



DIRETRIZES PARA REDESENHO DE CARGOS E DE ATRIBUIÇÕES NO SERVIÇO PÚBLICO

GUIDELINES FOR REDESIGNING JOBS AND ASSIGNMENTS IN PUBLIC SERVICE

¿CUÁL ES MISMO NUESTRO PROBLEMA? RETOS A LAS COMPRAS PÚBLICAS DE INNOVACIÓN

RESUMO

Objetivo: Diante da necessidade de criar mecanismos de mobilidade funcional nas organizações públicas que sejam aderentes a novos contextos de trabalho e também atendam às expectativas de carreira dos servidores, o presente artigo tecnológico tem por objetivo apresentar diretrizes que orientem à possibilidade de redesenho de cargos e de atribuições no serviço público. As diretrizes são baseadas em processos-chave identificados na análise do caso do Ministério Público de Santa Catarina (MPSC).

Contexto: O MPSC é uma instituição pública independente, que atua na defesa do interesse público de diversas formas. O órgão historicamente assumiu novas funções, aproximando-se do atendimento ao cidadão, sendo necessário, para isso, um apoio administrativo, de forma efetiva, em todo Estado. Tais questões deram início a uma intensa discussão interna que deu origem ao processo de criação do cargo de Auxiliar do Ministério Público.

Diagnóstico: Mudanças contextuais, tais como a informatização de processos e procedimentos, a digitalização dos meios de comunicação e a centralização de serviços, levaram alguns cargos técnicos (ocupados por profissionais de nível médio) no MPSC a se tornar bastante restritivos, em virtude de sua alta especificidade. Muitas atribuições especificadas em edital já não se encaixam no perfil atual necessário para o efetivo desempenho das atividades no MPSC.

Originalidade/Valor: Acredita-se que, com base na experiência do MPSC, outras organizações públicas possam realizar seus processos de redesenho de cargos, motivadas pela experiência relatada, quer seja em relação às questões gerenciais, técnicas ou legais, resguardadas as especificidades de cada contexto. Além disso, objetiva-se, com a apresentação das diretrizes, estimular a reflexão acerca da necessidade de incorporar padrões de mudança na gestão de pessoas no serviço público, sobretudo no que diz respeito à definição de cargos e atribuições.

Palavras-chave: Redesenho de cargos. Serviço público. Gestão de pessoas.

Emanuella Koerich Zappelini

Mestre

Ministério Público de Santa Catarina – Brasil
Universidade do Estado de Santa Catarina – Brasil
emanuellakz@hotmail.com

Eduardo Guedes Villar

Doutorado

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de
Santa Catarina – Brasil
eduardo.villar@ifsc.edu.br

Marcos André Alves Monteiro

Mestre

Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina – Brasil
Universidade do Estado de Santa Catarina – Brasil
marcos.monteiro@tcesc.tc.br

Danyela da Cunha Lemos

Doutorado

Universidade do Estado de Santa Catarina – Brasil
lemosda@gmail.com

Submetido em: 23/12/2021

Aprovado em: 22/06/2023

Como citar: Zappelini, E. K., Villar, E. G., Monteiro, M. A. A., & Lemos, D. da C. (2023). Diretrizes para redesenho de cargos e de atribuições no serviço público. *Revista Alcance (online)*, 30(1), 118-134. Doi: [https://doi.org/10.14210/alcance.v30n1\(jan/abr\).p118-134](https://doi.org/10.14210/alcance.v30n1(jan/abr).p118-134)





ABSTRACT

Purpose: This technological article presents guidelines on redesigning jobs and assignments in public service to respond to the need to create career mobility mechanisms that meet civil servants' expectations and align with new work contexts. The guidelines are based on key processes identified in the Public Prosecutor's Office of the Brazilian state of Santa Catarina (MPSC).

Context: The MPSC is an independent public institution that defends the public interest in several ways. The body has historically assumed new roles and functions, expanding the direct services to citizens, which requires adequate administrative support in its offices all over the state. This context has led to intense internal discussion that gave rise to the creation of the position of Assistant to the Public Prosecutor's Office.

Diagnosis: Technical positions at the MPSC are occupied by mid-level professionals and encompass specific activities that no longer satisfy the needs of the institution due to contextual changes, such as the digitalization of processes and procedures, the digitalization of the means of communication, and the centralization of services. Therefore, many attributions of these positions no longer satisfy the needs of the MPSC, and the job overview publicized in the notice of the institution's competitive hiring process is outdated.

Originality/Value: The experience of MPSC may inspire other public organizations to redesign positions regarding managerial, technical, or legal issues, taking into account the particularities of each context. In addition, the presentation of the guidelines seeks to stimulate reflection on the need to incorporate patterns of change in people management in public service, especially regarding the definition of positions and attributions.

Keywords: Job redesign. Public service. People management.

RESUMEN

Objetivo: Ante la necesidad de crear mecanismos de movilidad funcional en las organizaciones públicas que sean adherentes a los nuevos contextos laborales y que además respondan a las expectativas de carrera de los servidores públicos, este artículo tecnológico tiene como objetivo presentar pautas que orienten la posibilidad de rediseñar puestos y asignaciones en el servicio público. Las directrices se basan en procesos clave identificados en el análisis de casos del Ministerio Público de Santa Catarina (MPSC).

Contexto: El MPSC es una institución pública independiente que trabaja para defender el interés público de varias formas. El organismo ha asumido históricamente nuevas funciones, acercándose al servicio ciudadano, requiriendo un apoyo administrativo eficaz en todo el Estado. Dichos temas iniciaron una intensa discusión interna que dio lugar al proceso de creación del cargo de Asistente del Ministerio Público.

Diagnóstico: Los cambios contextuales, como la informatización de procesos y procedimientos, la digitalización de los medios de comunicación y la centralización de los servicios, llevaron a algunos puestos técnicos (ocupados por profesionales de nivel medio) en el MPSC a tornarse bastante restrictivos por su alta especificidad. Muchas atribuciones especificadas en el aviso ya no se ajustan al perfil actual necesario para el desempeño efectivo de las actividades en el MPSC.

Originalidad/Valor: Se cree que con base en la experiencia del MPSC, otros organismos públicos pueden llevar a cabo sus procesos de rediseño de puestos, motivados por la experiencia reportada, ya sea en temas gerenciales, técnicos o legales, salvaguardando las especificidades de cada contexto. Además, el objetivo de la presentación de las directrices es estimular la reflexión sobre la necesidad de incorporar patrones de cambio en la gestión de las personas en el servicio público, especialmente en lo que respecta a la definición de cargos y atribuciones.

Palabras clave: Rediseño del trabajo. Servicio público. Gestión de personas.



INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas no serviço público encontra alguns entraves para gerir seu quadro de pessoal no que diz respeito à execução de funções, acesso a cargos e mobilidade de carreiras (Chanlat, 1995; Salles & Nogueira, 2006; Silva, Balassiano, & Silva, 2014). Em virtude de ser vedado atribuir ao servidor público outros serviços, além dos inerentes ao cargo de que seja titular, descritos em edital para o qual prestou concurso, exceto na função de confiança, conforme o Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado de Santa Catarina (Santa Catarina, 1989), percebe-se um engessamento nas atribuições e na mobilidade do servidor dentro das instituições (Bresser-Pereira, 2008).

Com o advento das novas tecnologias, terceirização de serviços e a centralidade na oferta de um serviço de qualidade à população, muitos cargos tornaram-se obsoletos ou com poucas funções a serem desempenhadas. Nesse sentido, faz-se necessário repensar as legislações pertinentes à vida funcional do servidor público, sem ferir os pressupostos da Constituição Federal (Salles & Nogueira, 2006).

Somando-se a esse fato, há que se destacar que a proposta de reforma administrativa no Brasil, na figura da PEC 32/2020, justamente, tenta concentrar esforços nos aspectos relacionados ao funcionalismo público e o ciclo de gestão de pessoas na administração pública, envolvendo questões como concursos, vínculos, progressões, estabilidade, treinamento e desenvolvimento, dentre outros (Secchi, Farranha, Rodrigues, Bergue, & Medeiros-Costa, 2021).

O Ministério Público do Estado de Santa Catarina (MPSC), instituição pública independente que atua na defesa do interesse público, construiu adequação legislativa para essa situação, que gerou impactos positivos nos seus quadros e melhor aproveitamento das pessoas que se encontravam em cargos que já não mais se justificam, sendo que a mudança demandou outras ações de capacitação e adequação às atribuições das novas funções.

Com base no estudo em profundidade da criação do cargo de Auxiliar do Ministério Público de Santa Catarina, o presente artigo tecnológico tem por objetivo **apresentar**

diretrizes que orientem à possibilidade de redesenho de cargos e de atribuições no serviço público. As diretrizes são baseadas em processos-chave identificados na análise do caso, a saber: preparação para a mudança; apoio e envolvimento da alta administração; colaboração interdepartamental; redesenho do cargo: aspectos técnicos; redesenho do cargo: aspectos legais; comunicação; fluxo de aprovação; questões motivacionais/resistência. Considerando que a proposta é baseada na experiência do MPSC, ressalta-se como limitação do trabalho a necessidade de adaptação a outras realidades de órgãos públicos no Brasil.

CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA

O Ministério Público de Santa Catarina é uma instituição pública independente, que atua na defesa do interesse público de diversas formas: ampara os direitos que dizem respeito à sociedade; protege aqueles que não têm condições de se defender; zela pelos direitos dos quais as pessoas não podem abrir mão, como a vida e a saúde, e atua na defesa da ordem jurídica e do regime democrático (MPSC, 2020a).

Em Santa Catarina, o Ministério Público se faz presente nos municípios por meio de 111 Comarcas, realizando atendimento ao cidadão nas Promotorias de Justiça, além da Procuradoria-Geral de Justiça, cujo edifício-sede está localizado em Florianópolis, que abriga o segundo grau, os Centros de Apoio Operacional e a área administrativa e financeira da instituição. O chefe do Ministério Público é o Procurador-Geral de Justiça (MPSC, 2020a).

Até novembro/2020, em todo o Estado de Santa Catarina, o MP contava com 59 Procuradores de Justiça, 423 Promotores de Justiça, 491 servidores efetivos, 1.052 servidores exclusivamente comissionados, 296 servidores à disposição e 1.035 estagiários para atendimento a todas as comarcas e a sede própria (MPSC, 2020a).

O MPSC historicamente assumiu novas funções, aproximando-se do atendimento ao cidadão, sendo necessário, para isso, um apoio administrativo, de forma efetiva, em todo Estado (MPSC, 2020a). Ou seja, as mudanças



acarretaram impactos na forma como a organização se relaciona com a sociedade, o que, fundamentalmente, altera a própria natureza do trabalho (Carvalho Neto, 1997). Tais questões deram início a uma intensa discussão interna que deu origem ao processo de criação do cargo de Auxiliar do Ministério Público.

Observa-se que a literatura sobre gestão de pessoas na área pública vem abordando, ao longo do tempo, tendências relacionadas à alteração das funções de trabalho e desenvolvimento de formas mais flexíveis de atuação dos servidores, de modo a garantir que a força de trabalho seja mais representativa dos cidadãos que serve (Back & Kessler, 2007; Back, 2019; Dutra, 2019). Mais especificamente em relação ao redesenho de cargos, estudos atuais têm trabalhado sua relação com engajamento (Garg, Han, & Malik, 2021) com comportamento inovador (Wahab, 2022) com a mudança nas tecnologias de trabalho (Gibbs, 2022) e se observam estudos que tem como lócus o serviço público (Chen & Reay, 2021; Freitas & Odelius, 2021).

Como forma de atingir seu objetivo, esta pesquisa se dá no âmbito do Ministério Público de Santa Catarina como o caso instrumental da pesquisa. Para Stake (1995), em um estudo do tipo instrumental, o interesse no caso justifica-se pela possibilidade de ele facilitar a compreensão de algo mais amplo, uma vez que pode servir para fornecer novos entendimentos sobre um assunto. Dessa forma, os casos são escolhidos intencionalmente por se acreditar que seu estudo permitirá melhor compreensão sobre um conjunto maior de casos (Alves-Mazzotti, 2006).

A pesquisa foi feita com um desenho

qualitativo, com base em entrevistas semiestruturadas e em profundidade (Godoi & Mattos, 2006). Assim, utilizou-se de questões previamente formuladas para compreender o processo de criação do cargo de Auxiliar do Ministério Público, a partir da visão de gestores envolvidos (16 questões) e dos profissionais optantes pelo novo cargo (12 questões).

Também foi realizada pesquisa documental, para melhor compreensão do contexto investigado, nos seguintes documentos: Cartilha de Auxiliar do Ministério Público; Estatuto dos Servidores Públicos Cíveis do Estado de Santa Catarina; Plano de Cargos, Carreira e Vencimentos do Pessoal do Ministério Público do Estado de Santa Catarina; Lei Orgânica do Ministério Público do Estado de Santa Catarina; e Proposição Legislativa n. 0011.0/2018.

Em termos de coleta de dados, foram realizadas entrevistas com quatro gestores e três profissionais que exerceram a opção de migrar para o novo cargo. Nessas entrevistas, buscou-se compreender: (i) as circunstâncias que despertaram a necessidade da criação do novo cargo, nas perspectivas dos gestores e dos profissionais, (ii) o processo de formulação do projeto, nos prismas administrativo, técnico e jurídico, (iii) o processo de implantação, abrangendo a aprovação do cargo, a divulgação, capacitação, incentivos explícitos ou implícitos proporcionados, (iv) o resultado esperado e obtido em termos de adesões e, (v) as fragilidades e/ou resistências percebidas em todo o processo de formulação e implementação do novo cargo.

A Tabela 1 detalha a coleta de dados realizada para embasar o presente estudo.

Tabela 1
Detalhamento da Coleta de Dados da Pesquisa

Entrevistado(a)	Tipo	Data	Duração (mín.)	Transcrição (páginas)
E1	Corpo Administrativo	30-out	65	12
E2	Auxiliar do Ministério Público	18-nov	45	8
E3	Auxiliar do Ministério Público	18-nov	67	15
E4	Representante Alta Administração	23-nov	47	11
E5	Corpo Administrativo	25-nov	42	8
E6	Auxiliar do Ministério Público	28-nov	52	14
E7	Corpo Administrativo	2-dez	71	15
TOTAL			389	83
			6 horas e 29 minutos	

Fonte: Elaborado pelos autores.



Em virtude do volume de dados coletados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2011) para análise dos resultados da pesquisa. Como forma de suporte, utilizou-se o *software* de análise de dados qualitativos Atlas.ti (versão 8) no processo de categorização e análise indutiva dos resultados da pesquisa.

DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E/OU OPORTUNIDADE

O modelo legalista e burocrático da administração pública brasileira impõe grandes desafios para a gestão das pessoas (Chanlat, 1995). A criação dos cargos deve ocorrer segundo um descritivo de funções para as quais o servidor público não pode se desviar por caracterizar afronta à lei e imputação de responsabilidade administrativa ou criminal aos responsáveis (Saravia, 2006, Silva, Balassiano, & Silva, 2014).

A lógica dessas amarras legais é evitar práticas contrárias à meritocracia e ao interesse coletivo (Bresser-Pereira, 2007), ou seja, o fato de que algumas pessoas poderiam ingressar no serviço público em um cargo de menor dificuldade e, posteriormente, galgar posições e maiores salários com base em práticas paternalistas e "apadrinhamentos" em detrimento de pessoas com maior qualificação (Cherques & Pimenta, 2014). Nesse sentido, o preenchimento dos cargos públicos, ressalvados cargos em comissão de livre nomeação e exoneração reservados às indicações de caráter personalíssimo, deve ocorrer por meio de concursos consubstanciados em provas ou provas e títulos, tendo em vista a necessidade de profissionais para o exercício de atribuições definidas em leis dos respectivos entes federativos.

Esse modelo burocrático, consagrado pela Constituição da República de 1988, constitui um fator que impõe dificuldades para os gestores em razão de fatores supervenientes que podem tornar um cargo obsoleto e ineficiente (Bresser-Pereira, 1996).

Decorrem dessa situação, um engessamento e pouco dinamismo para gestão da força de trabalho no serviço público (Cherques & Pimenta, 2014), uma vez que a forma de

organização do trabalho é condicionada pela rigidez das normas institucionais, o que pode gerar, inclusive, vivências de sofrimento, medo e doenças ocupacionais (Bedin, Fontes, & Braatz, 2020). Mesmo que o departamento de Recursos Humanos identifique alguns servidores com sobrecarga de trabalho e outros com poucas atribuições ou com funções obsoletas, quase nada pode-se fazer para alterar esse quadro. Como nos esclarece Meirelles (2013, p. 82): "Enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza".

Do ponto de vista da gestão de pessoas, no entanto, torna-se imperativo buscar alternativas que permitam que a carreira no serviço público possibilite, ao mesmo tempo, o desenvolvimento das potencialidades do servidor, o atendimento das necessidades organizacionais e a satisfação da sociedade com os serviços prestados. Nesse sentido, há que se buscar a promoção de uma força de trabalho mais diversa e menos dominada pelos padrões tradicionais de funções, capaz de responder rapidamente as demandas de cidadãos cada vez mais exigentes (Bach, 2019).

A mobilidade profissional pode ser um caminho para ampliar as perspectivas relacionadas às rígidas descrições dos cargos e limitações na progressão de carreira. Tal prática pode permitir uma visão ampliada da organização e de seus desafios, criando para o servidor condições de trabalho mais adequadas que lhe permitam uma maior agregação de valor (Dutra, 2019). Nessa direção, o conjunto de atribuições prescritas para um determinado cargo pode dar espaço a inclusão de atividades emergentes, fruto da dinâmica social, por meio do redesenho dos cargos.

No objeto da presente pesquisa, diante da mudança na natureza do trabalho no serviço público em função de avanços tecnológicos e da própria natureza do trabalho do órgão, alguns cargos técnicos (ocupados por profissionais de nível médio) tornaram-se bastante restritivos em virtude de sua alta especificidade. Ressalta-se que os cargos e suas descrições no serviço público são elaborados, de modo a legitimar uma estrutura burocrática e não a promover e estimular o desenvolvimento dos indivíduos (Salles & Nogueira, 2006).



Alguns exemplos de mudanças contextuais são descritos pelo MPSC (2020b): (i) informatização de processos e procedimentos, o que reduziu a necessidade de realização de atos materiais (fotocópias, impressões, etc.), (ii) digitalização dos meios de comunicação, com o emprego de notificações por *e-mail* e *WhatsApp*, por exemplo, o que diminuiu o número de diligências externas, além da possibilidade de atendimento pessoal remoto ao cidadão, (iii) centralização de serviços, como ocorreu com o suporte de informática, atualmente prestado de forma remota pela Central de Serviços de Tecnologia da Informação (CSTI), em detrimento dos atendimentos “presenciais”.

Em termos da mudança da natureza do trabalho no Ministério Público de Santa Catarina, ressaltam-se as falas dos entrevistados sobre essa questão:

Vocês sabem que nos últimos anos com a consolidação da atividade investigativa do Ministério Público, as promotorias hoje, além dos processos, elas têm um grande número de investigações e essas investigações a burocracia desses procedimentos ela é feita inteiramente pelo Ministério Público [E4].

Veio uma abertura do Ministério Público [...], o cidadão passou a ser visto de forma diferente[...] A minha Secretaria [...] passou a receber o cidadão, e toda a minha gama de conhecimento passou a ser bem utilizada, porque [...] eu passei a atender o cidadão para ouvir o cidadão, para saber se era caso de Ministério Público e fazer o encaminhamento para Promotoria competente [E3].

Assim, dada as mudanças descritas, muitas atribuições especificadas em edital já não se encaixam no perfil atual necessário para o efetivo desempenho das atividades no Ministério Público. Com isso, impunha-se a necessidade de ampliar o escopo de atribuições de parcela dos técnicos de ensino médio da instituição, aproveitando, de maneira mais eficiente, a força de trabalho disponível (sem a necessidade de novas contratações) e, ao mesmo tempo, aumentar a possibilidade de desenvolvimento funcional desses servidores (Kerr, 2006; Andrade, 2018).

ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Diante da situação-problema apresentada na seção anterior, o Ministério Público de Santa Catarina propôs a criação de um novo cargo de nível médio da instituição. Esse cargo, pela estrutura jurídico-legal do Ministério Público, foi aprovado e sancionado por lei (Lei Complementar estadual n. 727/2018, atualmente consolidada na Lei Complementar estadual n. 736/2019).

O cargo nomeado de “Auxiliar do Ministério Público” surge, portanto, como um instrumento para dar resposta às múltiplas questões e problemas apresentados na seção anterior. Dentre as justificativas para a criação do cargo estão: (i) a flexibilidade nas atribuições; (ii) maior eficiência administrativa, (iii) modernização da estrutura de cargos nesse nível, (iv) adequação das atividades realizadas para com o limite financeiro-orçamentário do órgão.

Segundo a Cartilha de Auxiliar do Ministério Público, o cargo, por seu caráter versátil e contemporâneo, representa a peça central da reestruturação e reorganização das atividades de nível médio no Ministério Público de Santa Catarina, com vistas à eficiência e ao aprimoramento do serviço público, no presente e no futuro.

Dentre os objetivos e as justificativas para a criação do novo cargo destacam-se:

O grande contexto da criação desse cargo de Auxiliar do Ministério Público, podemos afirmar, certamente, que foi para dar efetividade maior para essas posições de nível médio. De novo [...] agregando o máximo de tarefas possíveis dentro de um cargo. [...] O principal viés era esse mesmo, da administração imaginando trabalhar de uma forma mais eficiente e eficaz, [...] um redirecionamento estratégico da administração superior [E5].

O principal objetivo é a flexibilização das atribuições dos nossos postos de nível médio [...] a chave é a flexibilização. [...] Em primeiro lugar, uma divisão estanque, rigorosa de funções nesse apoio administrativo [os cargos anteriormente existentes de nível de ensino médio] não



atendia mais as necessidades cada vez maiores e cada vez mais dinâmicas de atuação das promotorias. E uma segunda questão [...] diz respeito aos limites das nossas despesas com pessoal. Não [...] é razoável [...] não aproveitar integralmente a capacidade desses servidores como nosso limite de crescimento estava chegando à saturação [...]. Então, [...] os dois grandes motes da criação do posto de auxiliar foram a flexibilização das atribuições e a necessidade de adequação [...] da instituição ao seu limite com despesa de pessoal [E4].

Com esses objetivos, o cargo de Auxiliar do Ministério Público passa a compor o Grupo Ocupacional de Cargos de Nível Médio do órgão pesquisado, em substituição

aos cargos vigentes, sendo eles: (i) Técnico do Ministério Público, (ii) Motorista Oficial II, (iii) Oficial do Ministério Público e (iv) Técnico em Informática e Programador de Computador. Nesse sentido, todos esses cargos anteriores quando vagos (e.g. aposentadoria, posse em outro cargo público, exoneração, falecimento) passam a ser, automaticamente, transformados em cargo Auxiliar do Ministério Público e a serem preenchidos por concurso público.

No que se refere às atribuições do cargo de Auxiliar do Ministério Público, este recebe um escopo ampliado em relação aos cargos anteriores, conforme Quadro 2 em que se sintetizam, de forma comparativa, as mudanças de atribuições dos cargos anteriores e do novo cargo:

Tabela 2

Síntese das descrições sumárias de atribuições de cargos de ensino médio no MPSC

Cargos anteriores (em extinção)	Cargo atual
Motorista Oficial II:	Auxiliar do Ministério Público:
Desenvolver atividades de nível médio relativas à condução e à conservação de veículos motorizados utilizados no transporte oficial de passageiros e cargas.	
Oficial do Ministério Público:	
Desenvolver atividade de nível médio, de complexidade mediana, relacionada com a execução de serviços de apoio a processos judiciais e extrajudiciais no âmbito do Ministério Público, na comarca sede ou naquelas definidas por ato do Procurador-Geral de Justiça.	
Técnico do Ministério Público:	
Desenvolver atividade de nível médio, de complexidade mediana, de ordem auxiliar, de natureza repetitiva, referente à execução de todo e qualquer serviço de caráter administrativo, financeiro, pessoal ou material.	Desenvolver atividades de nível médio, de complexidade mediana, de ordem auxiliar, referentes à execução de todo e qualquer serviço de caráter administrativo, seja interno ou externo, além da execução de serviços de apoio à tramitação, física ou digital, de documentos, procedimentos extrajudiciais e processos judiciais no âmbito do Ministério Público.
Técnico em Informática:	
Desenvolver atividade de nível médio, de complexidade mediana, relacionada com suporte, serviços de instalação e manutenção de equipamentos de informática nos órgãos do Ministério Público.	

Fonte: Elaborado pelos autores, em consulta à Lei complementar n. 736/2019.

Dentre os motivos para a mudança de cargo ser realizada no Grupo Ocupacional de Nível Médio. O entrevistado 4 explica que:

O objetivo realmente era alavancar os trabalhos da Instituição em todo o território catarinense, e no interior do Estado a gente tem [em maioria] apenas cargos de ensino médio. Assim, para

dar efetividade a um cargo que tenha múltiplas funções, se ficássemos limitados aos [cargos] de nível superior, basicamente [a mudança] ocorreria só na capital, o que não era o objetivo também [E4].

Em adição, verificou-se que, além desse processo de substituição das posições vagas pelo novo cargo de Auxiliar do Ministério Público, o órgão abriu a possibilidade de migração



facultativa e não reversível dos atuais ocupantes (servidores em exercício) dos cargos em extinção. Ou seja, o servidor que ocupa um dos cargos em extinção, cumprindo os requisitos do novo cargo (i. e. certificado de conclusão do ensino médio e carteira nacional de habilitação da categoria B), tem o direito de optar pela migração ao novo cargo. Essa migração, foi incorporada durante o processo de concepção do novo cargo, conforme destacado:

O objetivo inicial era criar um cargo novo para atender às necessidades do MP, e fazer um concurso público para esse cargo. Só que, com a crise que o Estado passou nesse tempo, esse projeto teve que ter seu escopo ampliado. [...] ampliou-se esse espectro para poder abranger aqueles [servidores] que já estão na casa. Devido ao interesse das pessoas em mobilidade, o cargo de Auxiliar do Ministério Público possui mais possibilidade de mobilidade, e também por ter um espectro maior de capacitação, com mais atividades a serem desenvolvidas, a pessoa pode se desenvolver. Não foi um cargo criado para as pessoas que estavam na casa (servidores efetivos em exercício). Não foi esse o objetivo, o objetivo foi atender melhor as promotorias, com os recursos que a gente tinha, [...] mas a instituição encontrou, a meu ver, um modelo que o servidor [em exercício] pode optar [...]. De alguma forma, a instituição [Ministério Público] encontrou uma solução que não feriu o servidor que estava em exercício do cargo, [...] mas possibilitou sua modernização [E1].

Com base na intervenção proposta no órgão pesquisado, buscou-se identificar os processos-chave que foram empregados na elaboração e implementação do novo cargo. Na sequência são apresentados os resultados obtidos agrupados nos seguintes processos-chave: (i) preparação para a mudança; (ii) apoio e envolvimento da alta administração; (iii) colaboração interdepartamental; (iv) redesenho do cargo: aspectos técnicos; (v) redesenho do cargo: aspectos legais; (vi) comunicação; (vii) fluxo de aprovação; (viii) questões motivacionais/reações à implementação.

Em termos de **preparação para a mudança** no que se refere à alteração do cargo,

ressalta-se que já havia um trabalho de mudança dentro da instituição que versou acerca do detalhamento e formalização dos processos administrativos de trabalho nas promotorias do Ministério Público distribuídas por todo o Estado de Santa Catarina.

O MP tinha implantado o processo de gestão de promotorias, que foi até um projeto premiado pelo [Nome do Prêmio] [...] e esse projeto do Ministério Público foi feito a certificação ISO de promotorias, eles foram lá mapearam todas as atividades, buscaram melhorias, racionalização de atividades, menos papel, utilizar plenamente os sistemas que a organização possui, articularam com a área de arquivo, de almoxarifado, [trabalharam] questão documental, de materiais, uma série de coisas. Então tinha sido feito este estudo prévio, e lá eles começaram a redesenhar as atividades dos servidores a partir da gestão por processos, e buscaram, junto à Administração Superior, solicitar servidores para as promotorias que eles viram que tinha um espaço ocupacional a ser preenchido, só que não tinha o servidor para fazer a atividade [...] [E1].

Inclusive esse cargo [Auxiliar do Ministério Público], talvez ele tenha saído um pouco mais fácil por causa desse trabalho anterior. Na verdade, a gente começou foi um projeto de gestão de processos pela necessidade realmente do Promotor gerir uma equipe [...] [E7].

Conforme destacado pelos Entrevistados 1 e 7 esse trabalho anterior, no qual se atuou no mapeamento e racionalização dos processos das promotorias do MP, fomentou um processo de mudança e readequação das atividades administrativas nos espaços das promotorias.

Outro fator importante foi o **apoio e envolvimento da alta administração** no projeto. Os entrevistados indicaram que a necessidade de redesenho dos cargos de ensino médio foi uma demanda que veio dos próprios promotores e, portanto, durante todo o desenvolvimento do projeto contou-se com o seu apoio. Ou seja, além do trabalho técnico e clima de mudança advindos de projetos anteriores, o envolvimento da alta administração foi um elemento que possibilitou esse redesenho de cargos, o que é



um assunto complexo e controverso na gestão na área pública. Como disse Richards (1998), não é fácil dar as costas ao paradigma burocrático no serviço público. A seguir, um trecho de entrevista que destaca essa demanda inicial e apoio da alta administração:

Como eu falei a origem foi na administração superior, tendo envolvimento do secretário geral e do próprio subprocurador, na formatação daquilo que poderia ser [o futuro cargo]. [...] O mais importante foi a decisão da administração em seguir em frente com a construção e desenvolvimento desse cargo. Teve ali as conversas, os planejamentos, quais cargos entrariam ou não, e chegou ali naquele momento “Faz-se ou não se faz”, então, o ponto central foi a iniciativa: “Sim, vamos buscar esse caminho” [E1].

Adicionalmente, verificou-se que o projeto foi possibilitado pelo envolvimento de diferentes setores do Ministério Público, em um trabalho multidisciplinar de **colaboração interdepartamental**. Alguns trechos de fala dos entrevistados destacam envolvimento e cooperação de diversas áreas do Ministério Público no processo de desenho do novo cargo.

Para mim, [o ponto mais importante] foi o envolvimento daquele grupo inicial composto pela área de recursos humanos, pelo projeto de gestão de promotorias, e pela administração superior. Porque cada área envolvida pode colocar suas preocupações, as suas percepções ao longo dos anos em contato com os servidores, e também a Administração tinha uma vontade de atender melhor às comarcas [...] Por isso foi possível pensar em um cargo novo, pensar nessa opção, foi algo que surgiu de um grupo, das questões de legalidade, dos membros da Administração. Foi um trabalho de equipe que fez dar certo esse cargo. Acho que nenhuma dessas áreas chegaria sozinha nessa solução sem o envolvimento do grande grupo que trabalhou [E1].

Na verdade, eles [Grupo de trabalho] que pensaram de forma mais ampla. Depois eles levaram para o escritório de processos, teve assessoria do Procurador Geral. Foi um processo construído em várias mãos. Começou de uma forma e terminou de outra [E2].

Foi feito todo um trabalho, uma avaliação

da pertinência desses cargos tanto no presente como no futuro próximo, isso em reuniões da administração e, na sequência, na Coordenadoria de Recursos Humanos nós fazíamos levantamentos de quais cargos eram, onde estavam fixados, se era no interior e quantos ocupados ou desocupados no momento para facilitar a transformação. Então foi um trabalho conjunto da administração superior e principalmente da Coordenadoria de Recursos Humanos [E3].

A [Nome do(a) Promotor(a)], coordenador à época [do escritório de processos], contatou a administração uma vez que surgiu essa ideia, e aí nós começamos a trabalhar em conjunto, em grupo, o [Departamento] de Recursos Humanos, a Coordenadoria de Recursos Humanos, o jurídico, porque [...] precisava ter alguém do jurídico, e a administração superior [...] teria que mudar o orçamento. A criação de um cargo é *forever*. Então é uma coisa complicada, diferente de uma empresa [privada] em que tem essa flexibilidade. O serviço público é emperrado nisso [...] a gente começou a trabalhar em conjunto para começar a viabilizar essa ideia [E4].

Nesse sentido, pode-se verificar a participação de diferentes áreas como o setor Escritório de Processos, a Coordenadoria de Recursos Humanos, o Departamento Jurídico e a Alta Administração, inclusive o próprio Procurador-Geral do órgão. Além desse trabalho colegiado, ressalta-se o trabalho “em conjunto”, “em várias mãos” ou “trabalho em equipe”, que foi destacado por diversos entrevistados. Ou seja, o projeto contou com a participação e colaboração efetiva de diferentes áreas do Ministério Público, em um trabalho de cooperação e cocriação do projeto.

Em termos do **redesenho do cargo**, verificaram-se duas grandes linhas de atuação: os aspectos técnicos e os aspectos legais. No que se refere aos **aspectos técnicos**, verificou-se um trabalho para especificação das atribuições do novo cargo em consonância com as mudanças e a perspectiva de futuro de atuação da instituição, conforme relatam os entrevistados a seguir:

A gente foi estudar toda a descrição das atividades dos cargos de nível médio da



instituição, para ver se seria compatível para não acontecer aquele desvio de função que a gente tem receio, que não é permitido pela legislação e, também, pesquisa[mos] junto a outros órgãos públicos, que poderiam já ter tomado medidas semelhantes. [...] Foi feito o mapeamento de atividades pelo projeto de gestão de promotorias, e foi feito o estudo pela área de pessoas, e juntamente com a Administração Superior das atribuições desse novo cargo. Como foram todas as atividades enquadradas como de média complexidade, ficou enquadrado como atividade de nível médio [E1].

Ocorreram reuniões [...] para discutir a quantidade de cargos, onde esses cargos estavam fixados, qual o futuro deles. Esse é um ponto bem importante [...]. Foi feito todo um trabalho, uma avaliação da pertinência desses cargos tanto no presente como no futuro próximo, isso em reuniões da administração e, na sequência, na Coordenadoria de Recursos Humanos. Nós fazíamos levantamentos de quais cargos eram, onde estavam fixados, se era no interior e quantos ocupados ou desocupados no momento para facilitar a transformação. [...] Um momento bem importante [foi] a gente definir quais os cargos que seriam passíveis de transformação. Acho que esse foi um grande desafio, porque não poderia haver erro nesse momento. Porque se a gente transformasse um cargo que, "poxa esse cargo não poderia ser transformado porque tem a sua particularidade a sua especificação", a gente poderia estar dando um tiro no pé. Acho que esse foi um ponto bastante importante [E5].

Os entrevistados destacaram que os cargos de ensino médio possuíam, até então, atribuições bastante específicas, separadas em diferentes cargos (conforme detalhado anteriormente na Tabela 2). Essa formação gerava uma fragmentação das atividades administrativas nas promotorias e, por vezes, por falta de um servidor específico, parte dos processos administrativos (e.g. entrega de diligência) ficavam parados, não eram realizados, ou eram realizados por servidores ou estagiários, sem a devida atribuição legal para a atividade.

Havia práticas de saudável criatividade,

vamos dizer assim, para resolver os problemas no interior. E de alguma maneira, [...] para combater qualquer tipo de alegação ou de questionamento contra qualquer tipo de desvio de função, essa proposta do [Cargo] Auxiliar vem com um projeto muito abrangente. Além da flexibilidade, o Auxiliar [do Ministério Público] é caracterizado pela abrangência [E4].

Em relação aos **aspectos legais**, houve um trabalho em conjunto ao departamento jurídico para evitar que a transformação dos cargos anteriores para o cargo de Auxiliar do Ministério Público pudesse gerar entendimento de desvio de função e futuros questionamentos. O desvio de função é caracterizado quando os servidores desempenham atividades fora daquelas formalmente atribuídas ao seu cargo (Marconi, 2003).

Houve discussões sobre a legalidade, alguns membros da Administração Superior ficaram com dúvidas, fizeram pesquisas, e depois de várias reuniões chegaram em um consenso que seria legal, depois desses estudos realizados [E1].

Em algum momento da criação, toda essa avaliação [jurídica] na esfera da administração superior, do que poderia ou não ocorrer. Então, do que eu me recordo, sim, esse foi um ponto que caso a caso, cargo a cargo, foi avaliado se poderia haver essa transformação ou não. Das consequências jurídicas e implicações jurídicas [E5].

Em adição, devido à mudança, buscou-se assegurar que o redesenho de cargo respeitasse as carreiras, os provimentos e as progressões dos servidores.

[...] o cargo de origem e de destino possuem a mesma tabela de vencimentos e o servidor permanecerá no mesmo nível e referência do cargo anterior. Ainda, as promoções por antiguidade, merecimento e aperfeiçoamento continuarão a acontecer sem prejuízos [Cartilha de Divulgação, MPSC, 2019b].

Além disso, para a implementação do cargo, verificou-se ainda um esforço de **comunicação** com os servidores, principalmente, para com os que poderiam optar pela migração de cargo. Essa comunicação abrangeu informações e esclarecimentos das mudanças, atribuições e



consequências dessa transformação de cargos, conforme se pode ver em mais detalhes nas falas dos entrevistados a seguir.

Depois que o cargo foi criado em lei, a Administração fez apresentações, incluindo notícias na intranet, criou a cartilha, algumas pessoas que tinham interesse foi indicado pela instituição que procurasse a área de Recursos Humanos para conversas, principalmente, com o pessoas da área de psicologia, porque é uma opção de caráter irreversível [...], foram essas as formas que a Administração envolveu, foi depois da criação, por meio dessas notícias da intranet, divulgação de cartilha em meios oficiais para os servidores e também colocando à disposição a área de Desenvolvimento de Pessoas por meio do serviço de psicologia, para tirar dúvidas, fazer entrevistas, e

também com a área dos motoristas, a Administração falou com a gestora, e pedir para comunicar para eles, e dizer que quem tivesse interesse poderia procurar a área de Recursos Humanos [E7].

Nós estamos em processo de apresentar essas vantagens para os colegas do interior e para os servidores do interior, de uma forma sistemática. Com reuniões, com videoconferência, pensamos em fazer uma reunião ampliada antes do final do ano, com uma apresentação geral da nossa cartilha [...] esse trabalho de sensibilização, agora, em novas etapas [E4].

Ainda, destaca-se o **fluxo de aprovação**. Em função da natureza pública do órgão, após a concepção da proposta, são vários os processos e instâncias, conforme detalhados na Tabela 3.

Tabela 3

Fluxo de Aprovação do Cargo (Interno e Externo)

Interno (MPSC)		Externo (Legislativo e Executivo)	
Ação	Responsável	Ação	Responsável
Aprovar projeto e submeter ao Colégio de Procuradores de Justiça	Procurador-Geral de Justiça	Analisar, alterar e aprovar Projeto de Lei complementar	Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina
Opinar e propor a criação de cargos e serviços auxiliares	Colégio de Procuradores de Justiça	Sancionar Lei Complementar	Governo do Estado de Santa Catarina
Enviar à ALESC na forma de Projeto de Lei Complementar	Procurador-Geral de Justiça	Publicar no Diário Oficial do Estado de SC	Governo do Estado de Santa Catarina

Fonte: Elaborada pelos autores, a partir das Leis Complementares 736 e 738 e da Proposição n. 0011.0/2018 (ALESC, 2018).

Na tabela 3, apresenta-se o processo de aprovação do novo cargo após a construção do projeto. Primeiramente, o projeto foi encaminhado à Procuradoria Geral de Justiça, em que o Procurador-Geral (Chefe do Ministério Público estadual) realizou a análise e aprovação interna do projeto. O referido projeto, então, foi encaminhado ao Colégio de Procuradores, para conhecerem, opinarem e darem sequência à criação de cargos. Ressalta-se que a passagem pelo Colégio de Procuradores serviu como forma de ampliar o conhecimento e legitimidade do projeto dentro do órgão, uma vez que este possui caráter propositivo. Tendo os trâmites internos obedecidos, o projeto, no formato de projeto

de lei complementar, foi enviado à Assembleia Legislativa de Santa Catarina (ALESC) para análise e votação. Com a análise e aprovação na ALESC, deu-se o encaminhamento da Lei para sanção do Governador do Estado e posterior publicação no Diário Oficial do Estado de Santa Catarina (DOESC). Portanto, a criação do cargo de Auxiliar do Ministério Público foi publicada no Diário Oficial do Estado em 26 de julho de 2018, por meio da Lei Complementar n. 727, hoje consolidada pela Lei Complementar estadual n. 736/2019 (Santa Catarina, 2019a).

Além disso, após a aprovação, por sugestão de um interessado em optar pelo cargo de Auxiliar do Ministério Público, o órgão



regulamentou um período de experiência, de até 30 dias para efetivação definitiva e irreversível da transformação de cargo, por meio da publicação do Ato Administrativo n. 743/2019/PGJ. O período de experiência é facultativo e o servidor que solicitá-lo poderá interrompê-lo a qualquer momento (MPSC, 2020b). Segundo consta no próprio ato de constituição do período de experiência, o Ministério Público entende que:

[...] a referida transformação se dá de forma irreversível, característica que pode gerar insegurança ao servidor optante e inibir a efetivação das opções;

[...] a alocação de recursos humanos em uma instituição pública, quando em consonância com o interesse dos servidores envolvidos e suas chefias, contribui para sua motivação e para a qualidade do serviço público;

[...] a implementação de período de adaptação, nos casos em que houver possibilidade de mudança de lotação com realização da opção prevista no art. 37 da Lei Complementar estadual n. 736/2019, pode mitigar eventuais desacertos no exercício dessa opção, bem como estimular a transformação de cargos, em atenção ao interesse institucional [...] [Ato n. 743/2019/PGJ].

Ilustra-se o surgimento da ideia de período de experiência por meio da fala de um representante da Alta Administração (E4) e também de um dos optantes pelo cargo antes de formalizada essa possibilidade de experiência (E6):

Essa proposta [de período de experiência] surgiu de servidores, ela não foi idealizada pela Administração não, [...] isso me deixou muito feliz, ela surgiu porque o RH, e a Secretaria-Geral ouviram a ideia, de uma área do Ministério Público, o que se materializou em uma proposta de ato, o Procurador-Geral abraçou a ideia. Hoje nós temos, nós chamamos de período de adaptação, antes da opção definitiva, evidentemente, você pode fazer a opção definitiva desde logo, ele não é um período obrigatório, mas você pode realizar este período e, ao final, decidir pela transformação ou não, ou voltar a seu cargo antigo [E4].

[...] eu acho que é muito importante esse período de experiência. [...] se eu tivesse [tido] esse período de experiência eu não teria tanto que pensar, sabe, eu ia vir aqui e eu ia me ambientar ou não, e eu ia optar ou não. Mas como eu não tive esse período de experiência foi bem pensadinho, foi um tempo bem cheio de dúvidas [...] mas ia ser muito mais fácil eu decidir, tendo um período de experiência [E6].

Por fim, ressaltam-se **questões motivacionais/reações à implementação** da proposta. Vislumbra-se, por meio da fala dos entrevistados, que as alterações propostas não apenas possibilitem maior efetividade na prestação do serviço público, como também possam trazer maior satisfação e motivação aos próprios servidores.

Eu não queria viver o resto da minha vida num cargo que as pessoas te olham e dizem: “é um estorvo ali, que não serve para nada” (risos). Aqui eu estou, ... eu me achei! [...] Eu estou super realizado, eu estou bem feliz mesmo, bem contente, me sentindo bem mais valorizado. [...] O que eu faço aqui está sendo muito bem visto [E6].

O maior censo de propósito e realização é uma das principais [vantagens percebidas da mudança de cargo]. A possibilidade de aprendizado. Novas questões e novos desafios. Uma possibilidade de ter um aperfeiçoamento mais amplo, ou seja, como as atribuições são mais abrangentes, a possibilidade de cursos para se fazer também é maior [E7].

Apesar de o trabalho de elaboração do cargo ter ocorrido de maneira fluída e “sem resistência” (E7), sua implementação provocou algumas reações não previstas na força de trabalho, particularmente dos servidores nos cargos de nível médio elegíveis para a transformação ao novo cargo. Dessas reações, destacam-se: (i) a visão negativa da nomenclatura do cargo, (ii) a crítica a pulverização de atribuições que o novo cargo implica, e (iii) a falta de clareza e cautela no processo de migração entre os cargos anteriores e o novo cargo.

No que se refere à nomenclatura do cargo, “Auxiliar do Ministério Público”, o termo “Auxiliar”



foi considerado um termo que desprestigia a própria função do servidor, conforme destacado pelos próprios entrevistados que optaram pelo novo cargo.

Auxiliar do Ministério Público, que dava a impressão de função subalterna, de subserviência. Queriam que colocasse um nome diferente tipo “Técnico Auxiliar do Ministério Público”, mas não “Auxiliar do Ministério Público”. Algumas pessoas também não aderem ao cargo por causa dessa questão do nome [E2].

[...] o nome é [...] o nome é depreciativo [E3].

Muito embora essa visão negativa do nome, o E5, que compôs a equipe administrativa de elaboração da proposta de cargo, ressalta que apesar de outras opções de denominação, a nomenclatura “Auxiliar do Ministério Público”, justifica-se pela finalidade de, justamente, dar sentido a um cargo central de apoio às atividades-fim do Ministério Público estadual.

Eu, pessoalmente, ainda fiz contato com outros órgãos do país que eventualmente tinham funções similares, e havia realmente alguns indicativos de nomes que foram apresentados até como sugestão para a [Alta] Administração. Mas eles acabaram optando por esse nome [Auxiliar do Ministério Público], porque ele realmente abarcaria várias atividades de auxílio da área fim. Então, essa posição da área meio, realmente busca auxiliar o MP em suas múltiplas tarefas, então, ele buscou realmente consolidar em sua terminologia, essas funções [E5].

Em relação à crítica dos servidores quanto à pulverização de atribuições que o novo cargo implica, verificou-se que, com a ampliação das atribuições, houve uma percepção de exploração da força de trabalho. Ou seja, por conter atribuições de quatro cargos da estrutura passada, entendeu-se que o optante pelo cargo deveria assumir as tarefas e atividades nessas múltiplas áreas. Informalmente, o novo cargo também foi apelidado por muitos servidores como “Severino do MP”, aludindo a um personagem de programa humorístico da televisão que tinha diversas funções, um “faz-tudo”, gerando, assim, uma maior sensação de depreciação do cargo.

As pessoas também ficaram preocupadas com o número de atribuições, porque pegaram todas as atribuições de Técnico, as atribuições de Oficial de Diligência, as atribuições básicas de informática e as atribuições de dirigir veículos e colocaram todas num mesmo cargo [E2].

Chegaram a chamar, tá, que nós, tu vai aceitar ser o Severino, [Nome do Servidor]? Eu nem sabia, Severino é um que faz tudo, né, parecia que tem, tinha um personagem da televisão [E3].

Vocês já devem ter ouvido essa piada, mas o presidente do sindicato me disse que havia um personagem no programa humorístico do...vocês já ouviram essa? Que o Auxiliar é o Severino do MP, né? O faz-tudo [E4].

Além disso, identificou-se a falta de clareza e cautela no processo de migração entre os cargos anteriores e o novo cargo.

É treinamento, não dá para mexer em dinheiro, porque é uma lei, tem uma lei estadual, então ok, mas sem treinamento é loucura. Então, vamos arrumar o que dá pra arrumar. [...] oferece treinamento para esse povo. [...] tenho pena de quem tem que fazer [entrega de diligência] e não tem perfil [E3].

Nesse sentido, por se tratar de uma mudança que envolve a carreira e, conseqüentemente, a vida da força de trabalho, verifica-se a necessidade da construção coletiva e dialogada da proposta com os próprios servidores que ocupam cargos em análise. Algumas das percepções críticas ao novo cargo e entraves no processo de implementação, acabaram surgindo a partir desses atritos comunicacionais.

CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA/SOCIAL

Nessa seção, apresentam-se as diretrizes que, no processo de pesquisa, emergiram como processos-chave que possibilitaram o efetivo redesenho de cargos e de atribuições no caso em estudo. A alteração de atribuições, cargos e carreiras no serviço público é um assunto bastante controverso nessa área (Salles & Nogueira, 2006). Os preceitos burocráticos que constituem o



funcionamento do serviço público, em função das mudanças da natureza do trabalho e do próprio contexto (social, econômico, tecnológico, legal, político) em que o serviço é realizado, geram uma realidade disfuncional em questionamento (Bresser-Pereira, 2008).

Para cada uma das diretrizes mapeadas, também são detalhadas ações específicas para sua realização, conforme apresenta a Tabela 4. Acredita-se que, com base na experiência do

MPSC, outras organizações públicas possam realizar seus processos de redesenho de cargos, motivadas pela experiência relatada, quer seja em relação às questões gerenciais, técnicas ou legais. Além disso, objetiva-se, com a apresentação das diretrizes, estimular a reflexão acerca da necessidade de incorporar padrões de mudança na gestão de pessoas no serviço público, sobretudo no que diz respeito à definição de cargos e atribuições.

Tabela 4

Diretrizes para o redesenho de cargos e atribuições no serviço público

Diretriz	Descrição	Ações específicas
Preparação para a Mudança	Refere-se aos esforços anteriores de mudança, bem como as ações prévias que possam respaldar o trabalho de redesenho, tais como mudanças processuais e tecnológicas, para auxiliar a quebrar as barreiras individuais e organizacionais estabelecidas.	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de estudos prévios que fundamentem a natureza da mudança; - Alinhamento do redesenho de cargos à gestão de processos; - Pesquisas em outros órgãos públicos que realizaram ações semelhantes; - Diagnóstico do nível de maturidade e prontidão à mudança desejada.
Apoio e envolvimento da alta administração	Envolve o papel da alta administração como indutora do processo de redesenho de cargo. Seu envolvimento evita decisões dissonantes aos objetivos principais almejados com a mudança e permite que a proposta possa seguir pelas diversas instâncias de aprovação.	<ul style="list-style-type: none"> - Discussão prévia da proposta no âmbito estratégico.
Colaboração Interdepartamental	Envolve os diversos departamentos/áreas da organização que precisam atuar de maneira colaborativa e integrada, prestando informações sobre cargos elegíveis e principais necessidades institucionais. Esse trabalho multidisciplinar permite minimizar os vieses no processo de redesenho, e alcançar uma proposta mais aderente às necessidades de toda a organização.	<ul style="list-style-type: none"> - Formação de comissões ou grupos de trabalho que congreguem diferentes áreas, inclusive o sindicato e/ou associações de classe; - Agrupamento de competências profissionais que permitam o compartilhamento de pontos de vista diferentes.
Redesenho do cargo: aspectos técnicos	Refere-se ao dimensionamento das atividades realizadas nas diversas áreas, bem como o planejamento da força de trabalho compatível com a realidade financeira e orçamentária do órgão.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação de aspectos técnicos-chave que possam sustentar decisões e posicionamentos; - Identificação de cargos, cujo conteúdo necessita ser redimensionado; - Especificação das atribuições do novo cargo, na perspectiva da mudança pretendida e de forma ampla, não vinculada a processos que possam cair em desuso; - Construção de uma nomenclatura de cargo atemporal, diante da longevidade do cargo; - Análise do impacto financeiro-orçamentário da proposta.



Redesenho do cargo: aspectos legais	Leva em consideração o pilar legalista que rege a administração pública. A discussão da mudança deve estar balizada em pareceres jurídicos detalhando precedentes jurisprudenciais que demonstrem que o projeto atende a pressupostos da legalidade.	<ul style="list-style-type: none"> - Reunião de informações que amparem e reforcem o caráter legal da mudança; - Estabelecimento de regras que respeitem as carreiras, os provimentos e as progressões dos servidores.
Comunicação	Inclui a utilização dos meios de comunicação disponíveis para dar acesso à informação aos servidores.	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de ampla campanha de divulgação do processo; - Realização de apresentações para divulgação dos detalhes da proposta; - Sensibilização dos servidores elegíveis ao processo; - Elaboração de cartilha informativa; - Criação de um canal para o atendimento de dúvidas.
Fluxo de aprovação	Refere-se ao caminho que a proposta precisa percorrer para aprovação, tanto no que diz respeito às instâncias hierárquicas internas como externas.	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecimento dos trâmites internos e externos que a proposta deve percorrer; - Envolvimento não apenas de instâncias deliberativas, criando espaço para ampliação do conhecimento e reforço da legitimidade da proposta.
Questões motivacionais/ reações à implementação	Leva em consideração à receptividade da proposta pelos servidores, tanto no que diz respeito aos aspectos motivacionais como em relação à resistência ao projeto.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação dos perfis de servidores alinhados à proposta; - Intensificação das ações de comunicação durante o processo no que diz respeito ao esclarecimento de dúvidas; - Atenção para a nomenclatura de cargo utilizada, reforçando o seu significado.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos resultados da pesquisa.

Ressalta-se que esses processos-chave, materializados na forma de diretrizes não se configuram em etapas e procedimentos fixos e estanques que devem ser cegamente utilizados, tampouco se caracterizam como um processo linear a ser seguido. Ao contrário, são diretrizes orientadoras que se mostraram como propulsoras da mudança, que deverão ser devidamente traduzidas e adaptadas à realidade que se deseja implantar.

Acerca do impacto na instituição com a solução do problema diagnosticado, verificou-se que, dos dez servidores que optaram pelo cargo de Auxiliar do Ministério Público, seis deles foram lotados em Secretaria de Promotorias para executar um rol amplo de tarefas de apoio ao Promotores de Justiça no desempenho das atribuições ministeriais. Os outros quatro servidores optantes pelo cargo foram lotados nas

áreas administrativas subordinadas à Secretaria-Geral do Ministério Público, dentre elas, a área de atendimento ao cidadão.

Realizou-se concurso público para o cargo resultante do redesenho das atribuições, como o chamamento de mais de quarenta candidatos aprovados, sendo grande parte dos convocados para todas as Comarcas que possuem, ao menos, duas Promotorias de Justiça. Dessa forma, garantiu-se uma maior disponibilidade do efetivo do órgão em todo Estado de Santa Catarina e a proximidade ao público usuário dos serviços do MPSC.

Ao apresentar uma alternativa ao redesenho de cargos, baseada no caso do MPSC, acredita-se que este artigo tecnológico traz contribuições gerenciais para que as barreiras e dogmas em relação a mudanças na carreira no serviço público (Salles & Nogueira, 2006, Cherques



& Pimenta, 2014) possam ser repensadas. Em adição, acredita-se que essa difícil atividade de repensar a estrutura hierarquizada e, por vezes, fragmentada de cargos públicos (Longo, 2007), pode ser vista por uma outra perspectiva, que considere as questões da atualidade, bem como a necessidade de flexibilidade.

Ressalta-se, contudo, que o trabalho apresenta como limitação o fato de centrar-se em um caso específico, cuja realidade permitiu uma teorização em particular. A transferência dos conhecimentos produzidos com este caso dependerá de uma tradução para outros contextos, considerando-se a natureza do órgão público em questão, bem como as atividades dos cargos envolvidos no redesenho.

Por fim, acredita-se que a riqueza de detalhes apresentados, as diretrizes e os processos confeccionados, as controvérsias e pontos de inflexão destacados neste artigo tecnológico podem embasar e encorajar iniciativas futuras. Reforça-se assim a importância das políticas de desenvolvimento humano na área pública, no que tange ao desenvolvimento de competências que permitam uma integração das diferentes áreas do conhecimento (Bedin, Fontes, & Braatz, 2020).

AGRADECIMENTO

À FAPESC, em função dos recursos recebidos pelo grupo de pesquisa.

REFERÊNCIAS

Alves-Mazzotti, A. J. (2006) Usos e abusos dos estudos de caso. *Cadernos de pesquisa*, 36(129), p. 637-651.

Andrade, G. de A. (2018). Articulações na carreira pública: uma análise do comprometimento com a carreira dos servidores técnico-administrativos de uma universidade federal. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 8(3), 331-342.

ALESC - Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina (2018). *Proposição PLC/0011.0/2018*. Recuperada de: <http://www.alesc.sc.gov.br/legislativo/tramitacao-de-materia/PLC/0011.0/2018> em 8 dez. 2020.

Bach, S. (2019). Human resource management in the public sector: new public management, responsive governance and the consequences of the economic crisis. Teoksessa: Adrian Wilkinson, Nick Bacon & S. Snell. *The Sage Handbook of Human Resource Management*, 557-74.

Bach, S., & Kessler, I. (2007). HRM and the new public management. Boxall, P. F., Purcell, J., & Wright, P. M. (Eds.). *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford Handbooks, 469-88.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Baron, R. A., & Greenberg, J. (1989). *Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work*. 3. ed. Londres: Allyn and Bacon.

Bedin, É. P., Fontes, A. R. M., & Braatz, D. (2020). Discrepancy between prescribed and real work: the case of outsourced service contract supervisors at federal universities in the state of São Paulo. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22, 232-249.

Bresser-Pereira, L. C. (1996). Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, 47(1).

Bresser-Pereira, L. C. (2007). Burocracia pública e classes dirigentes no Brasil. *Revista de Sociologia e Política*, (28), 9-30.

Bresser-Pereira, L. C. (2008). O modelo estrutural de gerência pública. *Revista de Administração Pública*, 42(2), 391-410.

Carvalho Neto, A. M. de (1997). O Estado concorrencial e as mudanças na natureza do trabalho no setor público. *Revista de Administração Contemporânea*, 1(2), 25-43.

Chanlat, J. F. (1995). Quais carreiras e para qual sociedade? (I). *Revista de Administração de Empresas*, 35(6), 67-75.

Chen, Y., & Reay, T. (2021). Responding to imposed job redesign: The evolving dynamics of work and identity in restructuring professional identity. *Human Relations*, 74(10), 1541-1571.

Cherques, H. R. T., & Pimenta, R. D. C. (2014). Norma e produtividade do trabalho no setor público federal brasileiro: percepções acerca de



- barreiras e estratégias de superação. *Organizações & Sociedade*, 21(71), 563-579.
- Dutra, J. S. (2019). *Gestão de Pessoas em Empresas e Organizações Pública*. Grupo GEN.
- Freitas, P. F., & Odelius, C. C. (2021). Work design: características do trabalho de servidores do superior tribunal de justiça. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 22(3).
- Garg, P., Han, K. S., & Malik, P. (2021). Exploring the nexus between job design and work engagement: mediating role of meaning in work. *International Journal of Business Excellence*, 23(3), 389-414.
- Godoi, C. K., & Mattos, P. L. C. L. (2006). Entrevista Qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In C. K. Godoi, R. Bandeira-De-Mello, & A. Silva, *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Gibbs, M. B. (2022). How is new technology changing job design?. *IZA World of Labor*.
- Kerr, H. (2006). Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. *Revista do Serviço Público*, 57(4), 549-563.
- Longo, F. *Mérito e flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público*. São Paulo: FUNDAP, 2007.
- Marconi, N. (2003). A evolução do perfil da força de trabalho e das remunerações nos setores público e privado ao longo da década de 1990. *Revista do Serviço Público*, 54(1), p. 9-45.
- Meirelles, H. L. (2013) *Direito administrativo brasileiro*. São Paulo: Malheiros.
- MPSC (2020a). *Portal MPSC*. Ministério Público de Santa Catarina. Recuperado de: <https://www.mpsc.mp.br/> em 15 dez. 2020.
- MPSC (2020b). *Cartilha do Cargo de Auxiliar do Ministério Público*. Ministério Público do Estado de Santa Catarina, 1-23
- Oliveira, C. G. de (2007). O servidor público brasileiro: uma tipologia da burocracia. *Revista do Serviço Público*, 58(3), 269-302.
- Richards, S. (1998). Flexibilidade na gestão de pessoal da administração pública. algumas comparações entre o setor público e o setor privado. In R. Locan Filho, *Cadernos ENAP*, 16.
- Salles, D. M. R., & Nogueira, M. G. (2006). Carreiras no serviço público federal: antigos dogmas, novas perspectivas. In M. Balassiano & I. S. A. da Costa (Orgs.), *Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas* (p. 134-149). Rio de Janeiro: Editora Atlas.
- Saravia, E. (2006). O sistema de carreira no setor público: descrição análise comparativa e perspectiva. In M. Balassiano & I. S. A. da Costa (Orgs.), *Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas* (p. 150-178). Rio de Janeiro: Editora Atlas.
- Santa Catarina (1989). Lei n. 6.745, de 28 de dezembro de 1985. *Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado de Santa Catarina*. Redação dada pela Lei Complementar 28, de 1989.
- Santa Catarina. (2019a). Lei complementar n. 736, de 15 de janeiro de 2019. *Consolida as Leis que instituem o Plano de Cargos, Carreira e Vencimentos do Pessoal do Ministério Público do Estado de Santa Catarina*. Recuperada de: http://leis.alesc.sc.gov.br/html/2019/736_2019_lei_complementar.html em 8 dez. 2020.
- Santa Catarina. (2019b) Lei complementar n. 738, de 23 de janeiro de 2019. *Consolida as Leis que instituem a Lei Orgânica do Ministério Público do Estado de Santa Catarina*. Recuperada de http://leis.alesc.sc.gov.br/html/2019/738_2019_lei_complementar.html em 8 dez. 2020.
- Secchi, L., Farranha, A. C., Rodrigues, K. F., Bergue, S. T., & Medeiros-Costa, C. C. (2021). Reforma Administrativa no Brasil: Passado, Presente e Perspectivas para o Futuro frente à PEC 32/2020. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 26(83).
- Silva, J. R. D., Balassiano, M., & Silva, A. R. L. D. (2014). Burocrata proteano: articulações de carreira em torno e além do setor público. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(1), 01-19.
- Stake, R. E. (1995) *The art of case study research*. London: Sage Publications.
- Wahab, E. (2022). A Study On The Relationship Between Job Design and Innovative Work Behavior. *Research in Management of Technology and Business*, 3(1), 065-077.