberá os formulários de pré-inscrição, fará uma análise das informações e realizará a confirmação, junto aos profissionais interessados e aos respectivos superiores, da participação ou não dos pré-inscritos;

e) O Departamento de Gestão de Pessoas, finalmente, efetivará a inscrição dos profissionais indicados ou, dependendo dos resultados das análises iniciais das pré-inscrições, fará o seu cancelamento;

f) Àqueles que tiverem suas inscrições confirmadas, será enviada uma CI com a definição das datas e horários dos cursos.

5.7. Solicitação de participação em cursos externos

Diante de necessidades de educação, quando estas não puderem ser atendidas no contexto da própria empresa, em grupos especificamente montados e com o apoio de consultores internos, deverá ser preenchida uma solicitação (Anexo 9) para participação em cursos oferecidos por instituições ou consultores em programas e em ambiente externos.

Deverão ser informadas as necessidades, com suas justificativas, períodos de realização, custos, responsáveis pela promoção do curso, dentre outras. A forma de recebimento do valor deverá ser claramente especificada; o folder, ou qualquer documento que seja elucidativo, deverá ser anexado ao pedido.

Assim que preenchido, e confirmado pelo empregado e respectivo chefe, o documento será enviado ao Departamento de Gestão de Pessoas, para análise e, posteriormente, à Diretoria à qual está subordinada a área solicitante.

Sendo autorizado, o empregado participará da atividade.

Assim que concluir sua participação, o relatório de atividades deverá ser produzido (Anexo 10) e encaminhado ao Departamento de Gestão de Pessoas para certificação e guarda em seu sistema de documentação.

5.8. Promoção dos eventos de ensino aprendizagem

Uma vez definidos os planos, os orientadores, os métodos de inserção dos alunos, a infra-estrutura, devem ser estabelecidos alguns critérios e ações considerados importantes para a garantia da realização de cada evento:

a) Todo material didático deverá ser preparado pelos orientadores, com o apoio da coordenação e do pessoal de suporte; todo texto ou apostila deverá ter formatação padronizada (ABNT), com capa e cabeçalho com a logomarca da CEASAMINAS;
b) A coordenação e o pessoal de apoio garantirão que todos os recursos necessários estarão disponíveis com a devida antecedência;
c) Todos os treinandos deverão ter sua participação confirmada com antecedência;
d) A cada mês, haverá ampla divulgação dos eventos realizados, com seus principais resultados, e a serem realizados no mês subseqüente;
e) Todos os participantes das aulas deverão assinar uma lista de controle de freqüência (Anexo 7);
f) Todos os orientadores deverão aplicar, a cada evento, no mínimo uma avaliação de desempenho e aprendizagem em curso;
g) Ao final de cada dia de aula, os orientadores responsáveis deverão preencher o formulário “Ata de Aula” (Anexo 8);
h) Ao final de cada evento, deverá ser preenchido por cada participante a avaliação de reação (Anexo 5);
i) A cada trimestre, a coordenação realizará avaliações de processos de trabalho e verificação de transferências de todos os treinamentos, através de consultas ás áreas e aos egressos dos cursos, para certificação de aplicação de conhecimentos e técnicas aprendidas;
j) Todo o material produzido deverá ser mantido em arquivo físico, no Departamento de Gestão de Pessoas, para posterior consulta; o registro de participação de cada treinando será mantido, também, em seu prontuário, no Departamento de Gestão de Pessoas;

k) Todos os participantes dos eventos, com freqüência mínima de 75%, receberão certificação da empresa;

l) Ao final de cada evento, o Departamento de Gestão de Pessoas deverá enviar às chefias superiores uma relação de participantes e seus registros de freqüências e resultados de avaliações de aprendizagem e desempenhos.

6. Sistema de Compensações

O sistema de compensações da empresa pode ser definido como o conjunto de recompensas oferecidas aos profissionais pelo exercício legal do seu trabalho, enfatizando, não apenas seus direitos, mas o grau de responsabilidades e do alcance de resultados, além dos aspectos de incentivos e motivações para manutenção e desenvolvimento da força de trabalho e de suas competências.

As compensações podem ser divididas em: **a) Legais**, tais como salário e benefícios, de acordo com o que determina a legislação vigente, especialmente a Consolidação das Leis do Trabalho, Decreto-Lei n.º.452, de 01 de maio de 1943; e **b) espontâneas**, que se constituem como um conjunto de incentivos, materiais ou simbólicos, adotados pela empresa para reconhecer e premiar empregados por resultados alcançados, por oferecerem contribuições relevantes e pela conduta exemplar.

A seguir, o quadro de referências para o sistema de compensações proposto:

Tabela 29 – Tabela de compensações proposta para o PCCR revisado

Ação Código	Descrição da Compensação	Motivo	Fundamento Legal	Classe	Detalhamento	Estimativa de Custo Anual*
00001	Salário Base	legal	Art. 457 da CLT	Remuneração	Salário básico, praticado conforme contrato de trabalho e legislação vigente. Representa a base de todas as outras	N.A.
00002	Gratificação por substituição	legal	PCCR 2004 (Aprov. Pelo Ofício 848/2004/SE-MAPA)	Remuneração	Representa o pagamento da diferença salarial existente, quando ocorrer substituição de outro empregado por tempo superior a 15 dias, entre os salários	N.A.

Ação Código	Descrição da Compensação	Motivo	Fundamento Legal	Classe	Detalhamento	Estimativa de Custo Anual*
00003	Gratificação de coordenadores	espontâneo	PCCR 2004 (Aprov. Pelo Ofício 848/2004/SE-MAPA)	Remuneração	Gratificação concedida a todos os que exercem função de coordenação.	N.A.
00004	Complemento de gratificação de função	espontâneo	PCCR 2004 (Aprov. Pelo Ofício 848/2004/SE-MAPA)	Remuneração	Valor pago ao empregado a fim de ajustar seu salário ao salário da função que está exercendo.	N.A.
00005	Qüinqüênio	espontâneo	Resolução Nº 9 CCE	Remuneração	Adicional por tempo de serviço, sendo concedidos 5% de aumento sobre o salário base a cada 05 anos trabalhados.	N.A.
00006	PLR - Participação nos lucros ou resultados	espontâneo	Acordo Coletivo 2005	Remuneração	Representa um complemento variável, calculado sobre a remuneração total do empregado, correspondente à distribuição dos lucros ou resultados.	N.A.
00007	Vale Transporte	legal	Lei nº. 7418/85	Beneficio	O Vale Transporte constitui benefício que o empregador antecipará ao trabalhador para utilização efetiva em despesas de deslocamentos residência trabalho e vice-versa. São beneficiários do Vale Transporte, os trabalhadores em geral e os servidores públicos federais, estaduais e municipais.	N.A.
00008	Décimo Terceiro Salário	legal	Lei nº 4.749/65 e Decreto nº 57.155/65	Remuneração	Representa o salário adicional, pago sempre ao final do ano base, calculado sobre a remuneração.	N.A.
00009	Assistência Médica	espontâneo	Acordo Coletivo 2005	Beneficio	Concessão de subsidio referente a auxilio e assistência médica, a empregados e dependentes legais, em valor estipulado.	N.A.
00010	Proventos de Férias	legal	Art. 129 a 138 da CLT	Remuneração	Valor recebido pelo empregado, relativo ao seu período aquisitivo de férias, concedido quando do gozo do direito.	N.A.
00011	Adicional de Insalubridade	legal	Arts 189 e 192 da CLT e NR. 15	Remuneração	Adicional pago aos empregados que estiverem exposto a agentes nocivos a sua saúde, conforme a NR 15. O valor pago é um percentual do salário mínimo vigente.	N.A.

Ação Código	Descrição da Compensação	Motivo	Fundamento Legal	Classe	Detalhamento	Estimativa de Custo Anual*
00012	Adicional de Periculosidade	legal	Art. 193 da CLT e NR. 16	Remuneração	Quando os empregados exercem suas atividades em condições de periculosidade, assim consideradas aquelas que, por sua natureza e método de trabalho, impliquem no contato permanente com inflamáveis, explosivos ou energia, sujeitando-se a risco acentuado, terá o direito ao recebimento do adicional de 30% sobre o salário contratual do empregado, excluídos os acréscimos resultantes de gratificações, prêmios ou participação nos lucros da empresa e de outros adicionais.	N.A.
00013	FGTS	legal	A Lei Complementar 110, de 29/06/2001 e o Decreto nº. 3914 de 11/09/2001	Benefício	Depósito feito pelo empregador mensalmente, na conta de FGTS na Caixa Econômica Federal, com índice de 8% sobre a remuneração do empregado.	N.A.
00014	Horas Extras	legal	Art. 59 e 413 da CLT	Remuneração	Valor pago com adicional de no mínimo 50% sobre a remuneração, referente às horas trabalhadas além da jornada normal de trabalho.	N.A.
00015	Quebra de Caixa	legal	CLT	Remuneração	A parcela paga mensalmente, em valor ou percentual fixo, a título de quebra de caixa, constitui acréscimo destinado a remunerar a maior responsabilidade que se exige do empregado no exercício da função.	N.A.
00016	Vale Alimentação	legal	Lei nº 6321/76 e Portaria nº 3 - SIT, de 1/3/2002	Benefício	Valor pago ao empregado mensalmente para custear despesas com alimentação.	N.A.
00017	Auxílio Moradia	espontâneo	-	Benefício	Beneficio concedido pela empresa aos empregados provenientes de outras localidades que residem no alojamento da Ceasa Minas	N.A.
00018	Adicional Noturno	legal	Art. 73 da CLT	Remuneração	Adicional de 20% pago sobre a remuneração, aos empregados que trabalham das 22:00 as 05:00 horas.	N.A.
00019	Empréstimo Bancário	espontâneo	Contrato	Benefício	Concedido aos empregados por intermédio do Banco do Brasil. A adesão é espontânea do empregado e as prestações são descontadas em folha de pagamento e não podem ser superior a 30% do salário liquido do empregado	Sem custo adicional para a CEASAMINAS.

Ação Código	Descrição da Compensação	Motivo	Fundamento Legal	Classe	Detalhamento	Estimativa de Custo Anual*
00020	Repouso Semanal Remunerado sobre as horas extras e/ou adicional noturno	legal	Art. 67 da CLT	Remuneração	Valor adicional pago sobre as horas extra ou adicional noturno realizada pelo empregado.	N.A.
00021	Convênios com Universidades	espontâneo	-	Benefício	Assinatura de convênios com mais instituições de ensino, de forma a garantir descontos para seus empregados em cursos de graduação, pós-graduação, mestrado, etc...	Sem custo p/empresa

Fonte: Departamento de Planejamento / Departamento de Gestão de Pessoas

O Anexo 1 representa a Tabela Salarial, dividida por Grupos ocupacionais, Classes e Níveis.

Todos os cargos e funções serão vinculados a níveis e padrões salariais.

Tal distribuição traz como vantagem a criação de uma estrutura linear (com variação de 3,5%) que facilita o seu entendimento e aplicação, através da vinculação de cada sub-nível a uma categoria salarial. Isto, por sua vez, traz uma previsibilidade da evolução do empregado ao longo do tempo, em termos de carreira e salário, deixando como variável determinante do seu progresso tão somente o seu desempenho funcional, avaliado de forma sistematizada e periódica.

A progressão estará sempre vinculada aos resultados da avaliação de desempenho. Quando o empregado de carreira (exclui-se, portanto, os admitidos por recrutamento amplo) obtiver 2 resultados de avaliação de desempenho, sucessivamente, iguais ou superiores a 85% (acima da média), e, havendo disponibilidade orçamentária[7], terá, automaticamente, uma progressão salarial para o padrão imediatamente superior ao qual está vinculado, limitado ao último padrão da faixa salarial do seu grupo de cargos (ver Anexo 1).

[7] Conselho de Coordenação de Controle das Empresas Estatais – CCE. Resolução nº. 09, de 8 de outubro de 1996:
"Art. 1º Estabelecer que os dirigentes das empresas públicas, sociedade de economia mista e suas controladas e quaisquer outras entidades controladas, direta ou indiretamente pela União, promovam alterações nos seus regulamentos internos de pessoal e planos de cargos e salários, ressalvados os direitos adquiridos na forma da legislação vigente, com vistas a:
(...)
IV – limitar a 1% (um por cento) d folha salarial o impacto anual com as promoções por Antigüidade e por merecimento.".

Uma vez implantada a estrutura salarial proposta, suas atualizações se darão anualmente, mediante acordo coletivo, para todos os empregados; e a cada duas avaliações de desempenho sucessivas com resultado igual ou superior a 85% (acima da média), para casos individuais, levando sempre em consideração a disponibilidade orçamentária.

A seguir, são apresentadas tabelas com os cargos agrupados e as remunerações redistribuídas, de acordo com a estrutura proposta no presente Plano.

Tabela 30 - Redistribuição das remunerações do grupo Médio e classe Técnico de Nível Médio

Grupo ocupacional	Código da classe	Classe de Cargos							
Médio	**1.1**	**Técnico de Nível Médio**							
Título da Função	**Funções anteriores incorporadas**	**DISTRIBUIÇÃO DAS REMUNERAÇOES**							
		Nº Fun.	**Salário**	**Gratificação**	**Vantagem Pessoal**	**Complemento de Grat. de Função**	**Qüinqüênio**	**Remuneração**	**%**
Assistente Técnico	Técnico em Informática	3	3683,42	0	0	0	0	3683,42	**28,75%**
	Orientador de Mercado	60	73668,60		0		5304,12	78972,72	
	Pesquisador	7	8594,64	0	0	0	3388,73	11983,37	
	Técnico Agrícola	1	1.227,81	0	0	0	0	1.227,81	
	Técnico em Segurança do Trabalho	1	1.227,81	0	0	0	0	1.227,81	
	Técnico Contábil	11	13505,86	0	0	0	478,84	13984,70	
	Assistente Técnico	4	4911,22	0	2497,50	0	3337,03	10745,75	
Totais		**87**	**106819,36**	**0**	**2497,50**	**0**	**12508,72**	**121825,58**	

Fonte: Departamento de Gestão de Pessoas – Abril/2007

Tabela 31 - Redistribuição das remunerações do grupo Médio e classe Administrativo

Grupo ocupacional	Código da classe	Classe de Cargos							
Médio	**1.2**	**Administrativo**							
Título da Função	**Funções anteriores incorporadas**	**DISTRIBUIÇÃO DAS REMUNERAÇOES**							
		Nº Fun.	**Salário**	**Gratificação**	**Vantagem Pessoal**	**Complemento de Grat. de Função**	**Qüinqüênio**	**Remuneração**	**%**
Assistente Administrativo	Assistente Administrativo	2	1740,84	0	229,61	0	669,58	2640,03	**5,97%**
	Secretária de Diretoria	2	2589,09	418,40	451,93	113,58	1057,83	4630,83	
	Secretária de Departamento	3	3683,42		227,16		906,96	4817,54	
	Técnico de Nível Médio – Auxiliar Administrativo	11	9574,60	0	0	0	0	9574,60	

	Técnico de Nível Médio – Auxiliar de Almoxarifado	1	870,42	0	0	0	287,24	1157,66	
	Técnico de Nível Médio – Auxiliar de Compras	2	1740,84	0	0	0	731,16	2472,00	
Totais		**21**	**20199,21**	**418,4**	**908,7**	**113,58**	**3652,77**	**25292,66**	

Fonte: Departamento de Gestão de Pessoas – Abril/2007

Tabela 32 - Redistribuição das remunerações do grupo Superior e classe Técnico de Nível Superior

Grupo ocupacional	**Código da classe**	**Classe de Cargos**							
Superior	**2.1**	**Técnico de Nível Superior**							
Título da Função	**Funções anteriores incorporadas**	**DISTRIBUIÇÃO DAS REMUNERAÇOES**							
		Nº Fun.	**Salário**	**Gratificação**	**Vantagem Pessoal**	**Complemento de Grat. de Função**	**Qüinqüênio**	**Remuneração**	**%**
Analista de Gestão	Técnico de Nível Superior - Auditor	3	7851,28	0	0	0	0	7851,28	**22,75%**
	Técnico de Nível Superior – Planejamento	1	2617,09	0	0	0	0	2617,09	
	Analista de Segurança	1	2617,09	0	0	0	0	2617,09	
	Assistente Técnico	5	13085,47	707,55	977,76	0	5514,42	20285,19	
	Economista	2	5234,18	0	0	0	0	5234,18	
	Estatístico	1	2617,09	0	0	0	0	2617,09	
	Administrador	2	5234,18	0	0	0	0	5234,18	
	Contador	3	7851,28	0	0	0	0	7851,28	
Assistente Jurídico	Advogado	4	10468,37	0	205,05	0	1185,39	11858,81	
Analista Social	Assistente Social	3	7851,28	0	0	0	0	7851,28	
	Psicólogo	0	0	0	0	0	0	0	
Analista de Agroalimentos	Nutricionista	1	2617,09	0	0	0	0	2617,09	
	Engenheiro Agrônomo	1	2617,09	0	0	0	0	2617,09	
Analista de Engenharia e Infraestrutura	Engenheiro Eletricista	1	2617,09	0	0	0	0	2617,09	
	Engenheiro Civil	0	0	0	0	0	0	0	
Analista de Comunicação	Jornalista	1	2617,09	0	0	0	0	2617,09	
	Relações Públicas	1	2617,09	0	0	0	0	2617,09	
	Publicitário	0	0	0	0	0	0	0	

Analista de Tecnologia da Informação	Técnico de Nível Superior - Informática	2	5234,18	0	0	0	0	5234,18	
Secretária da Presidência	Cargo Comissionado – Secretária de Diretoria	1	2528,59	357,85	0	0	0	2.886,44	
Totais		**33**	**86275,53**	**1065,4**	**1182,81**	**0**	**6699,81**	**95223,54**	

Fonte: Departamento de Gestão de Pessoas – Abril/2007

Tabela 33 - Redistribuição das remunerações do grupo Assessoria e classe Assessoria Técnica

Grupo ocupacional	**Código da classe**	**Classe de Cargos**							
Assessoria	**3.1**	**Assessoria Técnica**							
Título da Função	**Funções anteriores incorporadas**	**DISTRIBUIÇÃO DAS REMUNERAÇOES**							
		Nº Fun.	**Salário**	**Gratificação**	**Vantagem Pessoal**	**Complemento de Grat. de Função**	**Qüinqüênio**	**Remuneração**	**%**
Assessor Técnico	Assistente de Planejamento	6	18019,00	0	0	0	0	18019,00	**4,25%**
Totais		**6**	**18019,00**	**0**	**0**	**0**	**0**	**18019,00**	

Fonte: Departamento de Gestão de Pessoas – Abril/2007

Tabela 34 - Redistribuição das remunerações do grupo Assessoria e classe Assessoria Especial

Grupo ocupacional	**Código da classe**	**Classe de Cargos**							
Assessoria	**3.2**	**Assessoria Especial**							
Título da Função	**Funções anteriores incorporadas**	**DISTRIBUIÇÃO DAS REMUNERAÇOES**							
		Nº	**Salário**	**Gratificação**	**Vantagem Pessoal**	**Complemento de Grat. de Função**	**Qüinqüênio**	**Remuneração**	**%**
Assessor Especial	Assessor de Planejamento	0	0	0	0	0	0	0	**1,19%**
	Assessor Especial da Presidência	1	5031,36	0	0	0	0	5031,36	
Totais		**1**	**5031,36**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**5031,36**	

Fonte: Departamento de Gestão de Pessoas – Abril/2007

Tabela 35 - Redistribuição das remunerações do grupo Gerencial e classe Chefia Intermediária

Grupo ocupacional	**Código da classe**	**Classe de Cargos**							
Gerencial	**4.1**	**Chefia Intermediária**							
Título da Função	**Funções anteriores incorporadas**	**DISTRIBUIÇÃO DAS REMUNERAÇOES**							
		Nº Fun.	**Salário**	**Gratificação** / **Quebra de Caixa**	**Vantagem Pessoal**	**Complemento de Grat. de Função**	**Qüinqüênio**	**Remuneração**	**%**

Chefe de Seção	Coordenador de Setor	19	44809,17	6116,54 261,44	3490,37	2646,35	15196,35	72520,22	**21,58%**
Gerente de Unidade	Gerente de Unidade	5	8917,61	2074,06	1167,21	3818,04	2949,86	18926,78	
Totais		**24**	**53726,78**	**8452,04**	**4657,58**	**6464,39**	**18146,21**	**91447,00**	

Fonte: Departamento de Gestão de Pessoas – Abril/2007

Tabela 36 - Redistribuição das remunerações do grupo Gerencial e classe Chefia Superior

Grupo ocupacional	**Código da classe**	**Classe de Cargos**							
Gerencial	**4.2**	**Chefia Superior**							
Título da Função	**Funções anteriores incorporadas**	**DISTRIBUIÇÃO DAS REMUNERAÇOES**							
		Nº Fun.	**Salário**	**Gratificação**	**Vantagem Pessoal**	**Complemento de Grat. de Função**	**Qüinqüênio**	**Remuneração**	**%**
Chefe de Departamento	Chefe de Departamento	6	30139,97	0	0	0	9185,71	39325,68	**15,80%**
	Chefe de Assessoria	6	27773,88	0	0	2414,27	0	30188,15	
Chefe de Gabinete	Chefe de Gabinete	1	6.625,60	0	0	0	0	6.625,60	
Totais		**13**	**64539,45**	**0**	**0**	**2414,27**	**9185,71**	**76139,43**	

Fonte: Departamento de Gestão de Pessoas – Abril/2007

Tabela 37 – Custo total das remunerações

CUSTO TOTAL DAS REMUNERAÇÕES	**DISTRIBUIÇÃO DAS REMUNERAÇOES**							
	Nº Fun.	**Salário**	**Gratificação Quebra de Caixa**	**Vantagem Pessoal**	**Complemento de Grat. de Função**	**Qüinqüênio**	**Remuneração**	**%**
	185	**354610,69**	**9674,25 261,44**	**9246,59**	**8992,24**	**41007,51**	**423787,47**	**100,00%**

Fonte: Departamento de Gestão de Pessoas – Abril/2007

Tabela 38 – Empregados por função, com 28 anos ou mais de admissão

Título da Função	**Funções anteriores incorporadas**	**Nº Empregados**
Analista de Gestão	Assistente Técnico	4
Assistente Administrativo	Técnico de Nível Médio – Auxiliar de Compras	2
	Secretária de Assessoria	1
Pesquisador	Pesquisador	3
Assistente Técnico	Técnco de Nível Médio - Assistente Técico	5
Assistente Técnico	Técnico Contábil	1
Orientador de Mercado	Orientador de Mercado	6
Assistente Jurídico	Advogado	1
Chefe de Seção	Coordenador de Setor	10
Gerente de Unidade	Gerente de Unidade	2
Chefe de Departamento	Chefe de Departamento	4
Totais		**39**

Fonte: Departamento de Gestão de Pessoas

Observa-se que a empresa tem canalizado a maior parte dos gastos com folha de pagamento de pessoal para os grupos Médio e Gerencial. O grupo composto por lideranças recebe a maior parte dos recursos da folha, cerca de 36,19%; o grupo de cargos de nível médio participa com 31,78%; já os especialistas que compõe os cargos de nível superior representam cerca 24,46, sendo 20,57% de profissionais de carreira e 3,89% de Assistentes contratados por recrutamento amplo.

Outro dado relevante é a quantidade significativa de profissionais com 28 anos ou mais de empresa: 42 empregados de um total de 219. Ou seja, cerca de 20% do efetivo da CEASAMINAS está em fase final de carreira. Estes representam um grupo composto por profissionais que estão prestes a se aposentar, dos quais 64% ocupam cargos de liderança, o que sugere que a empresa deve investir urgentemente na formação de profissionais ocupantes de cargos de nível superior para a função gerencial, adotando a proposta do presente plano, que permite flexibilidade e mobilidade aliadas ao desenvolvimento profissional e ao alcance de altos índices de desempenho.

7. Projeção de Carreiras

O Programa de Carreira apresentado no presente plano baseia-se no PCCR proposto em 2001 e revisto em 2003, com a devida aprovação do Departamento de Controle das Estatais – DEST. Adota como referencial o paradigma da administração público gerencial, já retratado em diversas etapas deste documento, e na minuta apresentada no Ministério do Planejamento (op. cit.) que orienta o plano estratégico de Recursos Humanos nos âmbito da Secretaria de Gestão do Ministério.

O plano de carreiras deve nortear o desenvolvimento profissional e a progressiva melhoria da remuneração dos funcionários da CEASAMINAS, que é "*o somatório da disposição do profissional em qualificar-se melhor e a oportunidade que a organização lhe oferece*" (PCCR 2003). Diante das possibilidades apresentadas pelo plano, o profissional pode delinear sua carreira, com base nos critérios estabelecidos e nos efeitos da ação gerencial e do desempenho geral dos setores por onde passar e da organização sobre o seu trabalho.

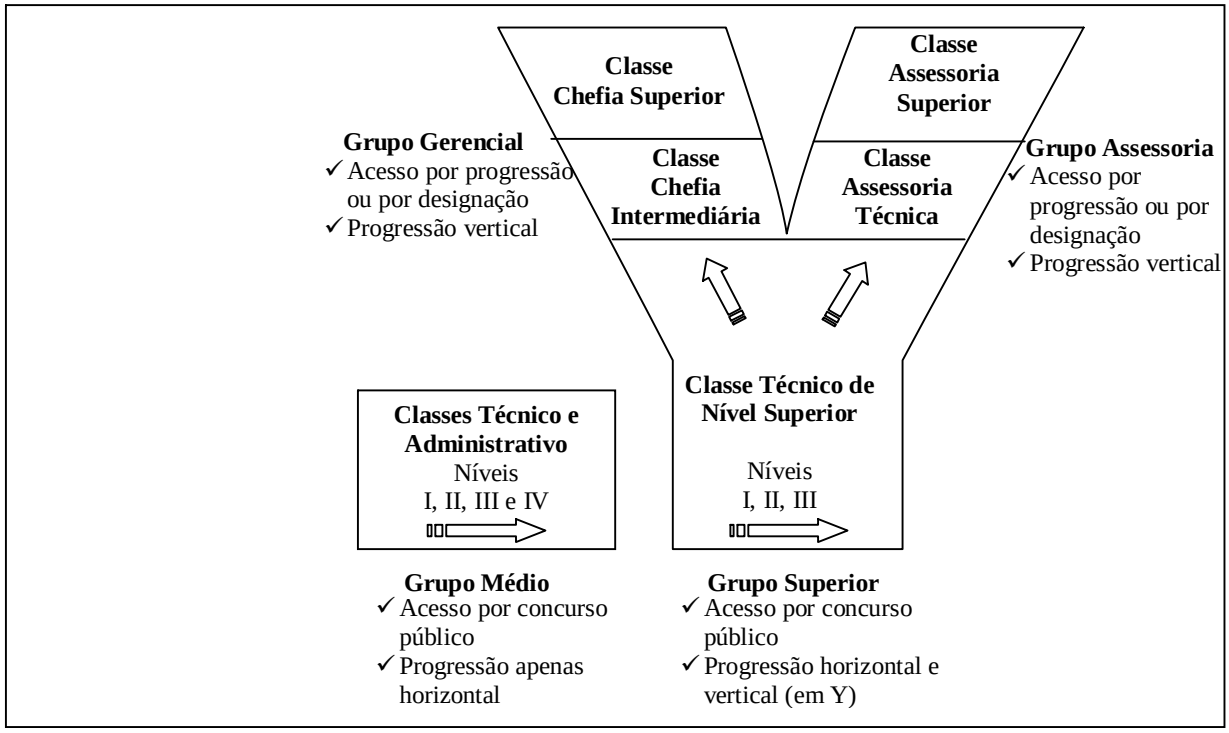
Os principais objetivos do planejamento de carreiras são:

a) Definir os segmentos de carreira, com seus respectivos níveis, compatíveis com a realidade e as necessidades da empresa;
b) Estabelecer trajetórias possíveis de carreira que possibilite ao profissional ter perspectivas de desenvolvimento, enriquecimento de tarefas, melhoria de status funcional e das compensações advindas do trabalho, especialmente a remuneração;
c) Estimular o profissional para que busque ampliar seus conhecimentos e suas habilidades, bem como criar condições para o compartilhamento e a geração de mais e melhores saberes e práticas na empresa.

A carreira pessoal possui estruturas múltiplas, caracterizados a seguir e demonstrados na figura :

a) Exclusivamente horizontal, para os grupos de cargos fundamental e médio; as classes e funções desses grupos são acessadas inicialmente por concurso público, permitindo apenas a progressão dentro das mesmas classes (viculadas à escolaridade e às áreas exclusivamente técnicas ou administrativas para as quais o profissional prestou o concurso), isto significa que há a possibilidade do enriquecimento das tarefas, com aumento progressivo de responsabilidades e complexidade em seu conteúdo, bem como aumento progressivo de remuneração.
b) E Y, isto é, horizontal e vertical, apenas para o grupo superior; o grupo superior é acessado inicialmente por concurso público, permitindo, com o tempo, a progressão horizontal dentro da classe Técnico de Nível Superior e o acesso vertical aos grupos Gerencial ou Assessoria. Isto significa que há a possibilidade do enriquecimento das tarefas, com aumento progressivo de responsabilidades e complexidade em seu conteúdo, bem como aumento progressivo de remuneração e o acesso a dois caminhos possíveis: a carreira gerencial e a carreira de assessoria especializada.
c) Por designação da Diretoria, quando o profissional que apresente nível de escolaridade superior, notória especialização e capacidade técnica, com conhecimentos e habilidades relevantes, poderá ocupar um cargo do grupo Gerencial ou da Assessoria, recebendo, para isso, uma comissão adicional.

Figura 1– Modalidades de carreiras na empresa



Fonte: Departamento de Planejamento / Departamento de Gestão de Pessoas

A progressão dependerá essencialmente dos resultados do sistema de avaliação de deesempenho. Outras variáveis deverão ser consideradas para que sejam definidas as progressões, como o desenvolvimento e o acúmulo de conhecimentos, com a conseqüente melhoria de competências, a escolarização e a antigüidade.

A Progressão Horizontal dar-se-á através da conjugação dos seguintes fatores:

a) Por resultados e índices de desempenho acima da média, isto é, igual ou superior a 85 %;
b) Por cumprimento de metas de capacitação e crescimento;
c) Por titulação, ou elevação de escolaridade;
d) Por antiguidade, associado sempre, nesse caso, a resultados de desempenho considerados, no mínimo, médios.

A Progressão Horizontal significa:

a) Enriquecimento das tarefas do cargo, com aumento de responsabilidades e complexidade;
b) Elevação de nível no mesmo cargo, classe e grupo;

c) Progressão salarial, dentro de uma faixa, no mesmo cargo;

d) Mudança para funções ou setores diversos, sempre dentro do mesmo Grupo e classe de cargos.

A Progressão Vertical dar-se-á pela conjugação dos seguintes fatores:

a) Por resultados e índices de desempenho diferenciados, isto é, com as duas últimas avaliações com resultados acima 85%, além de, na última avaliação, o resultado estar acima da média geral da empresa;

b) Por cumprimento de metas de capacitação e crescimento;

c) Por titulação;

d) Pelo alcance do último nível de cargo e padrão salarial da sua faixa;

e) Pela disponibilidade de vagas de acesso;

f) Por designação da Diretoria.

A Progressão Vertical significa:

a) Enriquecimento das tarefas do cargo, com aumento de responsabilidades e complexidade;

b) Acesso a cargos em grupos e classes superiores;

c) Acesso a faixas salariais superiores.

A carreira em Y possibilita:

a) Enriquecimento das tarefas do cargo, com aumento de especialidade, responsabilidades e complexidade;

b) Acesso a grupos e classes de cargos superiores, bem como a melhores faixas salariais, por dois caminhos possíveis: o exercício da função gerencial ou da assessoria.

A mobilidade através da carreira:

- ✓ **Visa o enriquecimento de cargos e/ou a ascensão de cada profissional.**
- ✓ **Permite o comparativo entre resultados de desempenhos e desenvolvimento de competências, posicionando o profissional de forma adequada.**
- ✓ **Estabelece regras para ocupação de cargos especializados, gerenciais e de assessorias, garantindo a impessoalidade e a eqüidade nas oportunidades de acesso de pessoal de nível superior, favorecendo sua gestão.**
- ✓ **Controla o numero de vagas x carreira em cada Unidade Organizacional, além de orçamentos de pessoal.**

As avaliações de desempenhos ocorrerão anualmente.

As progressões ocorrerão, para cada empregado, a cada duas avaliações de desempenho, isto é, a cada dois anos, desde que atendidos os pré-requisitos e quando houver disponibilidade orçamentária[8]; as concessões de aumento serão de 3,5% (de acordo com a Tabela Salarial, Anexo 1), limitado a 1% de impacto sobre a folha de pagamento a cada ano.

O beneficiado pela progressão, atingindo os níveis técnicos satisfatórios, é definido pelo gestor do setor do qual faz parte e pelo Departamento de Gestão de Pessoas. Para desempate, se for necessário, serão considerados os resultados das avaliações anteriores e a variável antiguidade.

O empregado, então, terá acesso ao nível inicial da carreira, isto é, aquele para o qual prestou concurso, e poderá avançar primeiramente escalando os níveis posteriores dentro da sua mesma função, depois, para funções com níveis superiores e, finalmente, para classes superiores, quando houver; para os profissionais de nível de escolaridade superior, será possível escalar também aos grupos superiores.

Tudo isso será resultado de desempenhos adequados e superiores, desenvolvimento de competências e comprovada capacidade de assumir funções com maior grau de responsabilidade e complexidade.

Diante disso, os empregados que apresentarem continuamente altos desempenhos, evoluirão na carreira e acessarão as oportunidades oferecidas pela empresa com mais rapidez.

As regras básicas para o enquadramento dos empregados aos pré-requisitos do presente plano são:

a) Nenhum salário ou remuneração poderá sofrer redução por força de enquadramento.
b) Todos os empregados serão enquadrados nas faixas salariais correspondentes à função e aos pré-requisitos estabelecidos pelo PCCR, na especificação das classes de cargos.
c) O dimensionamento do Quadro de Pessoal da CEASAMINAS está diretamente relacionado às necessidades estratégicas e operacionais e, ainda que a força de trabalho da esteja dividida em grupos ocupacionais de acordo

[8] Daí a importância dos pareceres do Departamento de Gestão de Pessoas e do gestor de orçamento do setor.

com a quantidade e qualificação desejada dos empregados; o fato de um empregado ter a qualificação exigida por um cargo hierarquicamente superior ao que está ocupando não implica em promoção, re-enquadramento ou reclassificação.

A modalidade e a ascensão profissional do indivíduo podem ocorrer em função da especialidade ou da generalidade, que constitui a carreira propriamente dita.

A carreira é constituída por diversos graus, havendo dentro de cada Grupo Ocupacional diversas especialidades que correspondem a níveis.

Cada especialidade representa o agrupamento de atividades correlatas e de mesma natureza. Cada especialidade corresponde a um nível do Grupo Ocupacional que a compreende. Desta forma, uma especialidade contém graus estabelecidos em função do tempo e de promoções por mérito.

Como alcançar e se manter em funções de Liderança:

a) É de responsabilidade da Diretoria Executiva da empresa definir quais empregados ocuparão cargos de liderança, respeitando-se os critérios de progressão vertical anteriormente descrito;
b) O cumprimento das especificações dos cargos de Chefe de Departamento, Chefe de Seção e Gerente de Unidade do Interior estão detalhados os graus de escolaridade, de experiência e as responsabilidades de cada função de liderança tanto para os funcionários de carreira como os de recrutamento amplo.

Concessão da Gratificação de função:

a) Quando o funcionário de carreira for designado pela Diretoria para exercer função de Liderança, sem que se caracterize “progressão”, será concedida a Gratificação de Função (de acordo com o descrito no item Compensações, anteriormente descrito), com o objetivo de compensar financeiramente pelo acréscimo de responsabilidade inerente ao exercício da função.
b) As gratificações concedidas pela empresa, às funções de liderança, não se incorporam ao salário do empregado[9]. Ele somente tem direito à gratificação pelo

[9] Conselho de Coordenação de Controle das Empresas Estatais – CCE. Resolução nº 09, de 8 de outubro de 1996:

efetivo exercício da função. Por tratar-se de função de confiança, quando o empregado deixar de exercê-la perderá o direito à gratificação, recebendo somente o salário base e demais compensações anteriormente concedidas.

Das Substituições Eventuais ou Transitórias:

a) A substituição é caracterizada pelo ato formal e específico da Diretoria, que designou o empregado para substituir o titular de uma função gratificada, em seus impedimentos legais e eventuais;
b) Após 15 (quinze) dias da caracterização de substituição, o empregado terá direito a receber a gratificação correspondente à função para o qual foi designado como substituto, recebendo de forma proporcional ao período de substituição.

Das Acumulações de Funções de Chefias e Gerência:

a) A acumulação de função é caracterizada pelo ato formal e específico da Diretoria, que designou o empregado para o exercício de outra função de forma acumulativa.
b) Somente poderá acumular função de chefia ou gerência o ocupante de função ou cargo também caracterizado como função gratificada.
c) Por tratar-se de uma situação de excepcionalidade, será permitido ao empregado acumular somente uma função.
d) Após 15 (quinze) dias da caracterização de acúmulo de funções, o empregado designado terá direito de receber a diferença de remuneração correspondente à função que acumulou, ou seja, optar pela maior remuneração.

"Art. 1º Estabelecer que os dirigentes das empresas públicas, sociedade de economia mista e suas controladas e quaisquer outras entidades controladas, direta ou indiretamente pela União, promovam alterações nos seus regulamentos internos de pessoal e planos de cargos e salários, ressalvados os direitos adquiridos na forma da legislação vigente, com vistas a:
(...)
II – excluir dispositivos que estabeleçam:
(...)
b) incorporação à remuneração da gratificação de cargo em comissão ou de função gratificada."

Referência bibliograficas

1. BANCO CENTRAL DO BRASIL. Habilidades Genéricas do Banco Central. Disponível em http//: www.enap.gov.br/publicacoes, acesso em 10/05/2006

2. BATISTA, FÁBIO FERREIRA. Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do Executivo federal. Brasília: IPEA. Texto para discurssão 1022, junho de 2004.

3. BOURDIEU, P. A escola conservadora: as desigualdades frente a escola e a cultura. IN: NOGUEIRA, M.A.; CATANI, A.(ORG.). **Escritos de educação.** Petrópolis: Editora Vozes, 1998.

4. BRASIL. Costituição Federal da República. 1998.

5. CEASAMINAS.Nota técnica 002/2005 – DIRTEC

6. CEASAMINAS.Plano de Cargos, Carreiras e Remunerações. Documento técnico para gestão de RH na empresa, aprovado pelo DEST em 2003.

7. CEASAMINAS. Regimento Interno da Empresa.

8. CHIAVENATO, IDALBERTO.Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho.5.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

9. CHIAVENATO, IDALBERTO. Recursos humanos. São paulo: Atlas, 1997.

10. CUNHA, ALTIVO R. A. Os paradigmas de uma gestão participativa: a importância das alianças estatégicas para a sustentabilidade dos mercados. Texto preparado para a Conferência mundial de Mercados Atacadistas – WUWM São Paulo Conference. São paulo, 2006.

11. DOURADO, LUIZ F. E OLIVEIRA, J.F. políticas educacionais e Reconfiguração da Educação Superior no Brasil, in: DOURADO, L.F. e CATANI, A. M. Universidade pública: políticas e identidade institucional. Goiânia: UFG, 199.

12. DOURADO, LUIZ FERNANDES. Reforma do Estado e as políticas para a educação Superior no Brasil nos anos 90. Educação & Sociedade, Cmpinas, n. 80, p.235 – 253, setembro/2002.

13. ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Experiências de Avaliação de Desempenho na Administração Pública Federal. Cadernos ENAP. Brasília, ENAP,2000.

14. FIGUEIREDO, RAILANDER Q. políticas educacionais e Ensino Superior no Brasil. Trabalho apresentado para área de Políticas Públicas e Educação, do Mestrado em educação da UFMG. Belo Horizonte,2005.

15. GHOSHAL, SUMATRA. A empresa individualizada. HSM Management; maio-junho, 1999.

16. KETTL, DONALD F. A revolução global: reforma da administração do setor público, in: PEREIRA, Luiz Carlos B. e SPINK, Peter. Reforma do Estado e Administração Píública Gerencial. Rio de janeiro: Editora FGV, 1998.

17. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. Plano Estratégio para a àrea de Recursos humanos da Administração Pública Federal. Minuta apresentada pela Secretária de Recursos humanos. Brasília, 2002.

18. WAGNER III, JOHN A. HOLLENBECK, JOHN R. Comportamento Organizacional – criando vantagem competitiva. São paulo: Saraiva, 1999.

ANEXOS

Anexo 1 – Tabela Salarial por Grupos, Classes e Níveis de Cargos

Indice 3,5%		Médio				Técnico de Nível Superior			Assistente Especialista	Assessor	Gerente Seção	Gerente Departamento
Padrão	Valor Mensal	I	II	III	IV	I	II	III	I	I	I	I
1	**R$ 870,42**	X										
2	R$ 900,88	X										
3	R$ 932,41	X										
4	R$ 965,05	X										
5	R$ 998,82	X										
6	R$ 1.033,78		x									
7	R$ 1.069,97		X									
8	R$ 1.107,41		X									
9	R$ 1.146,17		X									
10	R$ 1.186,29		X									
11	**R$ 1.227,81**			x								
12	R$ 1.270,78			x								
13	R$ 1.315,26			x								
14	**R$ 1.361,29**			x								
15	R$ 1.408,94			x								
16	R$ 1.458,25				x							
17	R$ 1.509,29				x							
18	R$ 1.562,12				x							
19	R$ 1.616,79				x							
20	R$ 1.673,38				x							
21	R$ 1.731,95											
22	R$ 1.792,57											
23	R$ 1.855,31											
24	R$ 1.920,24											
25	R$ 1.987,45											
26	R$ 2.057,01											
27	R$ 2.129,01											
28	R$ 2.203,52											
29	R$ 2.280,64											
30	R$ 2.360,47											
31	R$ 2.443,08											
32	**R$ 2.528,59**					X						
33	**R$ 2.617,09**					X						
34	R$ 2.708,69					X						
35	R$ 2.803,49					X						
36	R$ 2.901,62						X		X		X	
37	**R$ 3.003,17**						X		X		X	
38	R$ 3.108,28						X		X		X	
39	R$ 3.217,07						X					
40	R$ 3.329,67							X				
41	R$ 3.446,21							X				
42	R$ 3.566,83							X				
43	R$ 3.691,67							X				
44	R$ 3.820,87											
45	R$ 3.954,60											
46	R$ 4.093,02											
47	R$ 4.236,27											

48	R$ 4.384,54											
49	R$ 4.538,00											
50	R$ 4.696,83											
51	R$ 4.861,22											
52	**R$ 5.031,36**									X		X
53	R$ 5.207,46									X		X
54	R$ 5.389,72									X		X
55	R$ 5.578,36											
56	R$ 5.773,60											
57	R$ 5.975,68											
58	R$ 6.184,83											
59	R$ 6.401,30											
60	**R$ 6.625,34**											

Anexo 2 - Levantamento de Necessidades de Educação – Pesquisa empregados

Nome	**Matr**	**Lotação**

Estamos lhe enviando este formulário com o objetivo de levantar suas principais necessidades de desenvolvimento escolar e profissional e orientar a CEASAMINAS na proposição de cursos e outros eventos úteis para a capacitação de sua força de trabalho.
Assim que preencher todos os campos, por favor, devolva o formulário ao Departamento de de Recursos Humanos – DEREH,.
Caso necessite de orientações, ligue para os ramais 2028, 2027, e procure por Patrícia, Fabiana ou Flávia.

1- Informações sobre sua Escolaridade:

Para que possamos atualizar seus dados em nosso sistema, preencha os campos abaixo:

Marque, nas opções abaixo, o seu grau de escolaridade atual:

☐ Não estudou em escola, não lê e nem escreve ☐ Não estudou em escola, mas lê e escreve
☐ 4ª série incompleta ☐ 4ª série completa ☐ Fundamental incompleto (8ª incompleta)
☐ Fundamental completo (8ª completa) ☐ Médio incompleto ☐ Médio completo
☐ Superior incompleto ☐ Superior completo ☐ Especialização ☐ Mestrado ☐ Doutorado

☐ Concluiu
☐ Em curso
☐ Interrompeu

Nome do curso (se for curso médio técnico, superior, especialização, mestrado e doutorado.	Ano em que concluiu ou interrompeu

Nome da instituição de ensino	Município	UF/País

Observação importante:

Encaminhe, em anexo, uma cópia do seu comprovante de escolaridade para que possamos atualizar seus dados no sistema de RH.

2- Se você pretende elevar seu nível de escolaridade, preencha os campos abaixo:

Nível que pretende atingir:

☐ Fundamental completo ☐ Médio completo ☐ Superior completo ☐ Especialização ☐ Mestrado ☐ Doutorado

Nome do curso que pretende realizar	Em que ano?

3- Avalie sua experiência em eventos de capacitação promovidos pela CEASAMINAS até agora:

	Sim, e foi satisfatório	**Sim, mas não foi satisfatório**	**Não**
Você já foi consultado(a) sobre suas necessidades de capacitação?			
Você participou de atividades de capacitação técnica?			
Você participou de atividades de desenvolvimento em relações humanas e para trabalho em equipe?			
Você participou de atividades de desenvolvimento gerencial?			
Você participou de atividades de melhoria de qualidade de vida?			
Você participou de estágios e visitas técnicas?			

No verso desta folha, descreva os temas que considerar necessários ao seu desenvolvimento na CEASAMINAS, para o próximo exercício. ➡

Data Preenchimento	**Assinatura do empregado**
/ /	

	Cite, abaixo, os nomes dos cursos que você considera mais importantes e que contribuirão para a melhoria do seu trabalho na CEASAMINAS (indique o nome de apenas um curso por linha)	Em que período?
1.		☐ 2º semestre ☐ 1º semestre ☐ Com urgência
2.		☐ 2º semestre ☐ 1º semestre ☐ Com urgência
3.		☐ 2º semestre ☐ 1º semestre ☐ Com urgência
4.		☐ 2º semestre ☐ 1º semestre ☐ Com urgência
5.		☐ 2º semestre ☐ 1º semestre ☐ Com urgência
6.		☐ 2º semestre ☐ 1º semestre ☐ Com urgência
7.		☐ 2º semestre ☐ 1º semestre ☐ Com urgência
8.		☐ 2º semestre ☐ 1º semestre ☐ Com urgência
9.		☐ 2º semestre ☐ 1º semestre ☐ Com urgência
10.		☐ 2º semestre ☐ 1º semestre ☐ Com urgência

Anexo 3 – Diagnóstico de necessidades de capacitação – Pesquisa gestores

Levantamento de Necessidades de Capacitação – Pesquisa com os gestores

Nome	Matr	Lotação

1- Avalie, abaixo, as condições atuais em sua equipe de trabalho				
		Sim	Em parte	Não
1	O número de empregados na área que está sob sua responsabilidade tem sido suficiente para a execução das atividades necessárias e o alcance das metas.			
2	O desempenho geral dos empregados que gerencia tem sido adequado para desenvolvimento das atividades necessárias e alcance das metas em seu setor.			
3	A qualidade técnica geral e os conhecimentos apresentados pelos empregados que gerencia tem sido suficientes e adequados para desenvolvimento das atividades necessárias e alcance das metas.			
4	A qualidade no atendimento ao público, pelos profissionais que gerencia, tem sido adequada para desenvolvimento das atividades necessárias e alcance das metas.			
5	Os níveis de confiança e colaboração entre os empregados que gerencia tem sido suficientes e adequados para desenvolvimento das atividades necessárias e alcance das metas.			
6	Os níveis de escolaridade dos empregados que gerencia tem sido suficientes e adequados para desenvolvimento das atividades necessárias e alcance das metas.			
7	Os profissionais que você gerencia, e que ocupam cargos de liderança, têm atuado de forma adequada na coordenação e orientação de procedimentos e equipes.			
8	Em seu setor, a comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e com outras áreas).			
9	Você atua efetivamente para que o seu setor alcance os objetivos estratégicos estabelecidos pela empresa.			
10	Os empregados, em seu setor, estão preocupados com o alcance dos objetivos estratégicos da organização.			
11	Você tem aprendido de forma significativa com os profissionais que gerencia e reconhece isso como um valor.			
12	A organização tem definido adequadamente, para o seu setor, os cargos, as funções das pessoas e a interdependência entre eles.			
13	Os empregados, em seu setor, fazem bem o seu trabalho porque conhecem adequadamente suas funções e responsabilidades.			
14	Os empregados, em seu setor, estão habituados a monitorar resultados e a identificar desvios e problemas com a finalidade de corrigi-los.			
15	Planejar as ações e definir metas e resultados verificáveis tem sido usuais em seu setor.			
16	Você, enquanto gestor tem valorizado a criatividade e as idéias dos profissionais que gerencia.			
17	O ambiente de trabalho em seu setor facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos e cargos diferentes.			
18	Quando há conflitos em sua equipe, você se preocupa com a sua solução de forma justa.			
19	Você, ao gerenciar a sua equipe, adota procedimentos adequados para solução dos problemas de desempenho insuficiente de empregados, tais como orientação e treinamento.			
20	Você, ao gerenciar a sua equipe, se preocupa em colocar os profissionais certos nos lugares certos, de acordo com seus perfis e competências.			
21	Você tem se preocupado em partilhar conhecimentos e contribuído para o desenvolvimento da sua equipe de trabalho.			
22	A empresa tem criado oportunidades para que os profissionais em seu setor estejam em contínuo processo de aprendizagem.			
23	Você, enquanto gestor tem criado oportunidades para que os profissionais em seu setor estejam em contínuo processo de aprendizagem.			

2 - Cite, abaixo os cursos que considera mais importantes para cada cargo

Cargo 1:			**Num. Ocupantes:**	
	Modalidade	**Tema**	**Quant Pess.**	**Em que período?**
1	☐ Técnico ☐ Gerencial ☐ Relações Humanas ☐ Escolarização ☐ Qualidade de vida			☐ 2º sem ☐ 1º sem ☐ Urgente
2	☐ Técnico ☐ Gerencial ☐ Relações Humanas ☐ Escolarização ☐ Qualidade de vida			☐ 2º sem ☐ 1º sem ☐ Urgente
3	☐ Técnico ☐ Gerencial ☐ Relações Humanas ☐ Escolarização ☐ Qualidade de vida			☐ 2º sem ☐ 1º sem ☐ Urgente
4	☐ Técnico ☐ Gerencial ☐ Relações Humanas ☐ Escolarização ☐ Qualidade de vida			☐ 2º sem ☐ 1º sem ☐ Urgente
5	☐ Técnico ☐ Gerencial ☐ Relações Humanas ☐ Escolarização ☐ Qualidade de vida			☐ 2º sem ☐ 1º sem ☐ Urgente

Cargo2:			**Num. Ocupantes:**	
	Modalidade	**Tema**	**Quant Pess.**	**Em que período?**
1	☐ Técnico ☐ Gerencial ☐ Relações Humanas ☐ Escolarização ☐ Qualidade de vida			☐ 2º sem ☐ 1º sem ☐ Urgente
2	☐ Técnico ☐ Gerencial ☐ Relações Humanas ☐ Escolarização ☐ Qualidade de vida			☐ 2º sem ☐ 1º sem ☐ Urgente
3	☐ Técnico ☐ Gerencial ☐ Relações Humanas ☐ Escolarização ☐ Qualidade de vida			☐ 2º sem ☐ 1º sem ☐ Urgente
4	☐ Técnico ☐ Gerencial ☐ Relações Humanas ☐ Escolarização ☐ Qualidade de vida			☐ 2º sem ☐ 1º sem ☐ Urgente
5	☐ Técnico ☐ Gerencial ☐ Relações Humanas ☐ Escolarização ☐ Qualidade de vida			☐ 2º sem ☐ 1º sem ☐ Urgente

3 – Informações complementares

Data Preenchimento	**Assinatura do responsável pelo preenchimento**
/ /	

Anexo 4 – Formulário para inscrição de consultores internos

1- Dados Pessoais

Nome		**Matrícula**
Unidade de Trabalho	**Telefone no trabalho**	**Nome do superior imediato**
e-mail		**Telefones pessoais**

2- Objetivos como Consultor Interno/Instrutor

Áreas de interesse e temas que gostaria de desenvolver como Instrutor de treinamento na CEASAMINAS e para as quais detenha conhecimentos suficientes

Área de conhecimento/Tema	**Modalidades**
	☐ Educ. profissional ☐ Palestra/Seminário ☐ Educação escolar ☐ Ensino à distância
	☐ Educ. profissional ☐ Palestra/Seminário ☐ Educação escolar ☐ Ensino à distância
	☐ Educ. profissional ☐ Palestra/Seminário ☐ Educação escolar ☐ Ensino à distância
	☐ Educ. profissional ☐ Palestra/Seminário ☐ Educação escolar ☐ Ensino à distância

Caracterize as principais metodologias que domina e gosta de utilizar

☐ Aula expositiva ☐ Palestra/Conferência ☐ Ensino dirigido ☐ Ensino à distância/Tutoria
☐ Debate em grupo/mesa redonda ☐ Oficinas/outros métodos participativos ☐ Jogos/vivências
☐ Outros:

Disponibilidade para viagens? ☐ Não ☐ Sim	**Horário disponível para desenvolvimento dos trabalhos como Instrutor** ☐ Meio horário - manhã ☐ Meio horário – tarde ☐ Horário integral ☐ Horas-extras (noite, fim-de-semana, feriado)

Como seu superior imediato avalia o seu interesse em atuar como instrutor de treinamentos na CEASAMINAS?

☐ Positivamente, além de incentivar e favorecer a minha atuação como instrutor
☐ Positivamente**,** mas não incentiva a minha atuação como instrutor ☐ É indiferente diante dessa possibilidade
☐ Negativamente, além de não incentivar e nem favorecer a minha atuação como instrutor

Descreva, aqui, os principais motivos pelos quais pretende atuar como instrutor na CEASAMINAS

☐ Interesse e disponibilidade para atuar como instrutor ☐ Busca de crescimento pessoal e profissional
☐ Interesse em contribuir para o crescimento dos empregados da CEASAMINAS
☐ Busca de promoção/adequação funcional
☐ Outros:

3- Histórico Profissional

Profissão/Ocupação		Área de Conhecimento		
Instituição/Grupo	**Município**	**UF**	**Data início**	**Data fim**
TIPO DE VÍNCULO COM INSTITUIÇÃO/GRUPO				
☐ Empregado ☐ Autônomo ☐ Estag ☐ Volunt. ☐ Cooperado ☐ Associado ☐ Prest. Serv. ☐ Serv Públ.				
Profissão/Ocupação		Área de Conhecimento		
Instituição/Grupo	**Município**	**UF**	**Data início**	**Data fim**
TIPO DE VÍNCULO COM INSTITUIÇÃO/GRUPO				
☐ Empregado ☐ Autônomo ☐ Estag ☐ Volunt. ☐ Cooperado ☐ Associado ☐ Prest. Serv. ☐ Serv Públ.				
Profissão/Ocupação		Área de Conhecimento		
Instituição/Grupo	**Município**	**UF**	**Data início**	**Data fim**
TIPO DE VÍNCULO COM INSTITUIÇÃO/GRUPO				
☐ Empregado ☐ Autônomo ☐ Estag ☐ Volunt. ☐ Cooperado ☐ Associado ☐ Prest. Serv. ☐ Serv Públ.				
Profissão/Ocupação		Área de Conhecimento		
Instituição/Grupo	**Município**	**UF**	**Data início**	**Data fim**
TIPO DE VÍNCULO COM INSTITUIÇÃO/GRUPO				
☐ Empregado ☐ Autônomo ☐ Estag ☐ Volunt. ☐ Cooperado ☐ Associado ☐ Prest. Serv. ☐ Serv Públ.				

4- Histórico Escolar

NÍVEL DE ESCOLARIDADE	Período
☐ Fund. Incompl. ☐ Fund. completo ☐ Médio incompl . ☐ Médio completo ☐ Superior incompl. ☐ Superior completo ☐ Pós-graduação ☐ Mestrado ☐ Doutorado	
Especialidade – se houver	☐ Concluiu ☐ m curso ☐ Interrompeu
Nome da instituição de ensino / Município / UF/País	

NÍVEL DE ESCOLARIDADE	Período
☐ Fund. Incompl. ☐ Fund. completo ☐ Médio incompl . ☐ Médio completo ☐ Superior incompl. ☐ Superior completo ☐ Pós-graduação ☐ Mestrado ☐ Doutorado	
Especialidade – se houver	☐ Concluiu ☐ m curso ☐ Interrompeu
Nome da instituição de ensino / Município / UF/País	

NÍVEL DE ESCOLARIDADE	Período
☐ Fund. Incompl. ☐ Fund. completo ☐ Médio incompl . ☐ Médio completo ☐ Superior incompl. ☐ Superior completo ☐ Pós-graduação ☐ Mestrado ☐ Doutorado	
Especialidade – se houver	☐ Concluiu ☐ m curso ☐ Interrompeu
Nome da instituição de ensino / Município / UF/País	

5- Conhecimento de Idiomas

Idioma	Lê	Fala	Escreve	Noções	Como aprendeu?
					☐ Curso idiomas ☐ Autodidat ☐ Vivendo em outro país
					☐ Curso idiomas ☐ Autodidat ☐ Vivendo em outro país
					☐ Curso idiomas ☐ Autodidat ☐ Vivendo em outro país

6- Conhecimento de Informática

Aplicações conhecidas	Nível de conhecimento	Como aprendeu?
	☐ Avançado ☐ Usuário ☐ Noções	☐ Curso informát. ☐ Autodidat ☐ No trabalho
	☐ Avançado ☐ Usuário ☐ Noções	☐ Curso informát. ☐ Autodidat ☐ No trabalho
	☐ Avançado ☐ Usuário ☐ Noções	☐ Curso informát. ☐ Autodidat ☐ No trabalho
	☐ Avançado ☐ Usuário ☐ Noções	☐ Curso informát. ☐ Autodidat ☐ No trabalho

7- Atividades diversas das quais participou como espectador (cursos, seminários, palestras)

Atividade desenvolvida/Denominação do evento	Instituição ou Grupo promotor / Local	Período	Horas

8- Atividades diversas das quais participou como consultor/facilitador/instrutor			
Atividade desenvolvida/Denominação do evento	**Instituição ou Grupo promotor / Local**	**Período**	**Horas**

9- Trabalhos publicados – Livros, artigos, trabalhos jornalísticos, exposições, teses, dissertações, etc.	
Descrição	**Data**

Declaro que as informações deste documento são verdadeiras e autorizo a sua inclusão no sistema de documentação do Departamento de Recursos Humanos , para que sejam utilizadas pela CEASAMINAS em sua Política de Educação Continuada.

Local	**Data da Inscrição**	**Assinatura**
	/ /	

Anexo 5 – Formulário para avaliação de reação

Prezado(a) Treinando(a):

Sempre que programamos um treinamento temos em vista contribuir da melhor forma possível para o desenvolvimento dos participantes. Após vivenciar esse treinamento, é importante que você contribua para a avaliação das ações de ensino-aprendizagem executadas, bem como a sua participação durante o período em que esteve conosco, preenchendo este formulário e devolvendo ao final das atividades.

Nome do treinando	**Unidade/instituição**
Nome do Evento	**Período de realização**

1. Com relação às sua satisfação quanto ao evento, dê uma nota de 1 a 10 : _____

2. Avalie o evento quanto à importância e a relevância do seu conteúdo:

Aspecto a ser avaliado	Trouxe contribuições significativas	Trouxe alguma contribuição	Não trouxe contribuições significativas
Para o seu desenvolvimento técnico e melhoria de desempenho no trabalho			
Para a melhoria das suas relações interpessoais no trabalho			
Para a sua vida pessoal de uma maneira geral			
Para a melhoria da sua instituição/grupo de trabalho			
Justifique:			

3. Faça uma auto-avaliação:

Aspecto a ser avaliado	Nível de avaliação			
	Muito bom	Bom	Regular	Ruim
Interesse e atenção				
Participação e contribuição para o desenvolvimento dos temas				
Cooperação junto aos demais treinandos				
Nível de satisfação (bem-estar) no grupo				
Assiduidade				
Empenho na execução de tarefas propostas				
Justifique:				

4. Avalie os instrutores responsáveis pelos temas:

Instrutor	**Tema**	**Aspecto a ser avaliado**	**Muito bom**	**Bom**	**Regular**	**Ruim**
		Conhecimentos apresentados e domínio do tema				
		Relacionamento estabelecido com os treinandos				
		Clareza na exposição				
		Metodologia utilizada				
		Planejamento e organização das atividades				

5. Avalie a organização do módulo/evento:

Aspecto a ser avaliado	Nível de avaliação

	Muito bom	Bom	Regular	Ruim
Local de realização do treinamento				
Infra-estrutura e conforto do local				
Carga horária				
Horário				
Material didático				
Lanche oferecido				
Organização e apoio administrativo da Unidade promotora do evento				
Apoio gerencial da sua unidade				

Justifique:

6. Avalie os principais tópicos abordados no evento de quanto à aplicabilidade em seu dia-a-dia

Aspecto a ser avaliado – tópicos principais do conteúdo programático	Nível de aplicação			Compreensão		
	Alta	Baixa	Não se aplica	Total	Parcial	Não compreendi

7. Destaque:

Os principais aspectos positivos:

Os principais aspectos negativos:

Suas sugestões e recomendações para os próximos treinamentos:

Anexo 6 – Formulário para pré-inscrição em atividades de aprendizagem

1. Dados pessoais

Nome	Matricula	Setor
Cargo		

2. Dados do curso	
Título	Código da Turma
Objetivos da sua participação	

3. Períodos possíveis de participação	
Período	Horários ☐ Manhã ☐ Tarde ☐ Ambos
Período	Horários ☐ Manhã ☐ Tarde ☐ Ambos
Período	Horários ☐ Manhã ☐ Tarde ☐ Ambos
Período	Horários ☐ Manhã ☐ Tarde ☐ Ambos

Confirmação do treinando / Data	**Conformação do superior imediato / Data**

Anexo 7 – Formulário para registro de freqüência em eventos

1. Dados do evento

Título	Data de realização	Horário de realização
Local de realização		
Orientador(es) de aprendizagem		

Nome	Matrícula	Setor	Assinatura

Assinatura do orientador responsável	Confirmação da coordenação

Anexo 8 – Formulário para registro de ata de aula

1. Dados do evento

Título	Data de realização	Horário de realização
Local de realização		
Orientador(es) de aprendizagem		

2. Relato da atividade

Conteúdo implementado
Metodologia utilizada
Principais ocorrências
Assinatura(s) do(s) orientador(es)

Anexo 9 – Formulário para solicitação de participação em cursos externos

Solicitação de Participação em eventos de ensino aprendizagem	**Número**

1- Dados do empregado

Nome	**Matrícula**
Cargo ocupado	**Setor de trabalho**

2- Caracterização do evento (anexar material informativo, como folder e programação)

Título

Característica do evento

☐ Curso (Treinamento/Aperfeiçoamento) ☐ Palestra/Seminário
☐ Estágio ☐ Visita Técnica ☐ Educação à Distância
☐ Formação escolar ☐ Outro:

Organização promotora

Município de realização	**UF**	**País**
Período de realização ____/_____/_____ a _____/_____/_____	**Carga horária**	

Exposição dos motivos para participação no evento

3- Custos da participação

Diárias	**Número de diárias**	**Valor de cada diária (R$)**		**A-Total das diárias (R$)**
Evento	**Valor da matrícula (R$)**	**Valor da parcela (R$)**	**Nº. parcelas**	**B-Total do evento (R$)**
Transporte	**Tipo de transporte** ☐ Ônibus ☐ Avião ☐ Próprio ☐ Táxi ☐ Veículo CEASAMINAS	**Percurso** - -		**C-Total do transporte (R$)**
	Forma de pagamento ☐ À vista ☐ Reembolso	**Banco para depósito** Nome: Agência: Conta:		**Custo Total (R$) A+B+C**

4- Confirmação da solicitação

Empregado	**Assinatura**	**Data**	Chefia	**Assinatura**	**Data**

✓ Após a confirmação da solicitação, pelo empregado e pela chefia, o formulário deverá ser encaminhado ao DEREH para análise.
✓ Aprovado pelo DEREH, será feito um encaminhamento ao Diretor responsável pelo setor requisitante para aprovação.

5- Análise e aprovação

DEREH	**Assinatura**	**Data**

6- Autorização

DIretoria	**Assinatura**	**Data**

Anexo 10 – Relatório de participação em cursos externos

1- Dados do empregado

Nome	Matrícula

2- Caracterização do evento

Título

Característica do evento

☐ Curso (Treinamento/Aperfeiçoamento) ☐ Palestra/Seminário
☐ Estágio ☐ Visita Técnica ☐ Educação à Distância
☐ Formação escolar ☐ Outro:

Organização promotora

Município de realização	UF	País

Período de realização	Carga horária
____/_____/_____ a _____/_____/_____	

3- Custos da participação (registrar, aqui, os valores efetivamente gastos)

Diárias	Número de diárias	Valor de cada diária		A-Total das diárias (R$)
Evento	Valor da matrícula	Valor da parcela	Número de parcelas	B-Total do evento (R$)
Transporte	Tipo de transporte ☐ Ônibus ☐ Avião ☐ Próprio ☐ Táxi ☐ Veículo CEASAMINAS	Percurso - -		C-Total do transporte (R$)
	Forma de pagamento ☐ Adiantamento ☐ Reembolso	Banco para depósito Nome: Agência: Conta:		Custo Total (R$) A+B+C

Observação: anexar os comprovantes dos gastos efetuados

4- Avalie o evento quanto à importância e a relevância do seu conteúdo:

Aspecto a ser avaliado	Trouxe contribuições significativas	Trouxe alguma contribuição	Não trouxe contribuições significativas
Para o seu desenvolvimento técnico e melhoria de desempenho no trabalho			
Para a melhoria das suas relações interpessoais no trabalho			
Para a sua vida pessoal de uma maneira geral			
Para a melhoria da CEASAMINAS			

Justifique

5- Detalhamento

Faça, aqui, um resumo dos principais tópicos abordados
Aspectos positivos
Aspectos negativos
Sugestões

6- Empregado responsável	
Assinatura	**Data**

Anexo 11 - Cargos a serem extintos

Na tabela abaixo, a seguir, são apresentadas as funções que compõem o Grupo operacional Fundamental e Classe de Cargos Serviços Gerais, com a qualificação das vagas previstas e o estabelecimento de pré-requisitos mínimos para que os profissionais sejam mantidos e alocados pela empresa. É importante ressaltar que a Serviços Gerais consta no número de vagas propostas somente para demonstração das vagas atuais, pois não será mais realizado concurso público para tal classe e a mesma será extinta à medida que os profissionais atuais se aposentarem ou se desligarem da CEASAMINAS.

Tabela 39 – Funções que compõe a classe Serviços Gerais

Grupo ocupacional	Código da classe	Classe de Cargos					
Fundamental	**1.1**	**Serviços Gerais**					
Título da Função	**Funções anteriores incorporadas**	**Nível da Função**					
		I	**II**	**III**	**IV**	**V**
Auxiliar de Serviços Gerais - Zelador	Auxiliar de Serviços Gerais - Zelador	■	■			
Auxiliar de Serviços Gerais – Rondante	Auxiliar de Serviços Gerais – Rondante		■	■		
Auxiliar de Serviços Gerais - Serralheiro	Auxiliar de Serviços Gerais - Serralheiro			■	■	
Auxiliar de Serviços Gerais - Motorista	Auxiliar de Serviços Gerais - Motorista			■	■	
Auxiliar de Serviços Gerais - Caixa	Auxiliar de Serviços Gerais - Caixa			■	■	
Auxiliar de Serviços Gerais - Bombeiro	Auxiliar de Serviços Gerais - Bombeiro			■	■	
Auxiliar de Serviços Gerais - Eletricista	Auxiliar de Serviços Gerais - Eletricista				■	

Fonte: Departamento de Planejamento / Departamento de Gestão de Pessoas

Tabela 40 – Funções que compõem a classe Serviços gerais e numeros de vagas propostas

Grupo ocupacional	Código da classe	Classe de Cargos	
Fundamental	**1.1**	**Serviços Gerais**	
Título da Função	**Funções anteriores incorporadas**	**Número de vagas**	
Auxiliar de serviço Gerais - Zelador	Auxiliar de Serviços Gerais - Zelador	12	
Auxiliar de serviço Gerais - Rondante	Auxiliar de serviço Gerais - Rondante	4	
Auxiliar de serviço Gerais - Serralheiro	Auxiliar de serviço Gerais - Serraleiro	1	
Auxiliar de serviço Gerais - Motorista	Auxiliar de serviço Gerais - Motorista	8	

Auxiliar de serviço Gerais - Caixa	Auxiliar de serviço Gerais – Caixa	5
Auxiliar de serviço Gerais - Bombeiro	Auxiliar de serviço Gerais - Bombeiro	1
Auxiliar de serviço Gerais - Eletricista	Auxiliar de serviço Gerais - Eletricista	3
	Total de vagas para a classe	**34**
Nível de escolaridade exigida		**Fundamental completo**
Experiência profissionais anteriores		**2 anos de experiência na função**

Fonte: Departamento de Planejamneto/ Departamento de Gestão de Pessoas