



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Pedro Henrique Soares Delmiro

ADMINISTRADORES PARA QUÊ?

Reflexões sobre a profissão no âmbito do IBGE sob a ótica da abordagem institucional

SOUSA - PB
2024

Pedro Henrique Soares Delmiro

ADMINISTRADORES PARA QUÊ?

Reflexões sobre a profissão no âmbito do IBGE sob a ótica da abordagem institucional

Trabalho de Conclusão Final (TCF) apresentado à Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), como exigência do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), em Rede Nacional, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre na área de Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Wállice Ramos Pereira.

SOUSA - PB

2024

Pedro Henrique Soares Delmiro

ADMINISTRADORES PARA QUÊ?

Reflexões sobre a profissão no âmbito do IBGE sob a ótica da abordagem institucional

Trabalho de Conclusão Final (TCF) apresentado à Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), como exigência do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), em Rede Nacional, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre na área de Administração Pública.

Aprovado em 27/02/2024

Prof. Dr. Alexandre Wállace Ramos Pereira
Orientador e Presidente da Banca Examinadora - PROFIAP/UFCG

Prof. Dr. Álvaro Fabiano Pereira de Macedo
Examinador interno - PROFIAP/UFERSA

Prof. Dr. Rodolfo Jakov Saraiva Lôbo
Examinador externo - CCSA/UFCA

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela oportunidade concedida de cursar o mestrado.

Aos meus amados pais, queridos avós (*in memoriam*), pilares fundamentais em minha vida, pelo amor, educação, dedicação e incentivo aos estudos.

À minha amada esposa por todo o suporte, paciência e compreensão nessa jornada acadêmica. Vencemos juntos essa, desde a bênção de ler o meu nome na lista de aprovados até a defesa desta dissertação!

Ao meu orientador por todo o seu conhecimento acadêmico transmitido, paciência, dedicação aos trabalhos e apoio em todos os sentidos.

Ao Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, especialmente à Presidência, à Diretoria-Executiva, aos Coordenadores e, sobretudo, aos Analistas entrevistados: esse estudo só foi possível graças a vocês. Deixo o meu muito obrigado!

Aos docentes das bancas de qualificação e de defesa: Prof^a Dr^a Ana Carolina Kruta (qualificação), Prof. Dr. Álvaro Fabiano (qualificação e defesa) e Prof. Dr. Rodolfo Jakov (defesa) pelo aceite para participar das referidas bancas, bem como pelas contribuições de melhoria a este projeto.

Aos professores do PROFIAP/UFCG pelo conhecimento transmitido.

Aos colegas da Turma 2022 pela camaradagem e apoio mútuo.

“Cadê as notas que estavam aqui?
Não preciso delas!
Basta deixar tudo soando bem aos ouvidos.”
Chico Science

RESUMO

O presente estudo parte de reflexões sobre a profissão do Administrador, buscando compreender as visões dos ocupantes do Cargo de APCI no IBGE sobre esse ofício, a partir da análise da formação, do trabalho, da profissionalização e da percepção sobre a profissão. A questão central que conforma o problema de pesquisa é: como diplomados em Administração, ocupantes do Cargo de Analista de Planejamento, Gestão e Infra-estrutura (APGI) no âmbito da Diretoria-Executiva do IBGE, enxergam a carreira do Administrador a partir da análise de sua formação acadêmica, atividades de trabalho, desenvolvimento profissional e percepções sobre a profissão? Para atingir tal objetivo, utilizou-se da abordagem qualitativa de investigação. A pesquisa classifica-se, de acordo com seus propósitos, como exploratória e descritiva e, quanto aos procedimentos técnicos empregados, a pesquisa se valeu essencialmente da pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Em função dos objetivos propostos, bem como da natureza da pesquisa e das informações colhidas, optou-se por utilizar a técnica de Análise de Conteúdo. Os principais resultados apontam para um entendimento de que a carreira do Administrador é tida como desprestigiada, faltando legitimidade e reconhecimento perante a sociedade e instituições públicas e privadas. Além disso, há descrença, por parte dos sujeitos da pesquisa, nos órgãos fiscalizadores da profissão, quais sejam: CFA e CRAs. A pesquisa realizada avança nas discussões sobre a profissão do Administrador e sua inserção no setor público. Considera-se, portanto, que esse avanço diz respeito ao levantamento da visão de um grupo profissional específico, Analistas (APGIs), em um dos mais importantes órgãos da Administração Pública Federal, o IBGE. A pesquisa encontrou argumentos que sugerem a importância da replicação em outros órgãos públicos do aperfeiçoamento tanto da seleção de cargos ligados às atividades privativas do Administrador quanto dos subsídios à elaboração de políticas de gestão de pessoas. O esforço para entendimento dessa problemática, a partir dos autores que orientaram a pesquisa, evidenciou basicamente duas visões sobre a profissão, as quais são apresentadas e discutidas no texto.

Palavras-chave: IBGE. Cargo de Analista. Administrador. Abordagem Institucional.

ABSTRACT

The present study starts from reflections on the profession of Administrator, seeking to understand the views of those occupying the APGI Position at IBGE about this office, based on the analysis of training, work, professionalization and perception about the profession. The central question that shapes the research problem is: how do graduates in Administration, occupying the position of Planning, Management and Infrastructure Analyst (APGI) within the scope of the IBGE Executive Board, see the Administrator's career from the analysis of your academic training, work activities, professional development and perceptions about the profession? To achieve this objective, a qualitative research approach was used. The research is classified, according to its purposes, as exploratory and descriptive and, regarding the technical procedures used, the research essentially used bibliographical, documentary and field research. Depending on the proposed objectives, as well as the nature of the research and the information collected, it was decided to use the Content Analysis technique. The main results point to an understanding that the Administrator's career is seen as discredited, lacking legitimacy and recognition in society and public and private institutions. Furthermore, there is disbelief, on the part of the research subjects, in the supervisory bodies of the profession, namely: CFA and CRAs. The research carried out advances discussions about the Administrator profession and its insertion in the public sector. It is considered, therefore, that this advance concerns the survey of the vision of a specific professional group, Analysts (APGIs), in one of the most important bodies of the Federal Public Administration, the IBGE. The research found arguments that suggest the importance of replicating in other public bodies the improvement of both the selection of positions linked to the Administrator's private activities and of subsidies for the development of people management policies. The effort to understand this problem, based on the authors who guided the research, basically highlighted two views on the profession, which are presented and discussed in the text.

Keywords: IBGE. Analyst Position. Administrator. Institutional Approach.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Problema Operacional de Pesquisa.....	17
Figura 2. Estrutura Organizacional (organograma resumido) do IBGE.....	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Exemplos de Editais para Analistas - Área Administrativa	28
Quadro 2. Carreiras do IBGE, cargos e suas respectivas atribuições	33
Quadro 3. Cargo de APCI, áreas específicas e atribuições	35
Quadro 4. . Últimos concursos do IBGE, áreas de atuação do analista e requisitos.....	39
Quadro 5. Resumo - Tipos de Isomorfismo Institucional.....	45
Quadro 6. Características do Analista Censitário do IBGE.....	51
Quadro 7. Relatório de Participação de APCI na Pesquisa.....	52
Quadro 8. Variáveis e CIs formadas no 1º processo de categorização.....	55
Quadro 9. CINTs consolidadas no 2º processo de sistematização.....	68
Quadro 10. CFIs consolidadas no 3º processo de sistematização.....	69
Quadro 11. Síntese do processo de categorização.....	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Indicadores gerais sobre o efetivo de pessoal do IBGE.....	32
Tabela 2. Características gerais dos entrevistados.....	53
Tabela 3. Variáveis de pesquisa e URs agrupadas.....	55

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	87
Apêndice B. Roteiro de Perguntas Aplicadas nas Entrevistas Semiestruturadas.....	84
Apêndice C. Questionário aplicado aos Gestores.....	87
Apêndice D. Síntese do primeiro processo de sistematização.....	91
Apêndice E. Relatório Técnico Conclusivo - Análise e Descrição do Cargo de Analista de Planejamento, Gestão e Infraestrutura do IBGE.....	114

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACE	Analistas carecem de Capacitações Específicas
ACTRF	Atualização sobre Conhecimentos Teóricos e Regulamentação da Profissão
AGA	Analistas devem sem Graduados em Administração
APACSA	Atividades Profissionais Avalizam o Critério de Seleção de Analista
APARM	Atuação Profissional do Administrador e Reserva de Mercado
APGI	Analista de Planejamento, Gestão e Infraestrutura
APP	Aspectos Positivos da Profissão
AQG	Analistas podem possuir Qualquer Graduação
ARAA	Atributos Relevantes para Atuação como Analista
ASECA	Administradores se Sobressaem no Exercício do Cargo de Analista
AT	Atividades de Trabalho
BDTD	Biblioteca Brasileira Digital de Teses e Dissertações
CAPA	Cargo de Analista Privativo ao Administrador
CANPA	Cargo de Analista Não Privativo ao Administrador
CBO	Classificação Brasileira de Ocupações
CCPAI	Contexto da Capacitação Profissional no Âmbito do IBGE
CES	Câmara de Educação Superior
CFA	Conselho Federal de Administração
CFAT	Contribuições da Formação para as Atividades de Trabalho
CI	Categoria Inicial
CINT	Categoria Intermediária
CFIN	Categoria Final
CN	Conceito Norteador
CRA	Conselho Regional de Administração
DCAIF	Desempenho no Cargo de Analista Independe da Formação
DCN	Diretrizes Curriculares Nacionais
DE	Diretoria-Executiva
DFAPP	Dissociação entre Formação Acadêmica e Prática Profissional
DP	Desenvolvimento Profissional
DVA	Desvalorização da Profissão de Administrador
ENDP	Enfatiza a Necessidade de Defesa da Profissão
EBAP	Escola Brasileira de Administração Pública

FA	Formação Acadêmica
FCPSA	Formação como Critério Prioritário de Seleção do Analista
FDAP	Formação Generalista e mais Direcionada à Área Privada
FDPP	Formação Desalinhada à Prática Profissional
FGV	Fundação Getúlio Vargas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICECA	Importância de Capacitações para o Exercício do Cargo de Analista
IICA	Incentivos do IBGE à Capacitação de Analistas
INPC	Índice Nacional de Preços ao Consumidor
IPCA	Índice de Preços ao Consumidor Amplo
IPP	Índice de Preços ao Produtor - Indústrias Extrativas e de Transformação
IES	Instituição de Ensino Superior
MEC	Ministério da Educação
OCNEA	Oportunidades de Capacitação Não Específica para os Analistas
ONACTA	Opção por Não se Atualizar sobre Conhecimentos Teóricos da Administração
PCGCA	Percepção do Caráter Generalista do Cargo de Analista
PIB	Produto Interno Bruto
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PP	Percepções sobre a profissão
SCIELO	<i>Scientific Eletronic Library Online</i>
SCOP	Substituição/Comparação com Outros Profissionais
SINAPI	Sistema Nacional de Pesquisa de Custos e Índices da Construção Civil
SPELL	<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i>
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TRT	Tribunal Regional do Trabalho
UA	Unidade de Amostragem
UAN	Unidade de Análise
UR	Unidade de Registro
UNB	Universidade de Brasília
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFCG	Universidade Federal de Campina Grande
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
VUCA	<i>Volatility, uncertainty, complexity, ambiguity</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Breve Contexto.....	15
1.2 Problema de Pesquisa.....	17
1.3 Objetivos propostos.....	19
1.4 Relevância do estudo.....	20
2. APORTE TEÓRICO.....	22
2.1 A formação do administrador no Brasil e sua inserção no setor público.....	22
2.2 A estrutura organizacional do IBGE, a carreira do APGI e as funções do Administrador.....	29
2.3 Teoria Institucional.....	40
3. METODOLOGIA.....	46
3.1 Delineamento do estudo, procedimentos de campo e instrumentos.....	46
3.2 Coleta de dados.....	50
4.RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	53
4.1 Caracterização geral dos sujeitos.....	53
4.2 Processo de codificação e categorização.....	54
5.CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	74
6. REFERÊNCIAS.....	78
APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	87
APÊNDICE B - Roteiro de entrevista semiestruturado.....	84
APÊNDICE C - Questionário aplicado aos Gestores.....	87
APÊNDICE D - Síntese do primeiro processo de sistematização.....	91
APÊNDICE E – Relatório Técnico Conclusivo - Análise e Descrição do Cargo de Analista de Planejamento, Gestão e Infraestrutura do IBGE.....	114

1. INTRODUÇÃO

Esta primeira seção apresenta o problema de pesquisa, apontando os objetivos e a relevância teórica, prática e pessoal do estudo.

1.1 Breve Contexto

O ensino de Administração no Brasil é relativamente recente (Motta, 1983; Bertero, 1994; Fischer, 2001). O marco inicial do ensino de graduação em Administração Pública no Brasil foi no ano de 1952, segundo Coelho, Olenscki e Celso (2011), com a implantação do curso na Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) da Fundação Getúlio Vargas (FGV). Só a partir do ano de 1965, com a promulgação de Lei nº 4.769, de 09 de setembro de 1965, é que foram definidos os direitos, as prerrogativas e os deveres do profissional em Administração e, no de 1966, um currículo mínimo para o curso de graduação foi estipulado (Conselho Federal de Educação, 2005).

A despeito da formação do administrador, ao longo de sua trajetória enquanto profissão regulamentada no Brasil, Silva *et al.* (2019) enfatiza a existência de um quadro crítico voltado à burocratização do ensino, privilegiando o gerencialismo e decisões voltadas a resultados e produtividade. Considerando as mudanças de cenário e do perfil do administrador para o século XXI, Erdmann (2001) argumenta que o cenário da tecnologia contemporânea, principalmente das comunicações, levou os teóricos das ciências sociais e administrativas à formulação de esquemas que abrigassem tamanha complexidade, citando as teorias sistêmica e contingencial.

Carvalho *et al.* (2020), também abordando as novas tendências tecnológicas a partir das observações de Balardin (2019), ressaltam que o meio organizacional sofreu alterações, exigindo uma nova gama de habilidades e estratégias e atribuindo aos gestores uma maior dedicação às atividades da esfera estratégica, em detrimento de tarefas repetitivas.

Em 2021 foi editada a Resolução nº 5, da Câmara de Educação Superior (CES), vinculada ao Ministério da Educação (MEC), visando à instituição das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) da referida graduação (Brasil, 2021). De modo mais recente, especialmente a partir dos anos 2000, o Brasil passou a seguir uma tendência internacional, já antiga, de distinção entre a Administração de Negócios (*business*) e a Administração Pública entre os anos de 1960 e 1970 (Farah, 2013). O resultado disso foi a formação de uma rede de discussões, cujo desenvolvimento promoveu a sistematização de diversas ideias e abordagens, culminando na consolidação do denominado Campo de Públicas (Pimenta, 2013; Pires *et al.*, 2014).

Sobre a formação do administrador voltado à atuação mais específica na área pública, a graduação em Administração Pública também foi contemplada com a edição, em 2014, da

Resolução nº 1 (Brasil, 2014), com as mesmas vinculações institucionais de edição da Resolução nº 5, de 2021.

No contexto apresentado, de certo reconhecimento e legitimação da profissão do administrador no Brasil e, especialmente, sua inserção no setor público, há ainda a ausência de criação de carreiras nesse setor, principalmente quando se avalia editais para provimento de cargos em instituições públicas. O que se observa é a abertura de concursos públicos para provimento de cargos efetivos do quadro de pessoal ou para a formação de cadastro de reserva que não asseguram, necessariamente, uma reserva mínima de vagas para o profissional de Administração.

Quando se analisa a oferta de vagas direcionadas às funções de cunho administrativo, há uma expressa exigência de diplomas de cursos superiores, em qualquer área de formação, inclusive licenciatura plena. Exigindo-se ainda que seja devidamente registrado e fornecido por IES reconhecidas pelo MEC. Portanto, com o desprestígio da formação em Administração.

Assim, o que se constata é a baixa inserção do Administrador em cargos efetivos, mesmo em áreas em que sua inserção parece inequívoca. Mesmo considerando a regulamentação da profissão do Administrador e os diversos desdobramentos normativos em termos de sua formação e do acesso ao mercado de trabalho no Brasil, ainda é possível observar a falta de espaços, ou melhor, de mínimas garantias ao provimento de vagas ao exercício da profissão no setor público.

No contexto do setor público tem-se o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), qual tem como missão "retratar o Brasil com informações necessárias ao conhecimento de sua realidade e ao exercício da cidadania". O instituto se consubstancia como provedor oficial de informações da realidade brasileira à sociedade (Brasil, 2022). Com vistas ao atendimento de suas principais funções e macroprocessos, o IBGE possui uma estrutura organizacional complexa, formada por diversos órgãos, legalmente disciplinada pelo Decreto nº 11.177, de 18 de agosto de 2022 (Estatuto do IBGE).

Entre as carreiras do quadro do IBGE, o cargo de Analista de Planejamento, Gestão e Infra-Estrutura em Informações Geográficas e Estatísticas (APGI) se diferencia dos demais, basicamente, por exercer atividades administrativas e de logística, caracterizadas como atividades-meio, concernentes ao exercício das atribuições finalísticas do órgão (Brasil, 2006).

Para esse cargo, em suas diversas áreas específicas de atuação, atribuições características da função do administrador, bem como indicativos em termos de conteúdos programáticos nos concursos efetivados pela Instituição, são expressamente requeridos sem, contudo, trazer como requisito para a investidura no cargo, a formação superior em Curso de

Administração. Essa parece realidade contribui para a falta de inserção de Administradores em funções características de sua formação técnica e profissional no âmbito da instituição. Portanto, é nesse contexto que a presente proposta de pesquisa se insere.

1.2 Problema de Pesquisa

A questão central que conforma o problema de pesquisa é: como diplomados em Administração, ocupantes do Cargo de Analista de Planejamento, Gestão e Infra-estrutura (APGI) no âmbito da Diretoria-Executiva do IBGE, enxergam a carreira do Administrador a partir da análise de sua formação acadêmica, atividades de trabalho, desenvolvimento profissional e percepções sobre a profissão? Cumpre salientar que, no âmbito do presente estudo, em todas as menções ao APGI, pode-se entender aquele cujas especialidades estão ligadas à gestão administrativa, planejamento, logística, gestão de pessoas e áreas correlatas. A Figura 1 apresenta o modelo preliminar do problema operacional da pesquisa.

Figura 1. Problema operacional da pesquisa



Fonte: elaborada pelo autor (2023).

Verifica-se a existência de diversos editais de concursos públicos cujos cargos ofertados guardam similaridade com as atribuições privativas de um administrador previstas em Lei, sem haver, no entanto, reserva exclusiva para os bacharéis da área, contrastando com outras áreas de conhecimento, para as quais há exigência da graduação correspondente. Os casos mais evidentes são os concursos da área judiciária. Nessa esfera, a repetição dessa prática entre órgãos públicos relaciona-se ao conceito de institucionalismo: a incorporação de práticas e procedimentos predominantes em um meio organizacional e já institucionalizados na sociedade (Meyer; Rowan, 1977 *apud* Wawginiak, 2018). Nesse contexto, a Teoria Institucional, relacionada ao institucionalismo, busca a explicação de processos através dos quais regras e

rotinas são estabelecidas como guias de poder para o comportamento organizacional. As instituições estariam sob influência de outras, tornando-se semelhantes dentro de um mesmo contexto ambiental. (Gil, 2016).

Optou-se pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) como escopo à presente pesquisa. O autor deste estudo é servidor da Instituição e Bacharel em Administração, embora ocupe o cargo de Técnico em Informações Geográficas e Estatísticas, cuja exigência é o nível médio. No IBGE, a exemplo do que acontece no Poder Judiciário, percebe-se a ocorrência da problemática supramencionada: os Cargos de APGI do Instituto, para as áreas mais relacionadas às atividades de um Administrador, também exigem qualquer graduação para ingresso. A respeito dessa temática, é importante tecer breves comentários sobre o Conselho Federal de Administração (CFA), órgão máximo fiscalizador da categoria profissional dos Administradores.

No *site* do CFA há uma orientação a respeito dos editais de concursos que exigem qualquer área de formação para cargos cujas atividades são privativas do Administrador. Segundo o Conselho, o cidadão deve enviar uma reclamação ao Conselho Regional de Administração (CRA) cuja jurisdição abarque a sede do órgão público que lançou o referido concurso, visando à fiscalização do respectivo edital e sua consequente retificação para que se disponha como requisito de ingresso egressos de cursos de Administração com registro no CRA¹.

Nessa esfera, o autor do presente estudo seguiu à risca a orientação emitida pelo CFA ao questionar um edital de concurso público com esta problemática, obtendo como resposta a informação de que os CRAs rotineiramente instauram processos de fiscalização, aplicando multas e ações no Ministério Público. Também atuam impetrando ações judiciais no sentido de resguardar ao Administrador aquilo que a legislação pertinente definiu como atribuições privativas desses profissionais. Ademais, foi esclarecido que cargos públicos das esferas federal, estadual e municipal são criados por leis que estabelecem, também, os critérios para provimento. No entanto, o Sistema CFA/CRAs estaria atuando no sentido de fazer com que tais leis sejam alteradas visando ao provimento, exclusivamente por Bacharéis em Administração, de cargos da área administrativa cujas atribuições sejam privativas do Administrador.²

Sob a ótica do exposto pelo Conselho Regional de Administração da Paraíba (CRA/PB), observa-se que, no âmbito público, cada órgão possui uma lei específica que disciplina os

¹ Fonte: CFA. Disponível em <<https://cfa.org.br/sobre-o-registro-profissional/>>. Acesso em 27 set. 2023.

² Fonte: email enviado ao autor do presente estudo.

requisitos de ingresso aos seus respectivos cargos. No entanto, evidencia-se o conflito com a própria lei que regulamenta a profissão do Administrador. Então, percebe-se que uma possível resolução de tal problemática vai além do poder normativo conferido aos CRAs, dependendo da conscientização de cada órgão público no sentido de propor alterações nos seus respectivos planos de cargos e carreiras de forma que se cumpra o que dispõe a Lei nº 4.769/65.

Sobrinho (2021) aponta o que se espera do CFA: a consolidação e a legitimação da profissão através de debates permanentes, em conformidade à Lei nº 4.769/65, que regulamenta a profissão do Administrador. No entanto, segundo o autor, em detrimento do proposto pela Lei, o CFA tem direcionado seu foco na fiscalização e no registro dos profissionais, o que caberia aos Conselhos Regionais de Administração (CRAs), recebendo críticas de diversos atores que integram o campo da Administração.

A orientação predominante, que se centra, prioritariamente, na defesa das jurisdições, possui reflexos nas ações de conscientização, que se afastam dos papéis relacionados à disseminação do pensamento administrativo, estipulados pelo artigo 7º da Lei 4.769/65, que tem maior potencial para afetar a dimensão normativa da legitimidade, para se concentrarem na defesa do registro profissional como meio para o reconhecimento social (Sobrinho, 2021).

De acordo com o exposto, na esfera da prática reiterada de lançamento de tais editais prevendo cargos cujas funções estão relacionadas às atividades privativas do Administração, exigindo no entanto qualquer graduação, a presente pesquisa está vinculada à Teoria Institucional. Serão apresentadas as percepções dos sujeitos da pesquisa sobre a profissão de Administrador no contexto dessa problemática, objetivando, também, analisar as visões da formação, do trabalho e da profissionalização ocupantes dos Cargos de APCI. Portanto, é nesse contexto que este estudo se insere. A seguir são apresentados os objetivos da pesquisa.

1.3 Objetivos propostos

O objetivo principal da pesquisa estudo é compreender como diplomados em Administração, ocupantes do Cargo de APCI no âmbito da Diretoria-Executiva do IBGE, enxergam a carreira do Administrador a partir da análise de sua formação acadêmica, atividades de trabalho, desenvolvimento profissional e percepções sobre a profissão.

Especificamente, pretende-se:

- Explorar aspectos relativos à formação acadêmica dos sujeitos e suas especificidades em termos de orientação para o Campo de Públicas;

- Levantar as experiências cotidianas de trabalho dos sujeitos, envolvendo os processos e atividades de trabalho;
- Descrever as atividades voltadas à profissionalização desses sujeitos no contexto do Cargo de APCI;
- Compreender as percepções dos sujeitos sobre a profissão de Administrador.

A partir desses objetivos elencados, são apresentadas a relevância e as possíveis contribuições do estudo.

1.4 Relevância do estudo

A relevância da presente pesquisa pode ser observada sob duas esferas: prática e pessoal. A primeira diz respeito à carreira do Administrador propriamente dita, a qual pode representar um ponto de partida para que discussões sobre a valorização da carreira e a respectiva inserção no mercado de trabalho sejam postas em prática nos meios acadêmico, organizacional (privado e público) e, sobretudo, no âmbito do CFA, órgão máximo que visa à orientação e à disciplina do exercício da profissão.

De acordo com Gonçalves (2014), conforme citado por Santos (2019), discentes do Curso de Administração que já se encontram inseridos no mercado de trabalho, ao concluírem a graduação, obtendo o título de bacharel, nem sempre atuam imediatamente de acordo com a sua formação. Em empresas privadas, o cargo de Administrador não é de exclusividade do profissional de Administração, nas quais a experiência e o tempo de empresa têm preponderância quando da escolha do ocupante do cargo. A autora chega à conclusão de que os recém-formados consideram a profissão desvalorizada, principalmente pelo fato de haver profissionais de outras áreas de conhecimento ocupando as posições de um Administrador em empresas privadas; ademais, tais discentes alegam não existir uma lei que exija a inserção de administradores no mercado de trabalho. Por fim, na visão desses estudantes, a atuação do Conselho Regional de Administração da Paraíba (CRA/PB) está aquém do esperado.

A profissão do Administrador possivelmente sofre de uma crise de legitimidade causada pela desvalorização e perda de espaço para outras profissões, podendo causar reflexos em sua remuneração. Mudanças em paradigmas sociais, econômicos, políticos, culturais e tecnológicos provocam alterações em valores, crenças e expectativas compartilhados pelo sistema social. Além disso, os fatores que têm maior relevância e que afetam a legitimidade do profissional de Administração no Brasil são os seguintes: ausência de valorização e de reconhecimento perante a sociedade, pouca adequação e legitimidade da legislação de regência, baixa efetividade dos

conselhos de classe, lacunas na formação acadêmica do Administrador e configuração ineficaz do que é considerado atividade administrativa (Sobrinho, 2021).

Como observado, a inserção no mercado de trabalho é um fator crítico no tocante à trajetória profissional de um Administrador. No entanto, outros trabalhos sobre essa mesma temática exclusivamente no âmbito do setor público não foram encontrados. Sendo assim, o presente estudo visa a abordar essa temática no contexto da Administração Pública.

Possivelmente, prevalece nas organizações a ideia de que as atividades de gestão de recursos humanos, materiais e financeiros são genéricas, não passíveis de uma formação específica e, conseqüentemente, qualquer profissional estaria apto a exercê-las. Aos pesquisadores da área de Administração, sugere-se aprofundamento neste tema.

Assim, nas Universidades, centros de criação e difusão de conhecimento, este estudo pode fomentar trabalhos práticos relacionados ao processo de valorização da carreira, como por exemplo a demanda por Cursos de Administração, a oferta de profissionais capacitados ao mercado de trabalho, as medidas contra a “pulverização” das atribuições do Administrador em outras carreiras e, sobretudo, mudanças curriculares em cursos de graduação e pós-graduação.

Acredita-se ainda que, no meio organizacional, especialmente público, gestores podem, a partir dos resultados do trabalho, refletir sobre os possíveis impactos reais e positivos que as funções de gestão de pessoas, materiais e financeiros, sob a responsabilidade do Administrador, podem trazer, na condição de profissional habilitado para tal. Também acredita-se que, no âmbito do CFA, este trabalho possa repercutir positivamente, na medida em que suas reflexões possam levar a discussões mais efetivas para garantir um espécie de reserva no mercado de trabalho para os profissionais dessa área, haja vista que diversos editais de concurso público desvalorizam a carreira do Administrador, designando atividades privativas da profissão a candidatos com qualquer curso superior de graduação.

Ainda, o presente estudo poderá proporcionar ao IBGE e a outras organizações públicas um conjunto de informações que poderão servir de base para o aperfeiçoar seus processos de admissão de pessoal, valorizando a profissão do Administrador e fomentando sua inserção no mercado de trabalho, ao permitir que tais profissionais tenham exclusividade em cargos e funções com atividades privativas de sua área de atuação e de formação.

Conforme mencionado, o autor deste estudo é Bacharel em Administração. Sendo assim, vislumbra-se que a presente pesquisa, na esfera de ordem pessoal, seja efetiva em sensibilizar o CFA, o meio acadêmico, as organizações públicas e privadas, bem como a sociedade, visando a trazer resultados reais positivos na valorização da carreira do Administrador.

2. APORTE TEÓRICO

Esta seção traz o levantamento bibliográfico realizado que serviu de base para a estruturação da presente proposta de pesquisa.

2.1 A formação do Administrador no Brasil e sua inserção no setor público

O ensino de Administração no Brasil é relativamente recente (Motta, 1983; Bertero, 1994; Fischer, 2001). Nicolini (2003) afirma que os primeiros cursos ligados à área de administração foram implementados em 1902 pela Escola Álvaro Penteado, no Rio de Janeiro, e pela Academia de Comércio, em São Paulo. Ainda segundo o autor, a regulamentação do ensino só viria a acontecer em 1931, com a criação do Ministério da Educação (MEC). O marco inicial do ensino de graduação em Administração Pública no Brasil foi no ano de 1952, segundo Coelho, Olenscki e Celso (2011), com a implantação do curso na Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) da Fundação Getúlio Vargas (FGV). Silva *et al.* (2019), a partir dos estudos de Teixeira, Silva e Mafra (2011), acrescentam que nas décadas de 1940 e 1950 algumas instituições foram criadas, as quais deram impulso ao processo de formação, sendo elas: a Escola Superior de Administração de Negócios, a Fundação Getúlio Vargas, a Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas e a Escola de Administração de Empresas de São Paulo, esta última a pioneira a implantar um currículo especializado.

Outros cursos foram sendo criados por diversas Instituições de Ensino Superior (IES) nos anos seguintes, a exemplo da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), da Faculdade de Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA), da Escola Superior de Administração da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e do Instituto de Ciências Humanas da Universidade de Brasília (UNB) (Coelho; Olenscki; Celso, 2011). Só a partir do ano de 1965, com a promulgação de Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965, é que foram definidos os direitos, as prerrogativas e os deveres do profissional em Administração e, no de 1966, um currículo mínimo para o curso de graduação foi estipulado (Conselho Regional de Administração da Paraíba, s.d.).

De acordo com o Parecer nº 307/66, o currículo mínimo do curso de Administração, que habilita ao exercício da profissão de Técnico de Administração, seria constituído das seguintes matérias: Matemática, Estatística, Contabilidade, Teoria Econômica, Economia Brasileira, Psicologia Aplicada à Administração, Sociologia Aplicada à Administração, Instituições de Direito Público e Privado (incluindo Noções de Ética Administrativa), Legislação Social, Legislação Tributária, Teoria Geral da Administração, Administração Financeira e Orçamento, Administração de Pessoal e Administração de Material (Conselho Regional de Administração da Paraíba, s.d.).

A despeito da formação do Administrador, ao longo de sua trajetória enquanto profissão regulamentada no Brasil, Silva *et al.* (2019) enfatiza a existência de um quadro crítico voltado à burocratização do ensino, privilegiando o gerencialismo e decisões voltadas a resultados e produtividade. Neste bojo, os autores repercutem as contribuições de Bertero (1994), Motta (1983) e Fischer (2001), os quais destacam, em ponto de convergência, a influência que as instituições americanas exercem no ensino de Administração no Brasil, reproduzindo os modelos curriculares funcionalistas, caracterizados pela ênfase no processo produtivo, deixando o fator humano como mero coadjuvante.

Nesse sentido, uma vez apresentado o histórico da formação do Administrador no Brasil, faz-se necessário destacar as contribuições de alguns pesquisadores sobre tal fator humano que, conforme exposto no parágrafo anterior, foi posto em segundo plano. Aqui, serão destacados aspectos como habilidades e competências requeridas para este profissional na atualidade.

Na visão de Silva (2022), ao sintetizar as habilidades essenciais de um Administrador, principalmente no período pandêmico do novo coronavírus, os seguintes atributos merecem destaque: flexibilidade/adaptabilidade, comunicação, habilidades interpessoais, liderança e resiliência, os quais integram o grupo dos *soft skills*:

Soft skills - ou habilidades socioemocionais - podem ser entendidas como habilidades comportamentais ou ainda como competências subjetivas que um profissional apresenta na condução de suas atividades. São mais difíceis de serem desenvolvidas, identificadas e avaliadas. São exemplos de *soft skills* a empatia, a flexibilidade e a liderança (Silva, 2022).

Para a autora, as *soft skills*, definidas como prioritárias, representam o rol de atributos que pode distinguir um administrador como um profissional dotado de competência de acordo com as demandas do século XXI. No entanto, as competências técnicas não podem ser relegadas a segundo plano: elas continuarão existindo, porém não de forma prioritária e isolada.

Carvalho *et al.* (2020), também abordando as novas tendências tecnológicas a partir das observações de Balardin (2019), ressaltam que o meio organizacional sofreu alterações, exigindo uma nova gama de habilidades e estratégias e atribuindo aos gestores uma maior dedicação às atividades da esfera estratégica, em detrimento de tarefas repetitivas. Citando Barreto (2019), os autores destacam o novo desafio das organizações: volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, o chamado “mundo VUCA” (do inglês: *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*). Ainda de acordo com Carvalho *et al.* (2020), a gestão participativa,

partindo da necessidade de o Administrador dominar conhecimentos técnicos e humanos, ajuda na constante melhoria do clima organizacional, afetando diretamente nos resultados das organizações.

Estudos realizados por Nunes (2022) apontam que Administradores, ao refletirem sobre os malefícios que a tecnologia trouxe à sua realidade profissional, externam inquietação com a extinção de vagas de emprego, aumento da concorrência entre profissionais da área, além da preocupação com a desvalorização da profissão e a falta de perspectiva de evolução profissional.

Frente a essas novas competências requeridas ao Administrador, a partir das mudanças de cenário e do perfil requerido do profissional, cumpre observar as diretrizes pedagógicas de sua formação, que tendem a alinhar-se ao que se espera desse profissional, conforme abordado anteriormente. Nesse sentido, em 2021 foi editada a Resolução nº 5, da Câmara de Educação Superior (CES), vinculada ao MEC, visando à instituição das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) da referida graduação. Assim, os cursos deverão proporcionar aos seus egressos as seguintes competências gerais (Brasil, 2021), resumidamente descritas a seguir:

- Integrar conhecimentos fundamentais ao Administrador: economia, finanças, contabilidade, marketing, operações e cadeia de suprimentos, comportamento humano e organizacional, ciências sociais e humanas, além de outros que possam servir às especificidades do curso;
- Abordar problemas e oportunidades de forma sistêmica: compreensão do ambiente sob as diferentes perspectivas; aplicação de técnicas analíticas e quantitativas ao analisar problemas e oportunidades; compreensão e uso da tecnologia da informação; gerenciamento de recursos; relacionamento interpessoal; e aprendizagem autônoma.

De modo mais recente, especialmente a partir dos anos 2000, o Brasil passou a seguir uma tendência internacional, já antiga (entre os anos de 1960 e 1970), de distinção entre a Administração de Negócios (*business*) e a Administração Pública (Farah, 2013). Assim, no debate em torno dessa distinção entre a gestão pública e a gestão privada, surgiram diversos eventos que, promovidos por professores da área, propiciaram o desenvolvimento de uma consistente articulação entre instituições de ensino e de classe. O resultado disso foi a formação de uma rede de discussões, cujo desenvolvimento promoveu a sistematização de diversas ideias e abordagens, culminando na consolidação do denominado Campo de Públicas (Pimenta, 2013; Pires *et al.*, 2014).

Na tentativa de definição do que seria o termo “Campo de Públicas”, Pires *et al.* (2014, p. 1) descreve:

Um grupo de atores universitários (...) de várias partes do Brasil que há pouco mais de uma década [desde o surgimento de novos cursos superiores de administração/gestão/políticas pública(s) no país] vem realizando atividades comuns para tratar de temas científicos, organizacionais, de regulação e avaliação educacional, a partir de diferentes fundamentos epistemológicos, compondo um espaço multifacetado, aqui considerado uma área de conhecimento multidisciplinar embrionária. (Pires *et al.*, 2014)

Corroborando esse entendimento, pode-se citar Gonçalves e Da Silva Oliveira (2016). Para esses autores, o Campo de Públicas é uma expressão relativamente nova, que foi cunhada a partir da articulação de docentes, coordenadores, discentes e egressos de cursos de graduação em Administração Pública, Gestão Pública, Políticas Públicas, Gestão de Políticas Públicas e Gestão Social. Trata-se de um campo de formação acadêmica, científica e profissional, de nível superior, que visa a formar profissionais para a atuação na esfera pública, gerando conhecimentos, metodologias e técnicas voltadas ao aperfeiçoamento da área pública.

Resumidamente, pode-se dizer que, com o aumento do número de programas de pós-graduação em administração pública no Brasil, houve, por consequência, um incremento no quantitativo de publicações científicas relativas à área, refletindo o crescimento do desenvolvimento dessa área como um todo, ocasionando também reflexos dessa temática em eventos e em periódicos nacionais. (Hocayen-da-Silva; Rossoni; Ferreira Júnior, 2008; Capelari, Afonso; Gonçalves, 2014).

Sobre a formação do Administrador voltado à atuação mais específica na área pública, a graduação em Administração Pública também foi contemplada com a edição, em 2014, da Resolução nº 1 (Brasil, 2014), com as mesmas vinculações institucionais de edição da Resolução nº 5, de 2021. Observa-se, no entanto, a existência de algumas peculiaridades relacionadas ao Campo de Públicas, por exemplo:

- Formação humanista e crítica de profissionais e pesquisadores, tornando-os aptos a atuar como políticos, administradores ou gestores públicos na administração pública estatal e não estatal, nacional e internacional, e analistas e formuladores de políticas públicas.
- Formação voltada aos valores públicos e o desenvolvimento nacional, assim como com a redução das desigualdades e o reconhecimento dos desafios derivados da diversidade regional e cultural.

De acordo com o Ministério do Trabalho e Emprego - MTE (2022), conforme citado por Oliveira *et al.* (2023), a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) - é um documento que visa a apresentar o cenário real das profissões do mercado de trabalho do Brasil, nomeando e codificando as profissões, de forma a possibilitar o detalhamento de informações referentes a determinada profissão, bem como as respectivas competências exigidas. Em relação ao administrador, o CBO relaciona tal profissional da seguinte forma:

Descrição sumária da atividade:

2521-05 - Administrador

Administrador de empresas, Administrador de marketing, Administrador de orçamento, Administrador de patrimônio, Administrador de pequena e média empresa, Administrador de recursos humanos, Administrador de recursos tecnológicos, Administrador financeiro, Administrador hospitalar, Administrador público, Analista administrativo, Consultor administrativo, Consultor de organização, Gestor público (administrador)

Planejam, organizam, controlam e assessoram as organizações nas áreas de recursos humanos, patrimônio, materiais, informações, financeira, tecnológica, entre outras; implementam programas e projetos; elaboram planejamento organizacional; promovem estudos de racionalização e controlam o desempenho organizacional. prestam consultoria administrativa a organizações e pessoas. (MTE, 2022 *apud* Oliveira *et al.*, 2023).

No contexto apresentado, no que tange ao plano teórico (regulamentação da profissão e de cursos de graduação), de certo reconhecimento e legitimação da profissão do Administrador no Brasil e, especialmente, sua inserção no setor público, há ainda a ausência de criação de carreiras nesse setor, principalmente quando se avalia editais para provimento de cargos em instituições públicas. Sendo assim, é possível verificar a quase completa ausência de vinculação ou garantia de acesso a vagas que, em linhas gerais, estariam dentro do campo de formação e atuação do Administrador. O que se observa, de fato, é a abertura de concursos públicos para provimento de cargos efetivos do quadro de pessoal ou para a formação de cadastro de reserva que não asseguram, necessariamente, uma reserva mínima de vagas para o profissional de Administração.

Alguns exemplos dessa realidade podem ser verificados em editais lançados pelo Poder Judiciário, com cargos específicos para a área administrativa. Os Tribunais Regionais do Trabalho (TRTs) se configuram como os casos mais emblemáticos dessa realidade. É possível observar os cargos de Analista Judiciário, em que se tratando de outras áreas do conhecimento, tais como Direito, Ciências Contábeis, Serviço Social, dentre outras, os editais de abertura de de vagas efetivas acabam estabelecendo vagas específicas para candidatos com formação superior nessas áreas. Quando se analisa a oferta de vagas direcionadas às funções de cunho

administrativo, há uma expressa exigência de diplomas de cursos superiores, registrados e fornecidos por IES reconhecidas pelo MEC, em qualquer área de formação, inclusive licenciatura plena. Além disso, outros órgãos públicos adotam a mesma prática, conforme quadro a seguir:

Quadro 1. Exemplos de Editais para Analistas - Área Administrativa

Edital ³	TRT 13ª Região 2022	TRT 12ª Região 2023	TRT 19ª Região 2022	TRT 8ª Região 2022	Senado Federal 2022	Câmara dos Deputados 2023
Cargo	Analista Judiciário - Área Administrativa - Sem Especialidade	Analista Judiciário - Área Administrativa	Analista Judiciário - Área Administrativa	Analista Judiciário - Área Administrativa	Analista Legislativo - Especialidade Administração	Técnico em Material e Patrimônio
Atividades	Realizar tarefas relacionadas à administração de recursos humanos, materiais, patrimoniais, orçamentários e financeiros, de desenvolvimento organizacional (...)	Realizar tarefas relacionadas à administração de recursos humanos, materiais, patrimoniais, orçamentários e financeiros, de desenvolvimento organizacional (...)	Realizar tarefas relacionadas à administração de recursos humanos, materiais, patrimoniais, orçamentários e financeiros, de desenvolvimento organizacional (...)	Realizar tarefas relacionadas à administração de recursos humanos, materiais, patrimoniais, orçamentários e financeiros, de desenvolvimento organizacional (...)	Atividades relacionadas a planejamento, formulação, organização, coordenação, gestão, supervisão, implementação, acompanhamento, controle e avaliação nas áreas de i. desenvolvimento organizacional, ii. documentação e informação, iii. desenvolvimento e gestão de pessoas, iv. recursos materiais e patrimoniais (...)	Atividades de nível superior envolvendo planejar, organizar, executar e controlar atividades inerentes às áreas de compras e contratação pública, de gestão de almoxarifados e de administração patrimonial.
Requisitos	Curso de ensino superior, inclusive licenciatura plena	Diploma de curso superior, em qualquer área de formação, inclusive Licenciatura Plena, devidamente registrado, fornecido por Instituição de Ensino Superior reconhecida pelo Ministério da Educação.	Nível Superior Completo, inclusive licenciatura plena.	Diploma, devidamente registrado, de conclusão de curso de nível superior em qualquer área de formação, inclusive licenciatura plena, fornecido por instituição de ensino superior reconhecida pelo Ministério da Educação (MEC).	Portador de diploma de conclusão de curso de graduação de nível superior em qualquer área, devidamente registrado e fornecido por instituição de ensino superior reconhecida pelo Ministério da Educação	Diploma de conclusão de curso de graduação de nível superior, devidamente registrado pelo MEC.

³ Editais dos Concursos Públicos dos TRT's 12ª, 13ª, 19ª e 8ª regiões, Senado Federal e Câmara dos Deputados. Disponíveis em:

<https://conhecimento.fgv.br/sites/default/files/concursos/edital_trt-13_retificado_05.09.pdf>. <https://conhecimento.fgv.br/sites/default/files/concursos/edital_trt-13_retificado_05.09.pdf>.

<https://www.concursosfcc.com.br/concursos/trt12123/trt12123_edital_de_abertura_completo_retificado.pdf>

<https://www.institutoaocp.org.br/concursos/arquivos/anexo1_ed_abert_trtal2022.pdf>

<https://www.trt8.jus.br/sites/portal/files/pdfs/publicacao_de_concurso/servidores_2022/edital_no_1_trt_8a_regiao_-_abertura_id28288.pdf>

<https://conhecimento.fgv.br/sites/default/files/concursos/senado_analista_edital_retificado_002_01.09.2022_-_edital_1.pdf>

<<https://conhecimento.fgv.br/sites/default/files/concursos/cdep-edital-1-contador-informatica-legislativa-e-tecnico-em-material-e-patrimonio.pdf>>. Acesso em 27 set. 2023.

Quando as atribuições inerentes à área administrativa são avaliadas, descritas nos editais lançados, é possível verificar que se tratam de atividades ligadas ao exercício profissional do Administrador. Geralmente o cargo de Analista, com funções direcionadas à área administrativa, recebe a descrição de suas atribuições como aquelas destinadas a realizar tarefas relacionadas à administração de recursos humanos, materiais, patrimoniais, orçamentários e financeiros e de desenvolvimento organizacional. Também envolvem atividades ligadas ao setor de licitações e contratos, contabilidade e auditoria, bem como: emitir informações e pareceres; elaborar, analisar e interpretar dados e demonstrativos; elaborar, implementar, acompanhar e avaliar projetos pertinentes à área de atuação; elaborar e aplicar instrumentos de acompanhamento, avaliação, pesquisa, controle e divulgação referentes aos projetos desenvolvidos; atender ao público interno e externo; redigir, digitar e conferir expedientes diversos e executar outras atividades de mesma natureza e grau de complexidade.

Assim, o que se constata é a baixa inserção do Administrador em cargos efetivos, mesmo em áreas em que sua inserção parece inequívoca. Mesmo considerando a regulamentação da profissão do Administrador e os diversos desdobramentos normativos em termos de sua formação e do acesso ao mercado de trabalho no Brasil, ainda é possível observar a falta de espaços, ou melhor, de mínimas garantias ao provimento de vagas ao exercício da profissão no setor público. Analisando o disposto na Lei nº 4.769/65 (regulamentação da profissão de Administrador), percebe-se considerável grau de similaridade entre as atribuições previstas de tais analistas tanto dos TRTs quanto da Câmara dos Deputados e Senado Federal, e as competências privativas dos Administradores. Assim, também, se observa no editais lançados pelo IBGE, conforme descritos na seção seguinte.

2.2 A estrutura organizacional do IBGE, a carreira do APCI e as funções do Administrador

Criado em 1936, o IBGE tem como missão "retratar o Brasil com informações necessárias ao conhecimento de sua realidade e ao exercício da cidadania"⁴. O Instituto se consubstancia como provedor oficial de informações da realidade brasileira à sociedade. Suas principais funções residem, portanto, na produção de informações estatísticas e geográficas nacionais. Tais informações auxiliam, por exemplo, a Administração Pública, nas suas diversas esferas de poder, no planejamento de políticas públicas. Ainda, pode-se afirmar que as informações e dados divulgados pelo Instituto sobre o país são relevantes, também, para

⁴ <https://www.ibge.gov.br/acesso-informacao/institucional/o-ibge.html>. Acesso em 20 fev. 2023.

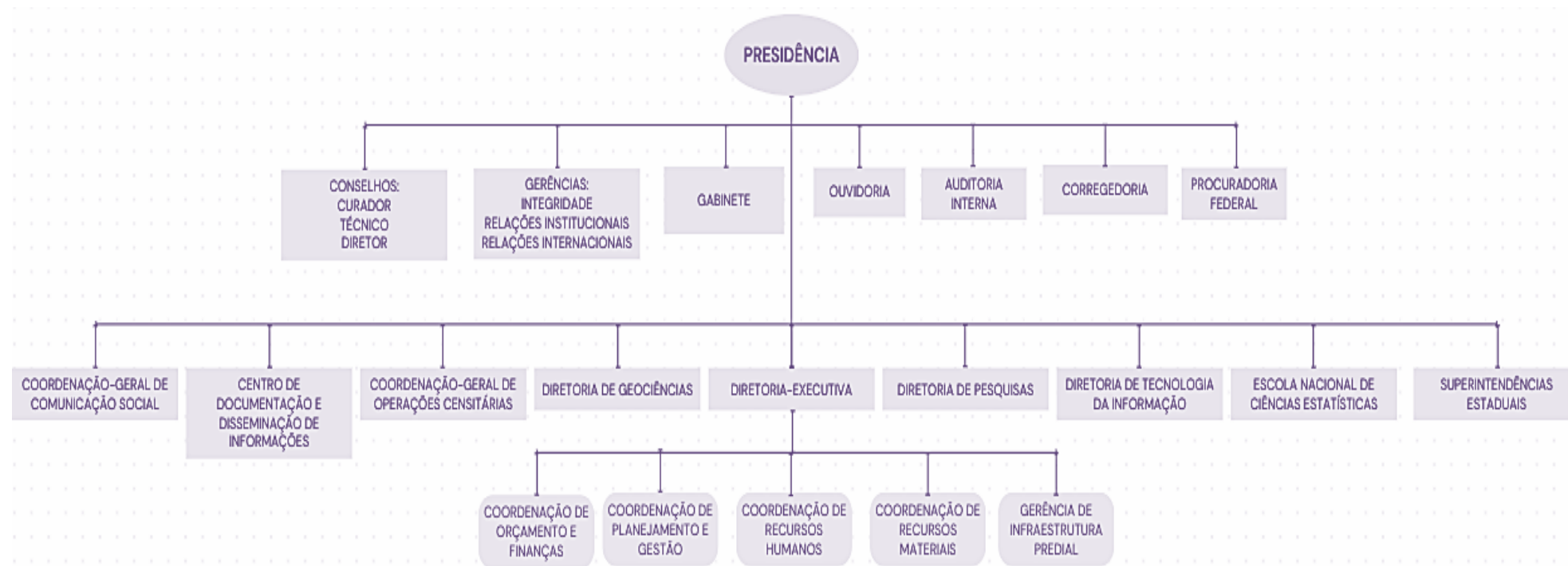
diversos outros segmentos da sociedade civil, atendendo às suas necessidades, por meio da publicação de indicadores e informações de caráter estatístico-demográfico, socioeconômico, geocientífico, geográfico, cartográfico, territorial, geodésico e ambiental (Brasil, 2022).

Nesse contexto, ao longo de sua história, o IBGE proporcionou um conjunto de pesquisas significativo no que diz respeito à oferta de informações sobre as características demográficas e socioeconômicas da população brasileira, tendo o Censo Demográfico como um eixo de referência (Oliveira; Simões, 2005). Dentre as principais publicações do Instituto destacam-se, por exemplo, a consolidação de informações metrificadas, tais como a população estimada e seus diversos níveis, sejam eles de renda, de desemprego, de escolarização ou de mortalidade infantil, dentre outros.

Além dessas informações contidas em suas distintas publicações, o IBGE é responsável pelo cálculo dos principais indicadores econômicos, agropecuários e sociais, dentre eles podem ser citados: o Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), o Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC), o Sistema Nacional de Pesquisa de Custos e Índices da Construção Civil (SINAPI), o Índice de Preços ao Produtor - Indústrias Extrativas e de Transformação (IPP), o Produto Interno Bruto (PIB), a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), bem como o citado Censo Demográfico. Este último é tido como um dos mais relevantes instrumentos para subsidiar a formulação de políticas públicas, tornando o Instituto uma referência em fonte de dados nacionais.

Com vistas ao atendimento de suas principais funções e macroprocessos, o IBGE possui uma estrutura organizacional complexa, formada por diversas Diretorias e Coordenações, legalmente disciplinada pelo Decreto nº 11.177, de 18 de agosto de 2022 (Estatuto do IBGE). Seu organograma reflete a complexidade de suas funções em atendimento às suas atividades finalísticas de provimento de dados e informações sobre a realidade brasileira. Neste sentido, a estrutura organizacional do Instituto é composta por vários extratos organizacionais que se subdividem em diversas unidades, a partir de Coordenações, Gerências e Setores (BRASIL, 2022). A Figura 2, a seguir, traz uma ilustração resumida do organograma institucional, destacando a Diretoria-Executiva e suas respectivas Coordenações, as quais exercem atividades-meio e, portanto, de suporte às diversas atividades finalísticas do IBGE.

Figura 2. Estrutura Organizacional (organograma resumido) do IBGE



Fonte: <https://www.ibge.gov.br/acesso-informacao/institucional/organograma.html>. Acesso em 02 dez. 2023.

As diversas unidades e subunidades do IBGE, como podem ser visualizadas na Figura 2, compõem uma estrutura especializada por função. Para o que interessa nesta pesquisa, foi destacada a Diretoria-Executiva, a qual é formada por quatro Coordenações e uma Gerência. Estas últimas, por sua vez, exercem diversas funções, tais como: assessoramento, organização, orientação e execução da administração de recursos humanos, materiais, patrimoniais, orçamentários, financeiros e contábeis, prestando suporte às unidades descentralizadas na execução dessas atividades (Brasil, 2022). Dados recentes de dezembro de 2023 (IBGE, 2023) indicam que o IBGE possui 3.827 servidores efetivos e 6.515 contratados. A Tabela 1 traz indicadores gerais sobre o efetivo de pessoas da instituição.

Tabela 1. Indicadores gerais sobre o efetivo de pessoal do IBGE

Pessoal empregado		
	Ativos	Contratados
	3.827	6.515
		Aposentados
		7.512
Faixa etária	Idade	Quantidade
	0-30	132
	31-40	1.200
	41-50	917
	51-60	637
	>60	941
Nível de cargo	Nível	Quantidade
	Superior	1.384
	Intermediário	2.443
Sexo	Sexo	Quantidade
	Masculino	2.787
	Feminino	1.040
Tempo de serviço	Anos	Quantidade
	< 5	4
	5-10	1.301
	11-20	1.064
	21-25	359
	26-30	46
	31-35	39
	> 35 anos	1.014

Fonte: IBGE (2023)⁵.

Do total de servidores ativos, os cargos de nível superior são compostos por servidores de carreira que ingressaram por meio de concurso público. Todos são estatutários, isto é, seguem as regras da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, e são regidos por um plano de carreira específico, estruturado pela Lei nº 11.355, de 19 de outubro de 2006..

⁵ Informações colhidas pelo autor a partir de dados publicados internamente no IBGE. CRH divulga principais dados de Recursos Humanos - Indicadores Dez. - 23.pdf

Quadro 2. Carreiras do IBGE, cargos e suas respectivas atribuições

Carreiras:	Cargos:	Nível	Atribuições:
Carreira de Pesquisa em Informações Geográficas e Estatísticas, estruturada nas Classes A, B, C e Especial.	Pesquisador em Informações Geográficas e Estatísticas.	Superior.	Atribuições voltadas às atividades especializadas de ensino e pesquisa científica, tecnológica e metodológica em matéria estatística, geográfica, cartográfica, geodésica e ambiental.
Carreira de Produção e Análise de Informações Geográficas e Estatísticas, estruturada nas Classes A, B, C, D e Especial.	Tecnologista em Informações Geográficas e Estatísticas.	Superior.	Atribuições voltadas às atividades especializadas de produção, análise e disseminação de dados e informações de natureza estatística, geográfica, cartográfica, geodésica e ambiental.
Carreira de Suporte Técnico em Produção e Análise de Informações Geográficas e Estatísticas, estruturada nas Classes A, B e Especial.	Técnico em Informações Geográficas e Estatísticas.	Intermediário.	Atribuições voltadas para o suporte e o apoio técnico especializado às atividades de ensino, pesquisa, produção, análise e disseminação de dados e informações de natureza estatística, geográfica, cartográfica, geodésica e ambiental.
Carreira de Planejamento, Gestão e Infra-Estrutura em Informações Geográficas e Estatísticas, estruturada nas Classes A, B, C, D e Especial.	Analista de Planejamento, Gestão e Infra-Estrutura em Informações Geográficas e Estatísticas (APGI)	Superior.	Atribuições voltadas para o exercício de atividades administrativas e logísticas relativas ao exercício das competências institucionais e legais a cargo do IBGE.
Carreira de Suporte em Planejamento, Gestão e Infra-Estrutura em Informações Geográficas e Estatísticas, estruturada nas Classes A, B e Especial.	Técnico em Planejamento, Gestão e Infra-Estrutura em Informações Geográficas e Estatísticas.	Intermediário.	Com atribuições voltadas para o exercício de atividades administrativas e logísticas de nível intermediário, relativas ao exercício das competências institucionais e legais a cargo do IBGE.

Fonte: Adaptado da Lei nº 11.355, de 19 de outubro de 2006.

Dentre a composição dos cargos da Instituição, existem cinco carreiras, conforme dispostas no Quadro 2. O Cargo de APCI se diferencia dos demais, basicamente, por exercer atividades administrativas e de logística, caracterizadas como atividades-meio, concernentes ao exercício das atribuições finalísticas do Instituto (BRASIL, 2006).

A atuação dos APCIs concentra-se, primordialmente, na Diretoria-Executiva, uma vez que esta exerce, entre outras atividades, àquelas tarefas ligadas ao planejamento, organização, coordenação e orientação relativas à administração de recursos humanos, materiais, patrimoniais, orçamentários, logísticos, financeiros e contábeis, além de prestar suporte às unidades descentralizadas na execução dessas atividades. Portanto, suas atribuições estão estritamente relacionadas às diretrizes de governança do IBGE, em suas diversas áreas institucionais, a exemplo da avaliação do desempenho do órgão, passando pela gestão da política de desenvolvimento de pessoas e a de gestão de riscos, até as atividades de suporte logístico e operacional da Instituição (Brasil, 2022).

Ainda, de acordo com a referida Lei nº 11.355, o cargo de APCI é de provimento efetivo por concurso público de provas ou provas e títulos, assim como os demais cargos já citados, e enquadra-se no padrão e classe iniciais, tendo oportunidades de progressão entre as Classes A, B, C, D e Especial. Entre outros requisitos, sua progressão para classes subsequentes exige-se, por exemplo, atuação no cargo em períodos de tempo mínimos estipulados e/ ou possuir certificação em eventos de capacitação e/ou de pós-graduação em seus diversos níveis.

O Plano de Cargos e Carreira do IBGE prevê que as atribuições específicas de cada cargo seria disciplinado mediante ato do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; no entanto, salienta-se que essa normatização ainda não ocorreu. Ainda, há a previsão legal de que os respectivos concursos públicos poderão ser realizados por áreas de especialização, ficando a cargo de cada edital definir a formação especializada e a experiência profissional exigida (BRASIL, 2006). Sendo assim, é possível constatar que tais procedimentos ocorreram nos últimos três concursos públicos realizados nos anos de 2009, 2013 e 2015 pelo Instituto.

Analisando os concursos realizados, constata-se a descrição sumária das atribuições relativas aos cargos de APCI; o Quadro 3 apresenta as atribuições de cada uma dessas áreas.

Quadro 3. Cargo de APGI, áreas específicas e atribuições.

Áreas	Atribuições
Gestão e Infraestrutura	Exercer atividades relacionadas à gestão e planejamento institucionais, com vistas à modernização e melhoria da qualidade dos processos de trabalho administrativos, bem como a execução de ações de administração de recursos humanos, materiais, patrimoniais, orçamentários e financeiros dando suporte às unidades descentralizadas; elaborar estudos, relatórios e outros documentos, com base em registros administrativos e indicadores de acompanhamento e desempenho institucional, utilizando recursos de microinformática e dos Sistemas Informatizados da Administração Pública, para subsidiar o processo decisório, analisar resultados das ações de gestão, buscando o aperfeiçoamento dos processos de trabalho; e executar outras atividades compatíveis com o cargo.
Planejamento, Orçamento e Finanças	Exercer atividades relacionadas à gestão e planejamento institucionais, de execução orçamentária e financeira utilizando os Sistemas Governamentais e Corporativos, bem como ações administrativas decorrentes; elaborar estudos, relatórios e outros documentos, com base em registros administrativos e indicadores de acompanhamento e desempenho institucional; e executar outras atividades compatíveis com o cargo.
Orçamento e Finanças	Executar trabalhos especializados da área orçamentária e financeira, utilizando os Sistemas Governamentais e Corporativos, bem como ações administrativas decorrentes; analisar e pesquisar atos e fatos da administração orçamentária e financeira; programar, executar e controlar recursos orçamentários e financeiros; executar empenho, liquidação e pagamento das despesas; controlar e pagar restos a pagar e despesas de exercícios anteriores; gerir suprimento de fundos; executar a conformidade diária e documental e o rol de responsáveis; reter e recolher tributos incidentes sobre bens e serviços; elaborar estudos, relatórios e outros documentos, com base em registros administrativos; e executar outras atividades compatíveis com o cargo.
Recursos Humanos	Diagnosticar problemas e oportunidades de aperfeiçoamentos relacionados à gestão de pessoas; definir objetivos, estratégias, métodos e conjuntos de projetos para que os servidores contribuam efetivamente para o cumprimento da missão, visão e políticas institucionais do IBGE; planejar, desenvolver, monitorar e avaliar os processos de gestão de pessoas: recrutamento e seleção, movimentação, motivação, desenho de cargos, avaliação de desempenho, treinamento, qualidade de vida, sistemas de informações gerenciais utilizando o modelo de gestão por competências; criar processos de gestão de pessoas que maximizem o capital intelectual do IBGE; desenvolver políticas referentes a desempenho e recompensas que atraiam, retenham e motivem os servidores; viabilizar mecanismos para valorização de comportamentos que efetivem as práticas dos servidores para a excelência dos processos técnicos e administrativos do IBGE; executar e controlar as atividades referentes à administração de pessoal; e executar outras atividades compatíveis com o cargo.
Recursos Humanos / Administração de Pessoal	Identificar melhorias e implantar procedimentos referentes ao controle dos dados de cadastro e pagamento, desde a análise até a sua operacionalização; registrar e manter atualizadas, junto ao Sistema SIAPE e outros sistemas governamentais, todas as informações necessárias para o cadastro e pagamento dos servidores ativos, contratados temporários, aposentados, beneficiários de pensão e estagiários; executar a contratação de servidores e contratados temporários; organizar e manter atualizada a documentação funcional; controlar e conceder benefícios; conferir e controlar os dados dos relatórios de pagamentos recebidos quanto à exatidão de seus valores e dos comandos das alterações; analisar, instruir processos e orientar as Unidades Organizacionais do IBGE quanto aos assuntos relativos a pagamento, aposentadoria e pensão; emitir os relatórios e gerar os dados necessários aos recolhimentos dos encargos sociais e/ou impostos devidos ao governo (GFIP, RAIS, DIRF, etc.); fornecer informações gerenciais que retratem a situação das atividades desenvolvidas para tomada de decisões; e executar outras atividades compatíveis com o cargo.

continua.

Recursos Humanos / Desenvolvimento de Pessoas	Planejar, desenvolver, monitorar e avaliar os processos de gestão de pessoas, tais como: recrutamento e seleção, integração, movimentação, acompanhamento e desenvolvimento de pessoas; planejar, desenvolver e avaliar os processos de gestão de desempenho e de competências, com vistas ao desenvolvimento funcional e sucessão gerencial; planejar, implementar e acompanhar programas de capacitação e desenvolvimento dos servidores visando à sua valorização, à melhoria do desempenho funcional e gerencial e ao atendimento das necessidades institucionais; viabilizar mecanismos para valorização de comportamentos que efetivem as práticas dos servidores para a excelência dos processos técnicos e administrativos do IBGE; e executar outras atividades compatíveis com o cargo.
Recursos Materiais e Logística	Exercer atividades inerentes à área de suprimentos, logística e infraestrutura, com vistas à melhoria da qualidade do processo de gestão institucional e de modernização administrativa, tais como: planejamento, análise, especificação, classificação de materiais, padronização, catalogação, previsão de consumo e aquisição; lote econômico – cálculo e aplicação; administração de compras, noções básicas sobre processos de licitações (instrução de processos, elaboração de editais, projetos básicos, termos de referência, pesquisa de preços); administração de contratos de serviços de forma indireta e contínua; noções básicas sobre administração patrimonial; noções básicas sobre armazenamento e controle, guarda e distribuição de materiais e bens patrimoniais; e executar outras atividades compatíveis com o cargo;
Planejamento e Gestão	Exercer atividades relacionadas à gestão administrativa e ao planejamento da Instituição, através da elaboração e implantação de indicadores e métricas de apoio à gestão e utilizando os sistemas governamentais e corporativos para monitoramento do desempenho institucional; realizar estudos e medidas que visem à melhoria dos processos de trabalho e de mecanismos de acompanhamento e controle; planejar e realizar ações de realinhamento das lideranças às estratégias institucionais; elaborar estudos, relatórios e outros documentos; e executar outras atividades compatíveis com o cargo; Exercer atividades relacionadas ao planejamento e à gestão da Instituição, através da condução de processos integrados de discussão estratégica para a implementação de planos operacionais; atuar no planejamento orçamentário; elaborar e monitorar indicadores e métricas de apoio à gestão, utilizando os sistemas governamentais e corporativos para monitoramento do desempenho institucional; realizar estudos relacionados à modernização administrativa para implementação de medidas que visem à melhoria dos processos de trabalho e de mecanismos de acompanhamento e controle; produzir relatórios e outros documentos; e executar outras atividades compatíveis com o cargo.

Fonte: Editais nº 6, 3 e 1, datados respectivamente em, 2 de outubro de 2009, 20 de setembro de 2013 e de 21 de dezembro de 2015, respectivamente - Concurso Público do IBGE. Disponíveis em: <https://www.ibge.gov.br/aceso-informacao/institucional/trabalhe-conosco.html>. Acesso em 16 ago 2023.

Embora as atribuições descritas nos referidos editais, conforme dispostas no Quadro 3, tragam um direcionamento relativo às atividades-meio, as quais exigiriam formação profissional específica, em especial o Bacharelado em Administração, o requisito para a investidura no cargo apenas exige que o candidato tenha um diploma de nível superior. Apenas para área de Recursos Materiais e Logística é feita uma exigência de formação do candidato mais alinhadas às atribuições do cargo, qual seja: possuir curso superior completo em Administração, ou Economia, ou Engenharia de Produção, ou Direito (IBGE, 2009, 2013, 2015).

Quando se analisam os conteúdos programáticos atinentes às áreas específicas de atuação dos APGIs, apontados pelos editais, nota-se, quase que em sua totalidade, conteúdos presentes na formação do Administrador, tais como: cultura organizacional; tecnologia e estratégia empresarial; estruturas de poder; liderança e motivação; tipos de estruturas organizacionais; aspectos comportamentais (motivação, clima, e cultura); desenvolvimento institucional; abordagens da mudança organizacional; evolução dos modelos/paradigmas de gestão; gerenciamento de projetos - planejamento, acompanhamento e controle; instrumentos gerenciais contemporâneos: gestão por processos, melhoria de processos e desburocratização, entre outros (IBGE, 2009, 2013, 2015).

Outros conteúdos também se vinculam à formação do graduado em Administração, quais sejam: o papel do *marketing* na gestão de pessoas; *benchmarking*; planejamento estratégico da gestão de pessoas; desenvolvimento de pessoas como estratégia de gestão e a interação desta atividade com as demais funções do processo de gestão de pessoas; liderança e poder; gestão de equipes; gestão participativa; transportes na cadeia de suprimento; modalidades de transporte; transporte e meio externo; medidas de desempenho; sistema de armazenagem; controle de almoxarifados ou atividades de recepção e estocagem; teoria geral da administração: diferentes abordagens da teoria geral da administração (IBGE, 2009, 2013, 2015).

Também podem ser observados temas ligados a perspectivas atuais do estudo das organizações; desafios da administração no mundo contemporâneo; desenvolvimento organizacional; cultura e abordagens da mudança organizacional; administração pública: administração pública - burocrática e gerencial; evolução da administração pública no Brasil; plano diretor da reforma do aparelho de estado; programa nacional de gestão pública e desburocratização; gestão da qualidade e modelos de excelência gerencial; ferramentas de gestão da qualidade; modelos de governança para a administração pública e gerenciamento de

risco; estrutura organizacional: conceitos gerais e modelos de estrutura organizacional; técnicas de modelagem de estruturas organizacionais, entre outros conteúdos (IBGE, 2009, 2013, 2015).

Observam-se, ainda, outros conteúdos ligados tanto à formação do Administrador, quanto às Ciências Contábeis ou ao Direito, a exemplo de: integração do orçamento com a contabilidade; noções básicas das técnicas de elaboração e projeção financeiras; administração pública: noções básicas de administração pública direta e indireta, plano plurianual; direito administrativo: organização administrativa, regime jurídico dos servidores da união, contratos administrativos, responsabilidade do servidor e deveres do administrador; gestão patrimonial: conceitos e definições; procedimentos básicos de administração patrimonial; inventários físicos; alienação e baixa de bens patrimoniais; depreciação, amortização e exaustão de bens; classificação e catalogação de materiais; código de barras: conceitos, normalização; recursos logísticos: informação, previsões, estoques, transporte, movimentação e armazenagem, controle de estoque, informações gerenciais em armazenagem; Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, e alterações posteriores, dentre outros grupos de conteúdos programáticos (IBGE, 2009, 2013, 2015).

Faz-se necessário, de forma a reforçar a similaridade entre os referidos conteúdos programáticos e a formação do Administrador, mencionar novamente as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, já abordadas na Seção 2.1 do presente estudo, consubstanciadas na Resolução Nº 05/2021, da Câmara de Educação Superior, vinculada ao Ministério da Educação:

Art. 3º O Curso de Graduação em Administração deve proporcionar aos seus egressos, ao longo da formação, além dos conhecimentos, ao menos as seguintes competências gerais:

I- integrar conhecimentos fundamentais ao Administrador: (...) Economia, Finanças, Contabilidade, Marketing, Operações e Cadeia de Suprimentos, Comportamento Humano e Organizacional, Ciências Sociais e Humanas e outros que sirvam às especificidades do curso; (Brasil, 2021)

A partir da análise dos três últimos editais de concurso público do IBGE, verifica-se a descrição das atribuições relacionadas aos cargos de APGIs. Como citado anteriormente, os editais de concurso do IBGE, por força de previsão legal (Lei nº 11.355/06), têm o condão de especificar a formação especializada de cada área. No entanto, nota-se que não tem havido observância da vinculação das especificidades relacionadas às áreas de atuação do Administrador com a formação exigida do candidato. Cumpre salientar que essa prática tem se repetido de forma sistemática para o provimento de APGIs, haja vista os editais analisados. O

Quadro 4 sintetiza essa constatação, apresentando as áreas de conhecimento referentes ao cargo de Analista e os requisitos exigidos nos editais dos concursos do IBGE.

Quadro 4. Últimos concursos do IBGE, áreas de atuação do analista e requisitos.

Cargo	Concursos	Área de Conhecimento	Requisitos
Analista (APGI)	Edital nº 06 2009	Recursos Humanos	Curso superior completo
		Recursos Materiais e Logística	Curso superior completo em Administração, ou Economia, ou Engenharia de Produção
	Edital nº 03 2013	Planejamento e Gestão	Curso superior completo
		Recursos Humanos - Desenvolvimento de Pessoas	Curso superior completo
		Recursos Humanos - Administração de Pessoal	Curso superior completo
		Recursos Materiais e Logística	Curso superior completo em Administração ou Engenharia de Produção
	Edital nº 01 2015	Planejamento e Gestão	Curso superior completo
		Recursos Humanos - Desenvolvimento de Pessoas	Curso superior completo
		Recursos Humanos - Administração de Pessoal	Curso superior completo
		Recursos Materiais e Logística	Curso superior completo em Administração, Engenharia de Produção, Logística ou Direito.

Fonte: Editais nº 6, 3 e 1, datados respectivamente em, 2 de outubro de 2009, 20 de setembro de 2013 e de 21 de dezembro de 2015, respectivamente - Concurso Público do IBGE. Disponíveis em: <https://www.ibge.gov.br/aceso-informacao/institucional/trabalhe-conosco.html>. Acesso em 16 ago. 2023.

A partir do contexto apresentado, é possível observar que as atribuições previstas dos APGIs das áreas de conhecimento constantes no Quadro 4 guardam relação com as atribuições privativas da profissão de Administrador, à luz da Lei nº 4.769/65:

A atividade profissional de Administrador será exercida, como profissão liberal ou não, mediante (...) administração e seleção de pessoal, organização e métodos, orçamentos, administração de material, administração financeira, relações públicas, administração mercadológica, administração de produção, relações industriais, bem como outros campos em que esses se desdobrem ou aos quais sejam conexos. (Brasil, 1965)

A referida lei explicita que o exercício da profissão de Administrador é privativo, entre outras disposições, dos bacharéis em Administração Pública ou de Empresas. Uma vez que não há exigência de graduação em Administração ou Administração Pública, tal realidade contribui para a falta de inserção de Administradores em funções características de sua formação técnica e profissional no âmbito do Instituto.

Para o intuito desta pesquisa, que é o de compreender como diplomados em Administração, ocupantes do Cargo de APGI no âmbito da Diretoria-Executiva do IBGE, enxergam a carreira do Administrador a partir da análise de sua formação acadêmica, atividades de trabalho, desenvolvimento profissional e percepções sobre a profissão, o estudo parece se vincular à Teoria Institucional, detalhada na seção 2.3.

2.3 Teoria Institucional

Wawginiak (2018) aponta que a Teoria Institucional teve seu ponto de partida através dos postulados de Meyer e Rowan (1977) a respeito do institucionalismo: as organizações incorporam práticas e procedimentos definidos por conceitos predominantes no meio organizacional e que, simultaneamente, estejam institucionalizados na sociedade. A respeito desses autores, Marco *et al.* (2021) corroboram que a Teoria Institucional ganhou destaque na pesquisa organizacional a partir do trabalho intitulado *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*.

Para Benkendorf (2021), a Teoria teve surgimento baseado nas Ciências Sociais e reflete as mudanças experienciadas pelas empresas, inserindo o conceito de sistemas abertos no estudo das organizações, ou seja, a interação com o meio ambiente. Palma (2020) traz a relação apresentada por Selznick (1972), na qual pode-se ter um entendimento de que o ambiente é produto da totalidade dos interesses internos e externos à organização, cabendo à Teoria Institucional explicar de que forma as organizações protegem e melhoram tanto suas posições quanto sua legitimidade, conforme as normas estabelecidas no ambiente da instituição.

Silva (2019) também liga o surgimento dos estudos sobre Teoria Institucional a Selznick nas décadas de 40 e 50 e cita as contribuições de Zucker (1987): as organizações sofrem pressões normativas internas e externas, as quais influenciam o modo de agir destas organizações.

A partir dos anos 90, estudiosos da Teoria Institucional perceberam que se dava muita ênfase à homogeneidade das organizações em detrimento dos processos que criavam esse resultado. Sendo assim, houve o surgimento do chamado Neoinstitucionalismo, destacando a coexistência de múltiplas influências organizacionais (Wooten; Hoffman, 2008; Powell; Colyvas, 2007 *apud* Pivetta *et al.*, 2021)

As ações organizacionais não visam à busca pela eficiência, mas são conduzidas por fatores do ambiente externo, bem como pela necessidade de legitimidade. Dessa forma, houve uma tentativa de identificação de mecanismos através de estudos institucionais: normas profissionais e regulamentos estatais, por exemplo, levaram as organizações a responder às

pressões institucionais de forma semelhante (Scott; Christensen, 1995; Goodstein, 1994 *apud* Freitas-Martins *et al.*, 2021). Feita uma breve apresentação dos estudos que abordaram inicialmente a Teoria, faz-se necessário compreendê-la através de conceitos.

A Teoria Institucional visa a explicar os processos e mecanismos através dos quais estruturas, esquemas, regras e rotinas são estabelecidas como guias de poder para o comportamento de uma organização, caracterizando-se como uma teoria ambiental, uma vez que admite que instituições influenciam restritivamente organizações, de modo que se tornem semelhantes a todas as outras que se encontram no mesmo contexto de situações ambientais (Gil, 2016).

A Teoria Institucional é centralizada no institucionalismo, buscando a explicação dos motivos que levam as organizações a incorporarem práticas e procedimentos estabelecidos pelas concepções prevalecentes no ambiente organizacional e que, simultaneamente, estejam legitimados na sociedade. À luz do presente estudo, através das visões dos Analistas a respeito da profissão do Administrador, buscar-se-á compreender como os profissionais da área percebem o fato dos cargos públicos que possuem similaridade com as atividades privativas da profissão exigirem como requisito de ingresso qualquer curso de graduação (Meyer; Rowan, 1977; Alvarenga; Rodriguez, 2017 *apud* Benkerdorf, 2021).

Thornton *et al.* (2012 *apud* Palma, 2020) relacionam a lógica institucional a práticas e comportamentos compartilhados no campo da organização por todos os seus atores, não devendo se limitar a apenas aos que têm relação direta com tal fenômeno, mas também todos aqueles em sua volta que exercem influência. Ainda segundo Palma (2020), as instituições têm sua razão de existência baseadas no objetivo de redução de incertezas, de estabelecimento de um aparato dotado de estabilidade que tenha a capacidade de estruturar o comportamento, reduzindo riscos. Uma vez que os atores institucionais confiam na adequação de uma prática e a caracterizam como dotada de legitimidade, são levados a adotá-la e a institucionalizá-la. Conforme explicitado nos Quadros 1 e 4, além do próprio IBGE, outras instituições públicas, sobretudo no âmbito do Poder Judiciário, ao longo do tempo, vêm adotando práticas semelhantes no que tange a não reservar cargos restritos aos profissionais administradores, embora tais cargos denotem estreita relação com as atribuições privativas da área.

De acordo com Hatch (2013 *apud* Leite e Moraes, 2022), a Teoria Institucional é derivada de uma perspectiva dotada de simbolismo, enxergando o meio ambiente como uma construção social, a qual decorre da atuação, do mapeamento cognitivo e dos processos de construção de sentido. Nesse contexto, há a busca da legitimidade institucional e aceitação no ambiente. Ainda, expectativas institucionalizadas teriam respaldo da sociedade e legitimidade,

ampliando as perspectivas de sobrevivência das organizações. Nesse sentido, o presente estudo também visa a compreender as percepções dos Analistas graduados em administração a respeito da valorização da profissão e de sua inserção no mercado de trabalho, seja público ou privado, podendo trazer contribuições acerca do grau de legitimidade da profissão perante a sociedade, bem como a atuação dos Conselhos Federal e Regionais de Administração na defesa dos direitos dos profissionais administradores.

Para Guerreiro *et al.* (2006, *apud* Júnior, 2017), o conceito de institucionalização remete à tipificação de ações que são transformadas em atitudes incorporadas ao hábito por atores específicos. O processo de institucionalização é caracterizado pela transformação dos hábitos em rotinas, de forma que estas são largamente aceitas na organização. Nesse caso, uma instituição seria um produto natural das demandas e das pressões sociais, definindo padrões de comportamento. Uma vez que, aparentemente, tornou-se regra no âmbito da administração pública o ingresso de profissionais das mais diversas formações em cargos que, em virtude da similaridade de atribuições com aquelas privativas de um administrador, deveriam ser destinados a bacharéis da área, formou-se um padrão de comportamento consolidado.

A respeito da institucionalização, Gil (2016) aborda que em todas as sociedades há manutenção de instituições visando a proporcionar o atingimento de metas com maior amplitude, constituindo as bases sociais e suprindo os pré-requisitos da vida em sociedade. A partir dessas afirmações, chega-se ao conceito de institucionalização, ou seja, o processo no qual o caráter de uma organização é formado. O autor completa que a Teoria Institucional é fundamentada na ideia de que os significados, após criação e validação na sociedade, definem a realidade; assim, as chances de vida de uma organização são diretamente proporcionais à conformidade às normas e às expectativas sociais do ambiente da instituição.

Muitas das forças do ambiente que afetam as organizações são baseadas não em valores de eficiência ou efetividade, mas em pressões culturais para se conformar às formas estruturais prescritas. Dessas pressões é que se originam as instituições, que nas organizações podem assumir as formas de leis, regulamentos, modelos, padrões, rotinas ou costumes. (Gil, 2016)

Para Zucker (1977 *apud* Brito, Santos e Andrade, 2021), a garantia de um maior grau de institucionalização pode proporcionar entendimentos culturais mais uniformes e resistência a mudanças de modo mais acentuado por influência pessoal. Ainda, definem a institucionalização como um procedimento pelo qual os indivíduos convivem no que é definido socialmente como verdadeiro. Sendo assim, a institucionalização é produto da relação e da adaptação do pensamento da coletividade, permitindo que as organizações sejam aceitas e

aumentando as suas chances de sobrevivência. No âmbito do IBGE, inicialmente tem-se a percepção de que há consonância com outros órgãos públicos a respeito da filosofia preponderante no que diz respeito à seleção de pessoal para compor os cargos genéricos de Analistas Administrativos.

Para Tolbert e Zucker (1999 *apud* Melati e Janissek-Muniz, 2022), o processo de institucionalização ocorre em quatro fases: inovação, habitualização, objetificação e sedimentação. As organizações estão sempre em interação com o meio ambiente e adaptação a mudanças através de inovações, originadas por alterações tecnológicas, de legislação ou por força de mercado. Na habitualização, há o estabelecimento de padrões comportamentais visando à resolução de problemas organizacionais, criando-se estruturas dotadas de independência. A objetificação pauta as ações da organização, que passam a ter significado compartilhado pela sociedade. Por fim, a sedimentação é apoiada na perpetuação da estrutura através das gerações. Para que ocorra a completa institucionalização da estrutura, é necessário que haja baixa resistência pelos grupos opositores, além de promoção e apoio cultural continuamente dos grupos defensores e de uma correlação vista de forma positiva com os objetivos almejados. Como afirmado, do próprio conceito de sedimentação trazidos pelos autores, percebe-se a perpetuação da prática ao longo do tempo, como foi evidenciado nos Quadros 1 e 4.

A Teoria Institucional permite a compreensão do chamado Isomorfismo Institucional, caracterizado como a maneira a qual as organizações se adaptam às coerções tanto do ambiente interno quanto do externo, equiparando-se umas às outras através das seguintes possibilidades de manifestações: isomorfismo coercitivo, isomorfismo mimético e isomorfismo normativo. O isomorfismo coercitivo refere-se às coerções exercidas pelas organizações as quais há uma relação de dependência; ademais, não se caracteriza apenas pela coerção em si, mas também por intermédio de persuasão e conluio visando à adoção de novas práticas. A título de exemplos: regulamentos governamentais, provisoros de recursos e expectativas culturais (Dimaggio; Powell, 1983 *apud* Freitas-Martins *et al.*, 2021).

O isomorfismo mimético caracteriza-se como um resultado modelo frente à incerteza: a força da organização, bem como o quantitativo de pessoas empregadas e de clientes atendidos, são diretamente proporcionais à pressão percebida por outras organizações. Sendo assim, há a garantia de legitimidade pelas ações imitativas e práticas que já passaram pelo processo de legitimação (Dimaggio; Powell, 1983; Bananuka *et al.*, 2019 *apud* Freitas-Martins *et al.*, 2021). No contexto do presente estudo, percebe-se a ocorrência do isomorfismo mimético na similaridade dos métodos de seleção aos cargos de Analistas Administrativos pelos mais

variados órgãos da administração pública, tendo em vista que, de acordo com os mencionados Quadros 1 e 4, os requisitos de ingresso a tais cargos guardam estreita similaridade e é um fato que ocorre há anos, possivelmente por já ter alcançado o estágio da legitimação perante os próprios Administradores e os Conselhos de Classe (Federal e Regionais), bem como a sociedade.

Por fim, no isomorfismo normativo, há a ocorrência de aceitação de comportamentos dominantes de uma comunidade profissional. Nesse caso, as profissões exercem influência nos sujeitos das organizações. Está vinculado à profissionalização, levando-se em conta os seguintes aspectos: educação formal (servindo de base cognitiva) e crescimento de redes profissionais (difusão rápida de novos modelos). Nessa situação, as universidades e as redes fomentam o compartilhamento de informações e a união dos semelhantes, ocasionando a difusão e o compartilhamento de comportamentos organizacionais (Dimaggio; Powell, 1983 *apud* Freitas-Martins *et al.*, 2021). Correlacionando-se o isomorfismo normativo ao presente estudo, os objetivos específicos elencados poderão esclarecer se a comunidade profissional dos administradores, por intermédio do CFA e dos CRAs, exercem influência, por ação ou omissão, no comportamento dos órgãos públicos a respeito da admissão de Analistas Administrativos, sobretudo no IBGE, na figura dos APGIs.

Rojot (2005 *apud* Gil, 2016) destaca que, apesar de as organizações apresentarem tendências à adoção de estruturas e procedimentos em que há prevalência no meio social nos quais se situam, não necessariamente significa que isso ocorre de modo racional pelo fato de haver apoio nas dimensões simbólicas associadas às estruturas e aos processos. Contudo, as organizações enxergam tais estruturas e processos como sendo as melhores no contexto nas quais estão inseridas, visando a aumentar sua legitimidade e assegurar sua sobrevivência, bem como obter apoio de todos os participantes do ambiente em comum.

Assim, os gestores esforçam-se para demonstrar que agem de maneira racional, seguindo as normas reconhecidas como as mais aceitáveis para atingir os objetivos definidos pelo mercado. Os produtos, as técnicas e as políticas institucionalizadas assumem um valor mítico e as organizações os adotam cerimoniosamente com o propósito de serem reconhecidas como ‘boas organizações’ (Rojot, 2005 *apud* Gil, 2016).

Conforme preconizado pelos autores, há a possibilidade de que instituições, ao adotarem práticas já legitimadas, não o façam racionalmente. Uma vez que há uma Lei disciplinando a profissão de Administrador, comprova-se que a decisão de admitir Analistas Administrativos

com qualquer formação sobrepuja as bases legais da profissão, colocando acima da Lei as práticas já legitimadas pela sociedade.

Em suma, pode-se sintetizar os três tipos de isomorfismo, preconizados por Dimaggio e Powell (1983), no quadro a seguir:

Quadro 5. Resumo - Tipos de Isomorfismo Institucional

Isomorfismo Institucional		
Organizações similares perpetuam suas semelhanças A homogeneidade é resultado da maturidade		
Coercitivo	Mimético	Normativo
Resultado da dependências de outras organizações	Resultado do alto nível de incerteza	Resultado da profissionalização e do estabelecimento de rotinas de trabalho
Pressões sofridas por entidades governamentais	Espelhamento em casos de sucesso (<i>benchmarking</i>)	Mecanismos de socialização
-	Busca por legitimidade	Conformidade com as expectativas decorrentes das normas estabelecidas

Fonte: Dimaggio; Powell (1983 *apud* Wawginiak, 2018).

De acordo com Benkendorf (2021), tais mecanismos de isomorfismo institucional estão simultaneamente em interação, exercendo influência e moldando organizações, que estão em busca da legitimidade e sobrevivência no meio no qual estão inseridas.

Para o que interessa essa proposta de pesquisa, o processo de inserção de Administradores no IBGE pode sofrer influência do isomorfismo, que é o conceito utilizado para descrever a homogeneização das organizações. Diante do contexto exposto, surge um questionamento em termos de adesão da presente pesquisa à Teoria Institucional: a percepção da profissão do Administrador, por Administradores em Cargos de APCI, pode ser entendida pelo isomorfismo?

3. METODOLOGIA

Esta seção aborda os aspectos relativos ao escopo da pesquisa, aos procedimentos a serem utilizados e às etapas de execução.

3.1 Delineamento do estudo, procedimentos de campo e instrumentos

A presente pesquisa classifica-se, de acordo com seus propósitos ou fins, como exploratória e descritiva (Vergara, 2016; Gil, 2016). Assim sendo, é considerada exploratória na medida em que a busca promoveu um maior conhecimento e familiaridade sobre o perfil de formação acadêmica do grupo de Administradores que ocupa os cargos de APGI, bem como da composição de seus processos de trabalho. Do ponto de vista descritivo, a pesquisa pretendeu descrever, caracterizar e sistematizar as práticas cotidianas de trabalho desses profissionais, bem como aquelas voltadas à sua profissionalização.

Para tanto, utilizou-se do enfoque ou abordagem qualitativa de investigação (Sampieri; Callado; Lúcio, 2013; Creswell, 2013). Quanto aos métodos, meios ou procedimentos técnicos empregados, a pesquisa se valeu essencialmente da pesquisa documental e de campo (Vergara, 2016; Gil, 2016).

A revisão bibliográfica empregada apoiou-se no levantamento de artigos científicos, livros, dissertações e teses que abordassem o escopo temático aqui tratado ou aproximado. Assim, alguns repositórios de pesquisas de IES brasileiras e bases de dados foram visitados. Já o levantamento documental abrangeu os documentos legais referentes à regulamentação da profissão do Administrador no Brasil, ao Estatuto e Plano de Carreiras e Cargos do IBGE, assim como os documentos normativos do MEC que disciplinam as regras para a formação desse profissional. Do ponto de vista de campo, a pesquisa se utilizou da técnica de entrevista semiestruturada em profundidade, além da aplicação de questionários para os entrevistados que assim desejaram.

Considerando essas especificações gerais apresentadas, a pesquisa foi desenvolvida em três etapas sequenciais, conforme apresentado a seguir:

1. Preparação Teórica:
 - a. Levantamento das normas sobre:
 - i. Formação e profissão do Administrador;
 - ii. Organização e Plano de Cargos e Carreiras do IBGE.
 - b. Revisão Bibliográfica.
2. Coleta de Dados:

- a. Realização de entrevistas e aplicação de questionários junto aos sujeitos de pesquisa.
3. Análise de Dados:
 - a. Pré-análise;
 - b. Exploração do material;
 - c. Tratamento dos resultados, inferências e interpretação.

A Etapa 1 consistiu em aprofundar o estudo da temática, especialmente sobre a regulamentação da profissão de Administrador no Brasil, bem como das DCNs que orientam sua formação em nível de graduação. Desse modo, dois procedimentos de busca foram efetivados:

a) O primeiro deles consistiu na busca dos documentos normativos:

- Lei nº 4.769/1965 (BRASIL, 1965);
- Lei nº 11.355/2006 (BRASIL, 2006);
- Resolução CNE nº 1/2014 (BRASIL, 2014);
- Resolução CNE nº 5/2021 (BRASIL, 2021);
- Decreto nº 11.177/2022 (BRASIL, 2022).

b) O segundo procedimento empregado incidiu na revisão bibliográfica, a qual forneceu fundamentação teórica ao estudo. Sendo assim, alguns estudos teórico-empíricos foram levantados a partir das seguintes bases de dados:

- Google Acadêmico.
- *Scientific Eletronic Library Online* (SciELO).
- *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL).
- Biblioteca Brasileira Digital de Teses e Dissertações (BDTD).

Num esforço de síntese, esses dois procedimentos realizados permitiram a definição das seguintes variáveis iniciais de pesquisa:

- Formação Acadêmica (FA);
- Atividades de Trabalho (AT);
- Desenvolvimento Profissional (DP);
- Percepções sobre a Profissão (PP).

A Etapa 2 tratou-se da definição dos procedimentos de coleta de dados empregados na pesquisa, sendo realizada a entrevista semiestruturada em profundidade e a aplicação de questionários. As entrevistas e questionários foram, portanto, as principais fontes de coleta de dados. As entrevistas foram direcionadas aos APGIs, ao passo que os questionários, aos

gestores, bem como aos APGIs que assim desejaram. Cabe destacar que a Instituição foco do estudo, mediante processo administrativo interno aberto pelo autor, formalizou a autorização de realização da pesquisa junto aos sujeitos, os quais compreenderam um total de 11 (onze) Administradores, a maioria dos quais lotados na Diretoria-Executiva, e 03 (três) gestores. Desse montante, 01 (um) Analista embora, no momento da entrevista, pertencia a outra Unidade no IBGE, já havia sido lotado na referida Diretoria; outros 03 (três) Analistas eram temporários não pertencentes à Diretoria. No entanto, suas atribuições e requisitos de ingressos guardavam estreita similaridade com aqueles atinentes aos dos APGIs, permitindo, portanto, a participação na pesquisa.

A orientação para as entrevistas teve como ponto de partida a construção de um quadro (Apêndice B), a partir do qual foram delineadas as variáveis de análise e as questões das entrevistas, resgatando os conceitos-chave da pesquisa (formação acadêmica, atividades de trabalho, desenvolvimento profissional e percepções sobre a profissão). Ressalte-se que a elaboração de algumas perguntas foi baseada a partir dos trabalhos de Silva (2022) e de Sobrinho (2021).

No que tange aos preceitos éticos da pesquisa, importante salientar que, nos termos do Art.1º, parágrafo único, da Resolução Nº 510/2016, do Conselho Nacional de Saúde, não serão registradas nem avaliadas pelo sistema dos Comitês de Ética em Pesquisa / Comissão Nacional de Ética em Pesquisa:

- I – Pesquisa de opinião pública com participantes não identificados;
(...)
- VII – Pesquisa que objetiva o aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional, desde que não revelem dados que possam identificar o sujeito (Brasil, 2016).

Cumprido salientar que o Ofício Circular Nº 17/2022/CONEP/SECNS/MS⁶, datado de 05 de julho de 2022, da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa, detalha os incisos supramencionados:

- I – pesquisa de opinião pública com participantes não identificados;
(...) As pesquisas aqui enquadradas têm como único propósito descrever a valoração que o participante atribui ao objeto de consulta. (...) O entendimento desta Comissão é de que as pesquisas de opinião pública, sem possibilidade de identificação do participante, não devem ser submetidas à apreciação pelo Sistema CEP/Conep.
(...)

⁶ Disponível em <https://conselho.saude.gov.br/images/Of%C3%ADcio_Circular_17_SEI_MS_-_25000.094016_2022_10.pdf>. Acesso em 18 fev. 2024.

VII – pesquisa que objetiva o aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional, desde que não revelem dados que possam identificar o sujeito;

Refere-se a situações em que, a partir da prática cotidiana, o/a profissional, identifica uma variável e/ou temática e decide investigá-la cientificamente, sem que, para isso, precise criar nenhuma ação diferente da prática cotidiana que já exerce e sem que a situação permita a identificação dos participantes envolvidos (Brasil, 2022).

Sendo assim, em razão da natureza da pesquisa e do teor do questionário aplicado, não foi necessária a submissão do presente estudo ao Comitê de Ética da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG).

O instrumento de coleta foi lastreado por um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme modelo apresentado no Apêndice A, o qual foi apresentado, via e-mail, a cada participante. Nesta ocasião, os convidados receberam as seguintes informações: apresentação do pesquisador, título provisório da pesquisa, objetivos, meios de coleta de informações acadêmicas dos potenciais participantes, relevância do estudo, tempo médio de entrevista e solicitação de agendamento para uma videochamada. Além disso, foram informados do caráter voluntário das entrevistas, do sigilo referente à identificação de cada participante, bem como da desnecessidade de submissão do estudo a Comitês de Ética pelas razões já apresentadas no parágrafo anterior.

Cumpra salientar que a Lei nº 13.709/2018 (Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD)⁷ não se aplica ao tratamento de dados pessoais realizado para fins exclusivamente acadêmicos, devendo ser aplicados, nessa situação, os artigos 7º e 11º da referida Lei que, em suma, abordam que o tratamento de dados pessoais apenas poderá ser feito, entre outras hipóteses, mediante o fornecimento de consentimento do titular dos dados (Brasil, 2018).

A Etapa 3 envolveu a descrição e análise dos resultados. Em função dos objetivos aqui propostos, bem como da natureza da pesquisa e das informações colhidas, optou-se por utilizar a técnica de Análise de Conteúdo (Bardin, 2016), na qual foram definidos os seguintes elementos:

- Unidades de Amostragem (UAs): o conteúdo das entrevistas do grupo de administradores ocupantes do cargo e Analista.
- Unidades de Análise (UANs): temáticas identificadas nos conteúdos das entrevistas a serem realizadas.
- Unidades de Registro (URs): Frases, palavras ou parágrafos completos da transcrição das falas dos sujeitos entrevistados.

⁷ Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm>. Acesso em: 10 ago. 2023.

- Categorias iniciais: FP, AT, DP e PP.

Considerados estes elementos, a Análise de Conteúdo foi realizada a partir de três procedimentos básicos, de acordo com Bardin (2016):

- Pré-análise: a primeira atividade realizada foi a leitura do conjunto das URs e sua organização prévia em função das categorias iniciais estabelecidas.
- Exploração do material, categorização ou codificação: as URs foram agrupadas por variáveis identificadas, vinculando-as às categorias definidas. A partir desse agrupamento, deu-se o processo de categorização e codificação de novas categorias, aqui chamadas de secundárias ou subcategorias.
- Tratamento dos resultados, inferências e interpretação: essa etapa consistiu em verificar o conteúdo significativo resultante do processo de categorização, com a respectiva análise do vocábulo do texto e registro de palavras frequentes.

3.2 Coleta de dados

Para se chegar aos sujeitos da pesquisa, os procedimentos iniciais se valeram da consulta às Coordenações e Gerência integrantes da Diretoria-Executiva do IBGE, quais sejam: Coordenação de Orçamento e Finanças, Coordenação de Recursos Materiais, Coordenação de Planejamento e Gestão, Coordenação de Recursos Humanos e Gerência de Infraestrutura Predial. Solicitou-se que os respectivos coordenadores e gerente informassem a relação de APGIs. Inicialmente, chegou-se ao quantitativo de 46 (quarenta e seis) potenciais participantes. 02 (dois) APGIs se encontravam em gozo de licença, portanto não foi possível inseri-los, inicialmente, no rol de possíveis participantes. Posteriormente, um desses APGIs se prontificou em realizar a entrevista, porém não foi realizada.

O segundo passo caracterizou-se pela coleta de informações a respeito da formação acadêmica de todos os sujeitos identificados na referida relação. Sendo assim, a primeira providência tomada foi consultar na Plataforma Lattes o currículo de todos os 46 (quarenta e seis) APGIs, sendo possível identificar um total de 07 (sete) bacharéis em Administração.

Em seguida, contactou-se o restante dos APGIs, via e-mail ou plataforma Microsoft Teams (*chat* interno do IBGE), questionando-se a formação acadêmica. Por ocasião do contato direto com os servidores, estes indicaram mais bacharéis que não constavam na lista inicial repassada pelas Coordenações. Nesta fase, foram identificados mais bacharéis em Administração, inclusive Analistas de Gestão e Infraestrutura temporários.

Ao fim do processo de identificação dos Analistas, chegou-se ao quantitativo de 53 (cinquenta e três) servidores, dos quais 20 (vinte) tinham graduação em Administração.

Cumprе ressaltar que tanto os requisitos de ingresso quanto as atribuições previstas do Analista temporário guardam estreita relação com os APGIs efetivos do IBGE, não interferindo nos objetivos propostos da pesquisa, como se pode observar no Quadro 6.

Quadro 6. Características do Analista Censitário do IBGE.

Função	Analista Censitário
Especialidade	Gestão e Infraestrutura
Requisitos de Ingresso	Curso Superior Completo
Atribuições	Exercer atividades relacionadas à execução de tarefas administrativas referentes às operações censitárias, relativas às áreas: a) orçamentárias e financeiras, inclusive a administração de contratos; b) recursos humanos, sobretudo quanto à documentação do pessoal contratado; c) materiais, com atenção especial para a guarda e controle dos bens móveis; d) patrimoniais, zelando pela adequada gestão dos bens e equipamentos patrimoniais sob sua responsabilidade. Desenvolver tarefas de natureza técnico-administrativa em apoio às atividades censitárias, utilizando formulários definidos e sistemas informatizados corporativos e da Administração Pública, planilhas eletrônicas, editores de textos. Participar dos treinamentos presenciais e a distância e organizá-los, se for o caso, bem como atuar como instrutor. Executar outras atividades compatíveis com a área de atuação.

Fonte: Edital nº 02/2019. Disponível em: <<https://www.institutoaocp.org.br/concurso.jsp?id=223>>. Acesso em: 21 nov. 2023.

No próximo passo ocorreu o convite formal à participação na pesquisa, tendo sido enviados tanto um Ofício de apresentação quanto o TCLE, via e-mail. Reforçou-se junto à Diretora-Executiva e aos Coordenadores e Gerente o incentivo à participação dos Analistas na pesquisa. Dos 11 APGIs participantes, 8 foram entrevistados via videoconferência; 3 concordaram participar da pesquisa apenas sob a condição de preenchimento de questionários, o que ocorreu via Google Forms. Ressalte-se que tais questionários foram elaborados exatamente com as mesmas perguntas realizadas via entrevista.

Servidores ligados a funções de chefia, da Diretoria-Executiva, também foram convidados à participação na pesquisa mediante o preenchimento de um questionário específico (Apêndice C). Destes, 03 (três) efetivamente participaram da pesquisa (Quadro 7).

Quadro 7. Relatório de Participação de APGIS na Pesquisa.

Quantitativo	Situação	Observação
8	Entrevista	Via videoconferência
3	Formulário	Via Google Forms
1	Não entrevistado	Recusa expressa
1	Não entrevistado	Recusa tácita
4	Não entrevistado	Aceite inicial, porém não houve mais retorno
2	Não entrevistado	Não houve qualquer tipo de <i>feedback</i>
1	Não entrevistado	Licença

Fonte: Autor da pesquisa.

Em relação às situações de não-resposta, houve 01 (uma) recusa expressa, 04 (quatro) Analistas concordaram inicialmente em participar, embora não tenham mais dado retorno, 02 (dois) não deram nenhum tipo de *feedback*, 01 (um) se encontrava em licença e 01 (um) houve relutância em participar, caracterizando-se como recusa tácita.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os resultados do trabalho, a partir da análise e interpretação dos dados recolhidos e suas respectivas sistematizações, conforme explicitado nos procedimentos metodológicos.

4.1 Caracterização geral dos sujeitos

A amostra da presente pesquisa teve um quantitativo de 14 (quatorze) participantes, dos quais nove são homens e cinco, mulheres. Foi possível caracterizar, em relação ao vínculo com o IBGE, os participantes em dois grupos: (1) Analistas, sendo essa categoria formada por servidores efetivos e temporários, contratados especificamente para os trabalhos do Censo Demográfico 2022; respectivamente, oito e três participantes; (2) Gestores, formado por ocupantes de cargos de chefia na Diretoria-Executiva do órgão, com um total de três sujeitos. Ressalte-se que, apesar de vínculos distintos, os Analistas participantes do grupo 1 possuem idênticas funções e requisitos de ingresso em seus respectivos cargos, não interferindo nos objetivos geral e específicos da presente pesquisa.

A respeito da formação acadêmica, 05 (cinco) participantes cursaram a graduação em IES públicas, ao passo que quatro, em Instituições Privadas de Ensino (IPE); 02 (dois) dos entrevistados não informaram o tipo de IES nas quais se graduaram. Em relação à continuidade dos estudos, 08 (oito) já realizaram e/ou estão cursando pós-graduação, enquanto 04 (quatro) dos participantes informaram possuir apenas a graduação.

Em relação à trajetória no serviço público, 05 (cinco) entrevistados relataram possuir experiências anteriores nas condições de: empregado público (um entrevistado), estagiário (dois entrevistados), servidor público temporário (um entrevistado), servidor público efetivo (um entrevistado). Os 06 (seis) participantes restantes não relataram seus vínculos anteriores. A Tabela 2, a seguir, sintetiza as informações supracitadas:

Tabela 2. Características gerais dos entrevistados

Sexo	N.
Masculino	9
Feminino	5
Total	14
Vínculo com o IBGE	N.
Efetivo	11
Temporário	3
Total	14

continua

Tipo de Instituição (Graduação)	N.
Pública	5
Privada	4
Não informou	5
Total	14
Pós-Graduação (realizada e/ou em andamento)	N.
Sim	8
Não	3
Não informou	3
Total	14
Serviço Público (vínculos anteriores)	N.
Estagiário	2
Empregado público	1
Servidor temporário	1
Servidor efetivo	1
Não informou	9
Total	14

Dados da pesquisa, 2023.

Na seção seguinte serão apresentados e discutidos os resultados de cada processo de categorização que deu base a formação das CIs, CINTs e CFINs.

4.2 Processo de codificação e categorização

As Categorias Iniciais (CIs) da pesquisa foram definidas a partir da abordagem grade aberta, ou seja, *a posteriori*. Conforme disciplinado por Bardin (2016), essa é uma alternativa que o pesquisador escolhe em função da natureza dos achados e da abordagem da pesquisa. Para fins do presente estudo, as CIs foram formadas a partir da definição dos objetivos específicos da pesquisa.

Dessa forma, a primeira sistematização do material colhido esteve circunscrita, portanto, aos recortes de trechos das falas dos entrevistados, as quais foram transcritas, que faziam alguma menção as seguintes variáveis de pesquisa: (1) Formação Acadêmica (FA); (2) Atividades de Trabalho (AT); (3) Desenvolvimento Profissional (DP) e (4) Percepções sobre a Profissão (PP). O material recortado nessa primeira sistematização compôs um conjunto de Unidades de Registro (URs).

Referente à primeira sistematização, o processo iniciou-se a partir da interpretação do conteúdo de 180 (cento e oitenta) URs selecionadas das falas dos entrevistados. Nesse processo são recortados trechos nos quais os relatos são decompostos e organizados sob o prisma da padronização temática para, em seguida, serem recompostos para melhor expressar sua significação.

Em vista disso, para cada uma das três variáveis definidas para o estudo (Tabela 3), foi realizada a classificação e agregação dos recortes de fragmentos, tais como palavras, expressões, frases ou ainda ideias referentes a cada uma das categorias pré-estabelecidas. Para maiores detalhes desse processo, ver o Apêndice D.

Tabela 3. Variáveis de pesquisa e URs agrupadas

Variáveis	N. de Unidades de Registro (URs):
Formação Acadêmica (FA)	30
Atividades de Trabalho (AT)	55
Desenvolvimento Profissional (DP)	41
Percepções sobre a Profissão (PP)	54
Total	180

Dados da pesquisa, 2023.

Em relação ao *corpus* do texto, foi feita a codificação por meio da enumeração, utilizando-se o critério de direção do tipo qualitativa, ou seja, a ponderação da frequência traduz uma significação entre: (1) favorável, (2) desfavorável ou (3) neutra.

Por fim, a classificação do conjunto dos recortes seguiu o critério semântico, isto é, leva-se em consideração o significado daquele trecho recortado, buscando classificá-lo em uma determinada categoria analítica. Vale salientar que esses critérios de classificação foram utilizados para todas as três variáveis de pesquisa, bem como para o processo de categorização.

O Quadro 8, a seguir, apresenta as CIs formadas, bem como seus Conceitos Norteadores (CNs). Vale salientar que as CIs se configuram como uma primeira aproximação, nas quais se levantam as primeiras impressões acerca da realidade estudada. Assim, desse primeiro procedimento, emergiram 18 (dezoito) categorias iniciais.

Quadro 8. Variáveis e CIs formadas no 1º processo de categorização

Variável	N.	Categorias Iniciais (CIs)	Conceitos Norteadores (CNs)
FA	1	Formação Generalista e mais Direcionada à Área Privada (FDAP)	Especifica o caráter generalista da formação acadêmica, o qual se vincula mais diretamente à área da administração empresarial ou privada, distanciando-se de conteúdos ligados ao Campo de Públicas ou Administração Pública.
	2	Contribuições da Formação para as Atividades de Trabalho (CFAT)	Destaca as contribuições da formação acadêmica e a aplicabilidade dos conteúdos e disciplinas estudadas para o exercício profissional ou funções atuais exercidas.
	3	Formação Desalinhada à Prática Profissional (FDPP)	Ressalta o distanciamento da formação em relação à prática profissional, refletindo sua pouca influência no desenvolvimento das atividades no trabalho.

continua.

Variável	N.	Categorias Iniciais (CIs)	Conceitos Norteadores (CNs)
AT	4	Atributos Relevantes para Atuação como Analista (ARAA)	Focaliza nas características tidas como necessárias ao exercício do Cargo de Analista.
	5	Atividades Profissionais Avalizam o Critério de Seleção de Analista (APACSA)	Referencia que os conteúdos temáticos explorados no concurso são suficientes para habilitar o concursado a exercer o Cargo de Analista.
	6	Formação como Critério Prioritário de Seleção do Analista (FCPSA)	Frisa que o ingresso no Cargo de Analista deveria exigir, prioritariamente, a formação em Administração.
	7	Administradores se Sobressaem no Exercício do Cargo de Analista (ASECA)	Denota o reconhecimento de que a formação em Administração favorece as atividades de trabalho.
	8	Desempenho no Cargo de Analista Independe da Formação (DCAIF)	Salienta que a formação não é fator preponderante para o desempenho do Analista.
DP	9	Importância de Capacitações para o Exercício do Cargo de Analista (ICECA)	Exalta a relevância do desenvolvimento profissional por meio da capacitação permanente.
	10	Incentivos do IBGE à Capacitação de Analistas (IICA)	Indica as formas desenvolvidas pelo IBGE para reforçar a capacitação.
	11	Oportunidades de Capacitação Não Específica para os Analistas (OCNEA)	Relata o caráter generalista do portfólio de capacitações do IBGE, assim como no âmbito externo, não direcionado aos Analistas.
PP	12	Opção por Não se Atualizar sobre Conhecimentos Teóricos da Administração (ONACTA)	Expõe a preponderância de opção pela atualização das atividades do trabalho em si, em detrimento dos conhecimentos teóricos da Administração.
	13	Atualização sobre Conhecimentos Teóricos e Regulamentação da Profissão (ACTRF)	Descreve a opção dos Analistas pela atualização contínua sobre os conhecimentos teóricos e de regulamentação da Administração.
	14	Enfatiza a Necessidade de Defesa da Profissão (ENDP)	Expõe as percepções sobre a atuação dos CRAs na defesa da profissão de Administrador, bem como a busca por aspectos relacionados à sua regulamentação.
	15	Substituição/Comparação com Outros Profissionais (SCOP)	Destaca as percepções de que os Administradores são sistematicamente substituídos por profissionais de outras áreas no mercado de trabalho.
	16	Desvalorização da Profissão de Administrador (DVA)	Apresenta a percepção de aspectos diversos relacionados à desvalorização da profissão de Administrador.
	17	Aspectos Positivos da Profissão (APP)	Exalta a percepção de pontos de destaque a respeito da profissão de Administrador.
	18	Percepção do Caráter Generalista do Cargo de Analista (PCGCA)	Descreve as percepções e os motivos que levam ao raciocínio de que o cargo de Analista do IBGE tem caráter generalista, não podendo ser relacionado ao exercício de nenhuma profissão específica.

Legenda:

FA: Formação Acadêmica

DP: Desenvolvimento Profissional

AT: Atividades de Trabalho

PP: Percepções sobre a Profissão

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

A seguir, passa-se a descrever os resultados do segundo processo de categorização. No que se refere à segunda sistematização, o processo seguiu o agrupamento progressivo das 18 (dezoito) CIs, cujo resultado consolidou na aglutinação dessas CIs em cinco CINTs (Quadro 9).

Ao analisar as CIs formadas a partir da variável Formação Acadêmica (FA), verifica-se relativo direcionamento das características de formação dos entrevistados. Observa-se nos relatos que a formação acadêmica seguiu, basicamente, a orientação de conteúdos relativos à área empresarial, com menor número de relatos citando conteúdos estudados ou disciplinas cursadas voltadas à área pública ou ao Campo de Públicas. As falas abaixo trazem trechos de alguns entrevistados que colaboram com esse entendimento.

“[...] é um “bem geral” voltado para o setor privado [...]”

“[...] trabalho com orçamento público e não estudei gestão pública na faculdade.”

“[...] dizia mais respeito à administração privada.”

“[...] eu diria que ela contribui muito pelos conceitos teóricos de organização, de administração do tempo, otimização desse tempo em si, com os conhecimentos de organização, de logística, de aplicação de conceitos administrativos, que muitos até consideram arcaicos, mas na verdade se aplicam até o dia de hoje [...]”

“Em relação à administração, à teoria da administração, essa foi a que mais me ajudou na minha profissão [...]”

Dos fragmentos acima apresentados, é possível inferir, sob a ótica da abordagem institucional, aquilo que é conhecido como isomorfismo mimético: as organizações acabam passando por processos de ações imitativas e, corriqueiramente, acabam seguindo o que é feito por outras organizações como forma de legitimação (Freitas-Martins; Galleli; Teles, 2021; Bananuka; Night; Ngoma; Najjemba, 2019; Dimaggio; Powell, 1983). Nesse sentido, cabe destacar que a maioria das IES acabam adotando currículos semelhantes, o que se traduz nos mesmos indicativos bibliográficos, assim como na orientação para a formação da matriz curricular e do perfil do egresso, conforme já discutido por vários autores (Pires; Midlej; Fonseca; Vendramini; De Souza Coelho, 2020; Coelho; Nicolini, 2013). Assim, acaba ocorrendo a situação em que grande parte dos cursos de Administração se dedicam à promover uma Formação Generalista e mais Direcionada à Área Privada (FDAP), consubstanciando-se na CI-1.

Ainda nesse contexto, as DCNs do curso de Administração, Resolução nº 5 (BRASIL, 2021), identifica competências gerais para a formação do profissional que, resumidamente, podem ser descritas nas seguintes áreas do conhecimento ou conteúdos de formação, tais como: economia, *marketing*, finanças, contabilidade, operações e cadeia de suprimentos, entre outros. Esse direcionamento acaba por privilegiar conteúdos mais voltados à atuação do Administrador na área empresarial / privada, em detrimento de conteúdos ou abordagens voltados à atuação no setor público, o que pode denotar, também, o isomorfismo normativo. Nessa situação, os cursos acabam direcionando seus perfis à estrita letra da norma estabelecida.

Ainda, cabe citar que há outro dispositivo legal que direciona a formação do Administrador voltado à área pública, a Resolução nº 1 (BRASIL, 2014), com as mesmas vinculações institucionais de edição da Resolução nº 5 (BRASIL, 2021), com as especificidades de uma formação humanista e crítica de profissionais e pesquisadores, tornando-os aptos a atuar como políticos, administradores ou gestores públicos na Administração Pública estatal e não estatal, nacional e internacional, e analistas e formuladores de políticas públicas. Essa formação é voltada aos valores públicos e ao desenvolvimento nacional, assim como com a redução das desigualdades e o reconhecimento dos desafios derivados da diversidade regional e cultural.

Considerando esse caráter generalista da formação dos entrevistados, as falas apontam para a existência de certo distanciamento dos conteúdos estudados na graduação com as atividades desempenhadas no âmbito dos Cargos de APGI. Dessa forma, é clara a constatação de que há pouca influência da formação nas funções exercidas, o que valida a CI-3, denominada de Formação Desalinhada à Prática Profissional (FDPP). Entretanto, mesmo com essa constatação, os entrevistados denotam a existência de alguma contribuição advinda da formação, ou seja, os relatos destacam também algumas contribuições da formação acadêmica e a aplicabilidade dos conteúdos e disciplinas estudadas para o exercício profissional dos APGIs e suas respectivas funções atuais exercidas. Por conseguinte, tem-se a formação da CI-2 Contribuições da Formação para as Atividades de Trabalho (CFAT).

Passando à análise das CIs relacionadas à variável Atividades de Trabalho (AT), seguem abaixo alguns dos principais trechos das entrevistas:

“É necessário que você conheça, conheça as regras e a partir daí, você vai buscar o que? Conhecer as atribuições da sua área, no seu, no seu, do seu cargo.” [...]

“Tem que haver comunicação. Relacionamento dentro do dentro do serviço público é primordial. A comunicação é primordial para saber o que se espera de você. Porque a partir daí você se organiza e se prepara para. Atender ao que se espera. Você atender ao que se esperou” [...]

“[...] o foco hoje, as pessoas estão focando mais nos conhecimentos da prova, dos conhecimentos exigidos do que propriamente da formação acadêmica. [...]”

“[...] Eu acredito que outros cargos, vamos dizer assim... Contabilidade... Eles também conseguem exercer esse cargo da gente. [...]”

“Eu acho que seria uma boa administração ou administração pública. Eu acho que seria positivo. Se mudasse né? de repente para o próximo [...] eu acho que isso seria positivo. Administração ou administração pública. Pelo menos para os cargos da Diretoria-Executiva.”

“[...] percebo que tenho uma visão de gestão que outros que não estudaram administração não tem.”

Sob a ótica da CI-4, Atributos Relevantes para Atuação como Analista (ARAA), o rol daqueles tidos como desejáveis ao ocupante do Cargo de Analista, a partir dos relatos dos sujeitos de pesquisa, são os seguintes: Conhecimento das Regras; Relacionamento Interpessoal; Ferramentas da Ciência Administrativa; Análise de Dados; Articulação; Atitude; Comunicação; Empatia; Liderança; Multidisciplinaridade; Planejamento; Solução de Problemas; Ética.

Percebe-se que a maioria de tais características integram o conjunto de *soft skills*, em consonância com o preconizado por Silva (2022), segundo a qual esse conjunto representa as características que podem distinguir um Administrador como um profissional competente, alinhado às demandas do Século XXI. Ademais, além das *soft skills* citadas nas falas dos entrevistados, cumpre destacar que também foram mencionadas competências técnicas, tais como: Conhecimento das regras; Ferramentas da Ciência Administrativa; Análise de Dados e Planejamento. Essas competências, segundo Silva (2022) e Carvalho *et al.* (2020), não podem ser negligenciadas no ambiente de trabalho, sob pena do Administrador não ter domínio tanto de conhecimentos técnicos quanto aqueles relacionados aos aspectos humanos, inerentes ao trabalho.

Importante destacar que essas menções descritas acima relacionadas às competências técnicas podem representar relevante direcionamento, bem como o reconhecimento de necessidades de melhorias, no âmbito do IBGE, para o exercício profissional do Cargo de APGI, o que corrobora com o que foi abordado na CI-2 CFAT, contida na Variável FA anteriormente descrita. Do mesmo modo, esse reconhecimento pode ser um aspecto orientador das políticas de qualificação referente ao APGI, uma vez que tais características, sendo desenvolvidas, podem contribuir para mitigar os efeitos negativos apontados nas CI-1 e CI-3, respectivamente, FDAP e FDPP, também elencadas na Variável FA.

Nunes (2022) aponta a preocupação dos Administradores com a falta de perspectiva de evolução profissional ao refletirem sobre os impactos negativos trazidos pela tecnologia à

profissão. Ademais, as DCNs da graduação em Administração (BRASIL, 2021) trazem o uso da tecnologia da informação como uma das competências gerais requeridas. Sendo assim, a partir dessa necessidade de atualização profissional, em contraponto a um possível obsolescência da profissão, os entrevistados também observaram a respeito da necessidade de se aliar a tecnologia / inteligência artificial às atividades do APGI.

Outra discussão relevante trazida pelos entrevistados refere-se ao entendimento de que a formação em Administração não é um fator preponderante para o bom desempenho profissional no Cargo de Analista. Desse modo, constata-se relativa convergência entre as CI-5, Atividades Profissionais Avalizam o Critério de Seleção de Analista (APACSA) , e a CI-8, Desempenho no Cargo de Analista Independente da Formação (DCAIF). Com base nos relatos, os entrevistados enfatizam, em primeiro lugar, que os conteúdos cobrados em concurso público seriam suficientes para atestar a aptidão do candidato ao Cargo de APGI, independente da formação acadêmica. Em segundo, são trazidos argumentos que corroboram esse entendimento de que qualquer formação acadêmica atenderia às necessidades do APGI em termos de desenvolvimento de suas atividades ou tarefas específicas.

Nesse aspecto, foram realizados questionamentos a respeito de uma possível aptidão exclusiva do Administrador que, em virtude de sua formação acadêmica, poderia ser uma espécie de “ponto de apoio” aos demais APGIs com formação acadêmica distinta. No entanto, os entrevistados relataram que isso não se verifica na prática cotidiana. Dessa forma, tais percepções denotam a filosofia tanto dos entrevistados quanto do próprio Instituto ao não requerer uma formação específica para os analistas da área administrativa. Na verdade, tais percepções parecem convergir para dois direcionamentos:

(1) O fato do IBGE não reconhecer e, conseqüentemente, não exigir a formação acadêmica em Administração como requisito obrigatório para a ocupação do Cargo de APGI;

(2) A pouca reflexão dos entrevistados sobre a categoria profissional a que pertencem, o que se reflete na falta de defesa da profissão do Administrador e a respectiva cobrança ou garantia de ocupação de postos de trabalhos que seriam mais direcionados ou de exclusividade dessa categoria profissional.

No que se refere a esse primeiro direcionamento, é possível inferir que a conduta normativa do IBGE em não diferenciar categorias profissionais para a ocupação do Cargo de APGI, cristalizada nos editais de concurso público realizados pelo Instituto, parece se vincular ao conceito de isomorfismo normativo conforme descrito por Freitas-Martins *et al.* (2021). Assim, o que se constata é, justamente, uma repetição das regras contidas nos editais de concurso do IBGE, sobretudo aquela relacionada à formação exigida para o ingresso no referido

cargo, em que o texto apresenta sempre a seguinte menção: “Formação exigida: certificado de conclusão ou diploma, devidamente registrado, de curso superior completo em qualquer área do conhecimento”. A tudo isso pode-se verificar uma adoção de práticas e procedimentos prevalecentes e legitimados ao longo do tempo, o que se constitui no processo de institucionalização (Benkendorf, 2021; Alvarenga & Rodriguez, 2017).

A título de ilustração, essa constatação é fácil de ser observada, por exemplo, nos editais de concurso para provimento de vagas realizados pelo IBGE, quais sejam os editais nº 06/2009, nº 03/2013, nº 01/2015, assim como no mais recente edital lançado pelo Governo Federal, chamado comumente de “ENEM dos Concursos”, nº 07/2024⁸ (Concurso Público Nacional Unificado). No referido edital, em seu Bloco 7 (Gestão Governamental e Administração Pública), ainda se observa essa mesma repetição da regra de não especificação de formação acadêmica para a ocupação do Cargo de Analista.

Sobre o segundo direcionamento constatado, verifica-se uma possível falta de conscientização e, conseqüentemente, o não reconhecimento, defesa e legitimidade da categoria profissional do Administrador por parte dos entrevistados. Essa realidade encontra aderência naquilo que Sobrinho (2021) apontou como possíveis fatores que prejudicam a inserção profissional dessa categoria, especialmente quando se considera a pouca efetividade dos órgãos de classe na defesa e fiscalização do exercício profissional do Administrador, tais como os CRAs e o CFA, atrelado a uma legislação pouco protetiva da profissão, em termos de reserva de mercado, assim como na falta de maior direcionamento e configuração da atividade administrativa. Ainda segundo o mesmo autor, a efetividade desses órgãos de classe deve ser cobrada pelos profissionais para que essa realidade seja modificada e possa, dessa forma, garantir maior inserção profissional e conscientização de classe.

Fazendo referência às CIs 6 e 7, respectivamente: Formação como Critério Prioritário de Seleção do Analista (FCPSA) e Administradores se Sobressaem no Exercício do Cargo de Analista (ASECA), mesmo que as falas tenham denotado uma posição minoritária entre os entrevistados, percebe-se aqui um contraponto às CIs 5 (APACSA) e 8 (DCAIF), já descritas. Eis aqui um posicionamento importante na defesa e resguardo da profissão do Administrador, relativamente direcionado aos argumentos discutidos por Sobrinho (2021). Foi levantado, portanto, o reconhecimento de que a formação em Administração, além de ser a mais adequada para ocupar o Cargo de Analista, favorece as atividades inerentes ao cargo, fato esse que deveria incidir na exigência dos requisitos de ingresso nos editais de concurso para APGIs.

⁸ Disponível em: <<https://www.gov.br/gestao/pt-br/concursionacional/editais/editais>>. Acesso em 18 fev. 2024.

A partir da Variável Desenvolvimento Profissional (DP) são constituídas três CIs, quais sejam: CI-9 “Importância de Capacitações para o Exercício do Cargo de Analista” (ICECA); CI-10 “Incentivos do IBGE à Capacitação de Analistas” (IICA) e CI-11 “Oportunidades de Capacitação Não Específica para os Analistas” (OCNEA). Abaixo, são descritos alguns trechos das falas de entrevistados relacionadas à Variável DP e suas respectivas CIs:

“[...] Porque se você tem somente a graduação e vai atuar, seja na iniciativa privada ou no serviço público. Se você quer realmente ser um bom profissional, um ótimo profissional ou um excelente profissional. Como qualquer profissão, você tem que procurar, se atualizar, tem que procurar se capacitar, se qualificar, se atualizar em relação àquela área em si, que você vai trabalhar.”

“[...] Eu acho fundamental essa qualificação. E tem que ser uma qualificação mais projetada para o que o mercado exige [...]”

“Eu acho que tem que ter também, dentro da carreira de gestão, uma dose dos avanços da tecnologia, da inteligência artificial. Como é que a gente pode aproveitar isso dentro da carreira.”

“Eu acredito que seja muito importante. Por que, quanto mais conhecimento, melhor. E atualização, né? Até porque... Principalmente assim, vão dizer para nossa área. Que é só lei. Então a gente fica se atualizando direto. [...] o tempo a Lei está mudando. [...]”

“Às vezes aparece. Às vezes, a CRH coloca uma quantidade de cursos. A escola nacional de ciências estatísticas também coloca. [...]”

“[...] Olha, eu acho... Que o IBGE tem iniciativas bem interessantes nesse sentido. Porque constantemente divulga por e-mail vários treinamentos. [...]”

“[...] a gente entra numa nova formação, quando a gente vai pro setor público. A gente entra no novo mundo. A gente tem a formação acadêmica para administração: ela tem um gap com o setor público, existe a formação acadêmica para administração pública [...]”

Os entrevistados destacam a formação contínua, seja em relação a atualização das leis e normas vigentes ou de conteúdos relacionados à área de informática e tecnologias, por exemplo, como preponderante para o exercício profissional. Assim, a CI-9 (ICECA) congrega o conjunto de pensamentos dos entrevistados voltados à valorização da capacitação e do desenvolvimento profissional. Carvalho *et al.* (2020) e Balardin (2019) observam que as alterações sofridas pelo meio organizacional, a partir das novas tendências tecnológicas, exige uma nova gama de habilidades e estratégias aos profissionais, o que se observa nas entrevistas realizadas.

Constata-se, portanto, que as atividades de capacitação a que os APGIs têm acesso são dispostas ao seu conhecimento como forma de uma espécie de pacote de sugestões gerais de formação e desenvolvimento para o conjunto de seus servidores, o que configurou-se na formação da CI-10 Incentivos do IBGE à Capacitação de Analistas (IICA). A partir das falas

dos entrevistados, inseridas no contexto dessa CI, são observados os incentivos que o IBGE proporciona aos APGIs sob a ótica da gestão participativa, não havendo nenhuma obrigatoriedade da realização dos cursos colocados à disposição, mas sempre com o reforço da importância dos servidores participarem de treinamentos, sejam eles cursos, palestras, dentre outras modalidades.

Nesse sentido, cabe ao próprio APGI perceber a necessidade de participar de tais ações de capacitação, inclusive tendo a possibilidade de sugerir ações, bem como indicar outras que estejam sendo desenvolvidas fora da instituição. Carvalho *et al.* (2020) aponta a gestão participativa como fator que auxilia na melhora constante do clima organizacional, afetando o resultado das organizações. A partir desse raciocínio, pode-se inferir que há no IBGE um ambiente propício ao aperfeiçoamento profissional dos entrevistados.

Já sobre a CI-11 Oportunidades de Capacitação Não Específica para os Analistas (OCNEA), as falas dos entrevistados enfatizam a ausência de capacitações específicas direcionadas às atividades exercidas pelos APGIs na medida em que aquelas refletem um caráter mais generalista das possibilidades indicadas e desenvolvidas no âmbito interno da Instituição, embora se constate a existência de ações de capacitação e de indicações para participar de forma externa, ou seja, promovidas por outros órgãos.

Sobre esses aspectos apontados pelos entrevistados, parece haver a necessidade de um melhor direcionamento das ações de capacitação que atendam as especificidades do APGI. Quando são levadas em consideração as últimas DCNs dos cursos de graduação em Administração (BRASIL, 2021), o fator aprendizagem autônoma é categorizado como uma competência geral a ser proporcionada. Em que pese todos os entrevistados tenham se graduado no bojo de diretrizes de formação anteriores a essa, suas falas denotam um perfil de certa autonomia no que se refere à busca de capacitação e desenvolvimento das atividades desenvolvidas.

Por último, passa-se à análise da Variável Percepções sobre a Profissão (PP), cujas principais falas são trazidas a seguir:

“A profissão poderia ser mais relevante perante à sociedade brasileira se o CRA agisse de forma a promover tal relevância, não percebo por parte da CRA nenhuma ação nas Instituições de Ensino Superior e muito menos nas mídias para promover tal importância.”

“É o que eu te falei, eu não consigo perceber essa defesa, porque talvez não tenha legislação suficiente para ... Qual a lei que diz que, numa empresa tal, o gerente administrativo tem que ser um administrador? [...]”

“[...] onde tem dizendo que tem que ter o CRA? (...) “Olha para você trabalhar aqui,

você tem que ter o CRA". Se não é da área pública que alguns órgãos colocam isso, Eu nunca me lembro de ter visto algo desse tipo. Talvez em empresas imensas. Mais de médio porte, não tem não. Na pequena, você esquece."

"Acho que não servem para muita coisa e cobram caro."

"[...] Ninguém contrata um administrador porque é obrigado. Ninguém exige o CRA. Isso aí é uma trava. [...] Então ele só pega o profissional que ele é obrigado a trazer. E aí eu penso que o conselho deveria trabalhar mais forte nisso [...]"

"[...] Acaba sendo comum. Até tinha uma, talvez ainda tenha, um demérito, sei lá "não sabe o que vai fazer, faz administração". A sociedade vê dessa forma."

"[...] Não é uma profissão destacada, uma coisa que ... a gente não vê as crianças, os adolescentes "vou ser engenheiro, vou ser médico". É claro, também que eu não vejo nenhuma criança falar que vai ser contador. Mas administrador não é uma coisa que alguém pensa em ser assim, Por não ser uma profissão destacada. [...]"

"[...] o administrador não ganha o que deveria ganhar. Assim não é tão valorizado. A pessoa se especializa. Faz mestrado. Doutorado. E o mercado? Ele está competitivo, porém o salário não está batendo com o nível de qualificação exigido. Eu acredito que esse cenário é um pouco negativo."

"[...] Na administração pública tem concursos que têm substituído o administrador por outras carreiras. Como engenheiro de produção. E aí eu acho isso ruim. E acho que no setor privado também."

"[...] porque dá para perceber que nossa profissão dá para ser substituída. Aí, por isso que a gente fica um pouco mais para trás. [...]"

Os sujeitos da pesquisa relataram preferência pela atualização de assuntos diretamente relacionados às suas atividades diárias, em detrimento de conceitos acadêmicos relativos à área da Administração propriamente dita, fato que está materializado na CI-12 Opção por Não se Atualizar sobre Conhecimentos Teóricos da Administração (ONACTA). Sendo assim, o que se pode inferir é que a graduação em Administração tem pouca influência nas atribuições corriqueiras dos APGIs. Os entrevistados, em outras palavras, optam por se atualizar naquilo que realmente têm maior necessidade ou importância no trabalho diário. Essa constatação vai ao encontro do que fora anteriormente exposto na explanação das CI-5 (APACSA) e CI-8 (DCAIF).

No que tange à CI-18 Percepção do Caráter Generalista do Cargo de Analista (PCGCA), na medida em que expõe os motivos e reconhece o caráter generalista do APGI, pode-se afirmar que serve como uma consolidação de todas as CIs anteriores que distanciaram, direta ou indiretamente, a graduação em Administração dos requisitos de ingresso exigidos ao cargo em tela, quais sejam: CI-1 (FDAP), CI-3 (FDPP), CI-5 (APACSA) e CI-8 (DCAIF). Ainda nas palavras de Sobrinho (2021), a configuração do que seja a atividade administrativa, sobretudo aquilo que é privativo de um Administrador, é um fator que, de fato, acaba afetando a legitimidade da profissão. Cumpre destacar que, nesse quesito, o disposto na Lei nº 4.769/65

(BRASIL, 1965), bem como na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) (BRASIL, 2022), são bem assertivas quanto às atividades que são associadas privativamente a um Administrador.

Sendo assim pode-se afirmar que, a partir das discussões levantadas na CI-12 (ONACTA) e CI-18 (PCGCA) e corroboradas pelas: CI-1 (FDAP), CI-3 (FDPP), CI-5 (APACSA) e CI-8 (DCAIF) há evidências de que o contexto descrito pelos entrevistados aponta o Isomorfismo Mimético, praticado pelos órgãos da Administração Pública no geral, que também se faz presente no IBGE, na medida em que estes órgãos possuem normativas específicas que disciplinam os requisitos de ingresso aos seus cargos. Nesse caso, observa-se um claro conflito com a própria lei que regulamenta a profissão do Administrador.

Tal realidade se faz presente na CI-14 Enfatiza a Necessidade de Defesa da Profissão (ENDP), tendo em vista que esta expõe as percepções dos entrevistados em relação à atuação do Sistema CFA/CRA's. No que tange à inadequação e à baixa legitimidade da legislação de regência, bem como à insuficiente efetividade das ações dos conselhos de classe, esta CI deixa explícito tais fatores. Os entrevistados não percebem uma ação efetiva do CFA/CRA's na defesa da categoria, bem como parecem desconhecer a legislação que rege a profissão do Administrador. Ainda, de acordo com os entrevistados, observa-se que aquilo que se esperava do CFA, na condição de órgão máximo fiscalizador da profissão: a consolidação e a legitimação da profissão por intermédio de debates permanentes (Sobrinho, 2021) não ocorre de forma satisfatória, resultando na desvalorização da profissão perante vários setores da sociedade.

Em paralelo, reconhecendo esse descaso, os entrevistados ressaltaram tanto a substituição no mercado de trabalho por outros profissionais quanto a desvalorização propriamente dita dos Administradores, as quais estão inseridas, respectivamente, nas CIs CI-15 Substituição/Comparação com Outros Profissionais (SCOP) e CI-16 Desvalorização da Profissão de Administrador (DVA). Relatou-se a ocorrência da substituição de Administradores por profissionais de outras formações acadêmicas, como por exemplo engenheiros, sobretudo profissionais da área de exatas.

Na área pública, conforme debatido anteriormente, essa substituição é mais evidente na admissão de candidatos com qualquer formação acadêmica ingressando em cargos cujas atribuições são privativas de um Administrador. De todo modo, parece que tanto na área pública quanto privada, as organizações têm adotado um comportamento similar, evidenciando, mais uma vez, a predominância de práticas que podem ter sido incorporadas de outras organizações, instituições e do contexto, caracterizando-se como Isomorfismo Mimético.

Além disso, os sujeitos de pesquisa constataram a baixa atratividade no quesito remuneração; questões como o desrespeito a um piso salarial, algo recorrente em outras

categorias no geral, bem como a indiferença, na prática, de o Administrador possuir mestrado e doutorado. Tais constatações vão ao encontro do preconizado por Sobrinho (2021) e Gonçalves (2014 *apud* Santos, 2019): perda de espaço para outras profissões, com a possibilidade de causar reflexos na remuneração. A ausência de destaque e reconhecimento da profissão perante a sociedade, materializada na CI-16 (DVA), pode estar relacionada à falta de ações efetivas de defesa da categoria por parte do CFA, conforme também debatido na CI-14 (ENDP). Os entrevistados alegaram, ainda, que a profissão de Administrador, muitas vezes, não é algo que se almeja, mas sim por falta de opção.

Como contraponto em relação às observações anteriores, é importante citar a CI-13 Atualização sobre Conhecimentos Teóricos e Regulamentação da Profissão (APP) e CI-17 Aspectos Positivos da Profissão (APP). A primeira aborda a escolha dos Analistas pela atualização sistemática a respeito de conhecimentos teóricos e sobre a regulamentação da profissão do Administrador. Os entrevistados relataram, mesmo que de forma minoritária, acompanhar os cursos, sobretudo da área de gestão, oferecidos pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), bem como pela Escola Nacional de Ciências Estatísticas (ENCE), a qual faz parte da estrutura do IBGE. Já a segunda destaca os aspectos positivos da profissão tais como elementos ligados ao ecletismo, transversalidade e visão sistêmica.

Após a apresentação e discussão das CIs, passa-se ao segundo processo de sistematização das CINTs, a partir da aglutinação das CIs, formando cinco novas categorias. Sendo assim, as CI-1 (FDAP) e CI-3 (FDPP) foram aglutinadas, dando origem à CINT-1 Dissociação entre Formação Acadêmica e Prática Profissional (DFAPP). Essa categoria evidencia que os conteúdos da formação acadêmica em Administração são dissociados do Campo de Públicas, resultando em pouca interface teoria/prática no Cargo de APGI. Desse modo, é notório que há um direcionamento na formação do Administrador com ênfase na área privada ou empresarial, o que resulta na pouca influência no desenvolvimento das atividades desempenhadas pelos Analistas no IBGE.

Já a CINT-2 Cargo de Analista Não Privativo ao Administrador (CANPA) foi formada pela junção das CI-5 (APACSA) e CI-8 (DCAIF), cujas discussões se voltam para o entendimento de que os conteúdos programáticos cobrado nos editais de concurso seriam suficientes para atestar um conhecimento teórico satisfatório para o desempenho no cargo. Além disso, pondera que a formação acadêmica do candidato não é fator relevante para ingresso no cargo de APGI.

A CINT-2 também recebeu contribuições das CI-12 (ONACTA) e CI-18 (PCGCA), uma vez que denotam o entendimento de não ser necessário ao APGI atualizar-se em

conhecimentos ligados à área da Administração, mas sim àqueles relacionados às suas atribuições corriqueiras.

A CINT-3 Cargo de Analista Privativo ao Administrador (CAPA), aglutinada das CIs: 2 (CFAT), 4 (ARAA), 6 (FCPSA) e 7 (ASECA), ressalta elementos importantes ligados às contribuições efetivas da graduação em Administração para atuação profissional dos Analistas, conferindo a essa formação a prioridade de exigência no ingresso ao cargo em discussão como forma de melhorar sua efetividade.

Sobre a formação da CINT-4 Contexto da Capacitação Profissional no Âmbito do IBGE (CCPAI), esta se deu pela junção das CIs: 9 (ICECA), 10 (IICA) e 11(OCNEA), abarcando a forma generalista com que o IBGE direciona suas orientações em termos de capacitação, independente da categoria funcional de seus servidores.

Por fim, a CINT-5 Atuação Profissional do Administrador e Reserva de Mercado (APARM) se consolida pelas CIs: 13 (ACTRF), 14 (ENDP), 15 (SCOP), 16 (DVA) e 17 (APP). Todas essas CIs apontam discussões voltadas a necessidade de garantia e defesa dos direitos profissionais Administradores, especialmente no que se refere à ocupação do Cargo de APGI. O Quadro 9 ilustra o processo de formação dessas cinco Categorias Intermediárias.

Quadro 9. CINTs consolidadas no segundo processo de sistematização.

N.	CIs	N.	CINTs	CNs
1	Formação Generalista e mais Direcionada à Área Privada (FGDAP)	1	Dissociação entre Formação Acadêmica e Prática Profissional (DFAPP)	Indica que os conteúdos de formação acadêmica são dissociados do campo de públicas, resultando em pouca interface teoria/prática.
3	Formação Desalinhada à Prática Profissional (FDPP)			
5	Atividades Profissionais Avalizam o Critério de Seleção de Analistas (APACSA)	2	Cargo de Analista Não Privativo ao Administrador (CANPA)	Considera que qualquer formação acadêmica confere aptidão ao exercício do Cargo de Analista.
8	Desempenho no Cargo de Analista Independe da Formação (DCAIF)			
12	Opção por Não se Atualizar sobre Conhecimentos Teóricos da Administração (ONACTA)			
18	Percepção do Caráter Generalista do Cargo de Analista (PCGCA)			
2	Contribuições da Formação para as Atividades de Trabalho (CFAT)	3	Cargo de Analista Privativo ao Administrador (CAPA)	Enfatiza que apenas a formação acadêmica em Administração ou Administração Pública confere aptidão ao exercício do cargo de Analista.
4	Atributos Relevantes para Atuação como Analista (ARAA)			
6	Formação como Critério Prioritário de Seleção de Analistas (FCPSA)			
7	Administradores se Sobressaem no Exercício do Cargo de Analista (ASECA)			
9	Importância de Capacitações para o Exercício do Cargo de Analista (ICECA)	4	Contexto da Capacitação Profissional no Âmbito do IBGE (CCPAI)	Ilustra o perfil generalista das ações e/ou indicativos de capacitação pela instituição.
10	Incentivos do IBGE à Capacitação de Analistas (IICA)			
11	Oportunidades de Capacitação Não Específica para os Analistas (OCNEA)			
13	Atualização sobre Conhecimentos Teóricos e Regulamentação da Profissão (ACTRF)	5	Atuação Profissional do Administrador e Reserva de Mercado (APARM)	Assevera a necessidade de garantia e defesa dos direitos profissionais do Administrador.
14	Necessidade de Defesa da Profissão de Administrador (NDPA)			
15	Substituição/Comparação com Outros Profissionais (SCOP)			
16	Desvalorização da Profissão de Administrador (DVA)			
17	Aspectos Positivos da Profissão (APP)			

Fonte: Dados da pesquisa, 2023

As CIs e CINTs, apresentadas anteriormente, amparam a construção das CFINs, que corresponde a terceira sistematização. Portanto, a constituição final é formada por três Categorias Finais (CFINs) assim denominadas: CFIN-1 “Analistas podem possuir Qualquer Graduação” (AQG), CFIN-2 “Analistas devem sem Graduados em Administração” (AGA) e CFIN-3 “Analistas carecem de Capacitações Específicas” (ACE), as quais são apresentadas no Quadro 10.

Quadro 10. CFINs consolidadas no terceiro processo de sistematização

N.	CINTs	N.	CFINs	CNs
1	Dissociação entre Formação Acadêmica e Prática Profissional (DFAPP)	1	Analistas podem possuir Qualquer Graduação (AQG)	Os cargos de Analista do IBGE, independente das atividades ou funções específicas, podem ser ocupados por quaisquer profissionais graduados, uma vez que graduação em Administração exerce pouca influência no desenvolvimento das atividades inerentes ao cargo de Analista.
2	Cargo de Analista Não Privativo ao Administrador (CANPA)			
3	Cargo de Analista Privativo ao Administrador (CAPA)	2	Analistas devem sem Graduados em Administração (AGA)	Os cargos de Analista do IBGE com funções relacionadas às atividades privativas do Administrador, devem ser ocupados exclusivamente por profissionais graduados em Administração ou Administração Pública.
5	Atuação Profissional do Administrador e Reserva de Mercado (APARM)			
4	Contexto da Capacitação Profissional no Âmbito do IBGE (CCPAI)	3	Analistas carecem de Capacitações Específicas (ACE)	Embora se reconheça a importância das capacitações sugeridas/promovidas pelo IBGE, é preciso que haja capacitações específicas para os cargos de APGI, independente das atividades realizadas ou formação acadêmica.

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Do que se discutiu nos dois primeiros processos de sistematização, pode-se depreender, a título de uma visão geral dos APGIs entrevistados, fundamentos para uma análise crítica da percepção desses sujeitos sobre a profissão do Administrador, a partir das variáveis definidas na pesquisa e consolidadas nas presentes CFINs acima descritas. Cabe, de início, enfatizar que

essa análise é complementada pelas opiniões elencadas no questionário respondido pelos gestores.

Para o que interessa discutir sobre a CFIN-1 (AQG), o pensamento predominante dos entrevistados dá sustentação a diversos argumentos de que qualquer graduação habilita o ingressante ao Cargo de APGI. Os fundamentos dessa orientação argumentativa são embasados nas CINTs 1 (DFAPP) e 2 (CANPA) e suas respectivas aglutinações anteriores.

De fato, pode-se observar notória falta de identidade com a profissão por considerável parcela dos entrevistados. Argumentos são levantados no sentido de que a formação acadêmica destes não privilegiou conteúdos do Campo de Públicas, resultando na dissociação entre aquilo que se estudou na graduação e o que se desenvolve cotidianamente no cargo de APGI, isto é, o que se aprendeu parece não se aplicar à prática. Sendo assim, reforça-se a ideia de que a graduação em Administração não é relevante como requisito para ocupar o Cargo de Analista. Consequentemente, a aptidão e desempenho no cargo são fatores que independem da formação acadêmica para serem atendidos, na opinião dos entrevistados.

O posicionamento dos gestores que participaram da pesquisa parece convergir com a política do IBGE a respeito da temática em tela. Tais gestores relataram possuir uma boa equipe composta de profissionais das mais diversas áreas de conhecimento, de forma que, se houvesse restrição dos requisitos de ingresso por alguma graduação específica, possivelmente esses profissionais não estariam nas suas respectivas equipes atualmente. Também destacaram a atuação dos engenheiros de produção no desempenho de suas atribuições como APGIs. Do mesmo modo, argumentaram não serem favoráveis a restringir tal cargo aos profissionais formados em Administração, pois outras formações se complementam.

Na mesma linha de raciocínio, definiram as atividades administrativas como multidisciplinares, ou seja, precisa-se de profissionais de diversas formações: saúde, segurança, psicologia, pedagogia, contabilidade, entre outros. Por fim, relataram ser a Administração uma área fundamental de conhecimento. Contudo, pelo fato de as atividades desenvolvidas no âmbito da Diretoria-Executiva serem multidisciplinares, houve discordância da obrigatoriedade de restrição do cargo a apenas Administradores, o que seria caracterizado como uma reserva de mercado sem fundamento em fatos, segundo um dos respondentes do questionário. Em contraponto, um entendimento minoritário elencou que as graduações mais adequadas para o exercício do Cargo de Analista seriam as seguintes: Administração, Contabilidade, Economia, Engenharia, Matemática e Logística.

Essa realidade traz à tona uma incongruência entre as normas que regulamentam a profissão do Administrador no Brasil, especialmente a Lei Nº 4.769/65 (dispõe sobre o

exercício da profissão), e os requisitos de ingresso adotados pelo IBGE em seus concursos públicos, corroborando com os argumentos apresentados por Sobrinho (2021) sobre a falta de uma configuração clara do que seja a função administrativa. Fica evidente, portanto, por parte do IBGE, o aparente desconhecimento de quais são as atividades privativas de um Administrador, já previstas na citada Lei. Talvez essa seja uma das explicações para a não exigência da graduação em Administração para a função de Analista, fato que tem se repetido tanto nos três últimos concursos, ocorridos em 2009, 2013 e 2015, quanto no mais recente, sob a esfera do Concurso Público Nacional Unificado (CPNU).

É essencial ao CFA o papel de discutir mudanças de paradigmas: deve-se ampliar suas formas de conscientizar organizações públicas e privadas no tocante ao cumprimento do dispositivo legal do exercício das atividades consideradas privativas de um Administrador, ou seja, apenas profissionais graduados na área devem exercer tais atividades. De igual modo, as IES devem promover debates nos seus respectivos Cursos de Administração, tanto sobre atividades que lhes são privativas, bem como para com o envolvimento dos formandos no acompanhamento e defesa da profissão.

A reflexão analítica que se pode fazer sobre o que foi discutido acima é que as práticas e procedimentos observados no IBGE no tocante à exigência de apenas “curso superior completo” como requisito básico de seleção dos APGIs continuam a ocorrer. Ainda, é possível dizer que nas IES se observa a mesma conduta de permanência de certas práticas relacionadas à formação de Administradores, sobretudo quando se analisa os currículos dos Bacharelados em Administração. Estes pouco abordam conteúdos que discutem conceitos voltados ao Estado, ao Governo e/ou à Administração Pública, ou seja, ao Campo de Públicas. Isso remete ao conceito de institucionalização, a partir da mera incorporação de hábitos, os quais se tornam rotinas aceitas e implementadas ao longo dos tempos nas instituições (Guerreiro *et al.*, 2006 *apud* Júnior, 2017).

Tratando-se da segunda CFIN-2 (AGA), esta apresenta argumentos justamente contrários à CFIN-1 (AQG), ou seja, advoga que os cargos de Analista devem ser ocupados exclusivamente por profissionais graduados em Administração ou Administração Pública. Embora este posicionamento se restrinja a uma parcela menor dos APGIs entrevistados, é preciso reforçar que este se constitui como um elemento importante para o que interessa neste estudo.

Os argumentos a essa defesa alcançam sustentação nos resultados das CINTs 3 (CAPA) e 5 (APARM). A CFIN 2, portanto, avalizam a ideia da ocupação do cargo de APGI ser de exclusividade do Administrador, tendo em vista que as atividades privativas a esse profissional

estão previstas na Lei que rege a profissão, garantindo-se a reserva de mercado. A esse respeito, as falas de alguns dos entrevistados se voltam para críticas ao papel exercido pelos conselhos de classe, notoriamente os CRAs e o CFA, com ausência de ações voltadas à defesa dos direitos profissionais Administradores e à respectiva reserva de mercado, tão necessária ao que se tem discutido.

Reforçando o posicionamento de que o cargo de APGI deve ser privativo ao Administrador, cumpre observar os conteúdos programáticos cobrados nos citados Editais de Concurso do IBGE, que guardam estreita relação com as temáticas da formação do Administrador. Exemplos desses tópicos podem ser observados nos concursos, tais como: cultura organizacional; liderança e motivação; tipos de estruturas organizacionais; desenvolvimento institucional; abordagens da mudança organizacional; evolução dos modelos e paradigmas de gestão; gerenciamento de projetos (planejamento, acompanhamento e controle); instrumentos gerenciais contemporâneos (gestão por processos, melhoria de processos e desburocratização) (IBGE, 2009, 2013, 2015).

Importante inferir das falas registradas que, a partir do momento em que o IBGE, por exemplo, tomasse a decisão gerencial de alinhar os requisitos exigidos para o ingresso no cargo de APGI conforme preconizado na Lei Nº 4.769/65, no que diz respeito às atividades privativas do Administrador, esse comportamento poderia ter efeito multiplicador e, assim, replicar-se para outras instituições públicas como uma conduta de mudança institucional. Dessa forma, ficaria caracterizado o isomorfismo mimético, o que traria impactos positivos na carreira e na inserção dos Administradores no mercado de trabalho. Já no entendimento dos gestores, o que se observou foi apenas a menção de que o cargo de APGI teria um indicativo de maior familiaridade para as formações em Administração, Ciências Contábeis, Economia, Engenharia, Matemática e Logística, conforme já citado anteriormente.

Finalmente, a CFIN-3 “Analistas carecem de Capacitações Específicas” (ACE) é aqui discutida a partir da CINT-4 (CCPAI). O essencial da discussão reside no entendimento, por parte dos APGI, de que é preciso que haja formação específica que atenda às necessidades de trabalho dos Analistas, embora se reconheça a importância das capacitações promovidas pelo IBGE ou aquelas que são sugeridas a partir de oferta em outras instituições. Esse entendimento ainda se reforça na premissa de que independentemente das atividades realizadas ou formação acadêmica, as atividades exercidas pelos Analistas carecem de treinamento específico para o melhor desempenho das atividades.

Os gestores reforçam, até certo ponto, essa premissa acima descrita, na medida em que reconhecem que o Programa de Desenvolvimento de Pessoas do IBGE tem procurado

contemplar uma série de soluções de capacitação para aprendizagem contínua, embora de forma não direcionada ao cargo de APGI. Enfatizam, também, a existência de diversas ações de treinamento e desenvolvimento, tais como cursos para acesso a sistemas de governo, formação sobre legislações específicas ou voltadas à formação de líderes, por exemplo.

Cabe entender, na visão tanto dos APGIs quanto dos Gestores, o enaltecimento das capacitações realizadas pelo IBGE, mesmo estas tendo um caráter mais generalista. No entanto, em virtude dessas ações de treinamento serem “pulverizadas”, percebe-se a necessidade de reconhecimento da incorporação de práticas e procedimentos voltados a políticas de formação mais específicas para cada especialidade, como é o caso do cargo em tela. Abaixo, é apresentada uma síntese da construção progressiva das categorias (Quadro 11).

Quadro 11. Síntese do processo de categorização

Variáveis	URs	CIs		CINTs		CFINs	
		N.	Siglas	N.	Siglas	N.	Siglas
FA AT DP PP	180	1	FDAP	1	DFAPP	1	AQG
		3	FDPP				
		5	APACSA	2	CANPA		
		8	DCAIF				
		12	ONACTA				
		18	PCGCA				
		2	CFAT	3	CAPA	2	AGA
		4	ARAA				
		6	FCPSA				
		7	ASECA	5	APARM		
		13	ACTRE				
		14	ENDP				
		15	SCOP				
		16	DVA				
		17	APP				
9	ICECA	4	CCPAI	3	ACE		
10	IICA						
11	OCNEA						

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

A seguir são apresentadas as considerações finais do presente estudo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve seu delineamento apoiado nos pressupostos da Teoria Institucional, buscando compreender as visões dos ocupantes do Cargo de APCI no IBGE sobre a carreira do Administrador, a partir da análise da formação, do trabalho, da profissionalização e da percepção sobre a profissão. O esforço para entendimento dessa problemática, a partir dos autores que orientaram a pesquisa, evidenciou basicamente duas visões sobre a profissão: (1) Ser Administrador não precisaria ser exigido pelo IBGE como requisito obrigatório para se ocupar o cargo de APCI e, (2) Ser Administrador deveria ser uma exigência da Instituição para se ocupar o cargo de APCI.

Desse modo, essas duas vertentes apontam para os seguintes entendimentos: o primeiro avalia que os cargos de APCI, independente das atividades ou funções específicas, podem ser ocupados por quaisquer profissionais graduados, uma vez que graduação em Administração exerce pouca influência no desenvolvimento das atividades inerentes ao cargo de Analista; já o segundo frisa que os cargos de APCI com funções relacionadas às atividades privativas do Administrador devem ser ocupados exclusivamente por profissionais graduados em Administração ou Administração Pública.

A título de expressar as considerações finais de forma ordenada, a sequência atenderá a lógica da questão de pesquisa e os respectivos objetivos específicos delineados. Sendo assim, a partir do percurso metodológico adotado, foi possível vislumbrar respostas à pergunta que motivou o estudo, qual seja: como diplomados em Administração, ocupantes do Cargo de APCI no âmbito da Diretoria-Executiva do IBGE, enxergam a carreira do Administrador a partir da análise de sua formação acadêmica, atividades de trabalho, desenvolvimento profissional e percepções sobre a profissão?

Inicialmente, foram identificados os sujeitos da pesquisa e elaborado os instrumentos de coleta de dados: (1) Roteiro de entrevista em profundidade e (2) Questionário. Dessa forma, estes instrumentos, sustentados pelo aporte teórico desenvolvido, foram aplicados e deram base para a construção dos resultados aqui apresentados.

Sobre a formação acadêmica dos sujeitos e suas especificidades em termos de orientação para o Campo de Públicas, observou-se uma lacuna entre o que a grande maioria Analistas estudou, sobretudo quando se considera os conteúdos temáticos, além dos componentes curriculares citados. Essa lacuna repercutiu diretamente no reconhecimento que há certo distanciamento entre os conhecimentos adquiridos durante a formação acadêmica e as experiências cotidianas de trabalho dos sujeitos, envolvendo os processos e atividades de

trabalho e o próprio objeto de trabalho. Também, verificou-se ausência de ações de capacitação que suprisse essa lacuna apontada, em direção a um melhor desempenho no cargo.

A partir desses elementos acima citados, verificou-se, portanto, em resposta à pergunta de pesquisa, que a carreira do Administrador é tida como desprestigiada, faltando legitimidade e reconhecimento perante a sociedade e instituições públicas e privadas. Além disso, há descrença, por parte dos sujeitos da pesquisa, nos órgãos fiscalizadores da profissão, quais sejam: CFA e CRAs.

A profissão é vista sob um considerável índice de abstração, ou seja, o que se aprende na graduação não seria considerado algo técnico, pouco importando para o exercício das atividades do Analista, desobrigando o título de Bacharel em Administração ao ocupante do Cargo. Na verdade, as atribuições seriam aprendidas na prática, diariamente, considerando, porém, a necessidade de atualização e de treinamento constantes. Uma minoria reconhece a importância da Graduação para as atividades do Analista. Dessa forma, pode-se inferir que, nessa ótica, a formação em Administração seria dispensável. Sendo assim, fica evidente a falta de identidade dos entrevistados com a profissão de Administrador.

Os gestores endossam o pensamento dos Analistas no sentido da desnecessidade do título de Bacharel em Administração como requisito de ingresso ao Cargo de Analista, evidenciando o posicionamento do IBGE nesse quesito, uma vez que o próprio Instituto tem o condão de decidir a formação exigida para cada área de atuação do Analista. Dessa forma, a atuação do CFA perante o IBGE, bem como em outros órgãos que adotam a mesma prática, deve ser considerada de suma importância visando à garantia da reserva de mercado aos Administradores baseada na própria Lei que rege a profissão, a qual destaca quais atividades são privativas desses profissionais.

Algumas reflexões mais direcionadas à formação do Administrador podem ser aqui assentadas, por exemplo: a inserção de mais conteúdos voltados ao Campo de Públicas, em que pese exista uma graduação específica para a área. Como já elencado pelos entrevistados, o caráter generalista da referida Graduação parece não se aplicar a contento à área pública. Uma vez que o Administrador é formado para atuar em organizações diversas, não se pode negligenciar o mínimo de conhecimento de administração pública necessário a esse profissional. Além disso, parece pertinente que as IES, em conjunto com o CFA/CRAs, disseminem entre os estudantes a Lei que rege a profissão, no sentido de se criar um sentimento de identidade entre esses futuros profissionais e consciência de que, de fato, há atividades privativas, as quais são apoiadas em décadas de contribuições científicas, afastando a ideia de

que atividades como planejamento e recursos humanos, a título de exemplo, sejam de conhecimento puramente empírico.

Resumidamente, pode-se dizer que a pesquisa realizada avança nas discussões sobre a profissão do Administrador e sua inserção no setor público. Considera-se, portanto, que esse avanço diz respeito ao levantamento da visão de um grupo profissional específico, Analistas (APGIs) em um dos mais importantes órgãos da Administração Pública Federal, o IBGE. A pesquisa encontrou argumentos que sugerem a importância da replicação em outros órgãos públicos do aperfeiçoamento tanto da seleção de cargos ligados às atividades privativas do Administrador quanto dos subsídios à elaboração de políticas de gestão de pessoas.

A pesquisa apresentou algumas limitações que precisam ser consideradas. A primeira delas se relaciona ao quantitativo de entrevistados. Inicialmente, planejou-se a abordagem de apenas servidores efetivos de carreira. No entanto, devido ao índice de não respostas ser relativamente alto em relação ao quantitativo total de potenciais entrevistados, optou-se por recorrer, também, aos Analistas temporários. Acredita-se que a distância geográfica entre o pesquisador e os entrevistados contribuiu para tal índice; uma abordagem presencial, talvez, mostrar-se-ia mais eficaz no sentido de adesão dos potenciais entrevistados.

Em segundo lugar, a pesquisa ficou limitada a apenas o contexto do IBGE. De fato, poderia ser aplicada em outras organizações, públicas e/ou privadas, bem como em distintas IES. No entanto, essa restrição do alcance do público-alvo foi escolhida devido ao fato de o pesquisador já ser servidor do Instituto, o que de certo modo facilitou a operacionalidade de aplicação dos questionários, bem como pelas limitações temporárias características de um programa de mestrado no que tange ao prazo de conclusão.

Com base nas entrevistas realizadas, a partir das observações elencadas pelos entrevistados, foi possível confeccionar um relatório técnico conclusivo, sob a forma da Análise e Descrição do cargo de APGI, atendendo aos requisitos do PROFIAP.

Por fim, a partir dos resultados dessa dissertação, evidenciam-se caminhos de investigação que podem ser sugeridos. Um deles é a replicação deste estudo em outras organizações, públicas e/ou privadas. Além disso, parece oportuno avançar na compreensão aprofundada do caráter técnico das atividades privativas da Administração. Aos diplomados e pesquisadores da área, gestores públicos e privados, sociedade civil e, sobretudo, autoridades do CFA e dos CRAs, fica a reflexão: quais as potenciais contribuições dos cursos de Graduação em Administração para as instituições públicas? Ou esses cursos devem mesmo ser encarados como alheios às discussões que envolvam o funcionamento das esferas públicas de gestão? Por fim, surgem ainda outros questionamentos: o autodidatismo irá substituir a formação acadêmica

em Administração? Estaria tal categoria profissional rumando à sua desnecessidade ou desregulamentação profissional? De todo modo, enquanto Administrador e autor deste trabalho, a pergunta que surge é: Administradores para quê?

REFERÊNCIAS

- BALARDIM, E. O administrador do futuro no Brasil: impactos da tecnologia e as competências mais importantes em 2030. **FIA (Fundação Instituto de Administração) São Paulo**, 2019.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 1 ed. São Paulo: Edição 70, 2016.
- BARBOSA, A. C. Q.; FERRAZ, D. M.; ÀVILA, F. B. Recursos Humanos em direção ao futuro? A Gestão de Competências em Empresas de telefonia móvel. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, Curitiba, 2004. *Anais* Curitiba: ENANPAD, 2004.
- BENKENDORF, E. C. Isomorfismo Institucional: pressões sociais que moldam as ações das associações comerciais e empresariais. 2021.
- BERTERO, C.O. A evolução da análise organizacional no Brasil (1961-93). *RAE: Revista de Administração de Empresas*. V.34, n.3, mai-jun, p.81-90, 1994.
- BRASIL. Decreto nº 11.177, de 18 de agosto de 2022. Aprova o Estatuto e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança da Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE e remaneja e transforma cargos em comissão, funções de confiança e gratificações. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF. 12 agosto 2022.
- BRASIL. Lei nº 11.355, de 19 de outubro de 2006. Dispõe sobre a criação da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho, do Plano de Carreiras e Cargos de Ciência, Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública da Fiocruz, do Plano de Carreiras e Cargos do Inmetro, do Plano de Carreiras e Cargos do IBGE e do Plano de Carreiras e Cargos do Inpi; o enquadramento dos servidores originários das extintas Tabelas de Especialistas no Plano de Classificação de Cargos, de que trata a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e no Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987; a criação do Plano de Carreiras dos Cargos de Tecnologia Militar, a reestruturação da Carreira de Tecnologia Militar, de que trata a Lei nº 9.657, de 3 de junho de 1998; a criação da Carreira de Suporte Técnico à Tecnologia Militar; a extinção da Gratificação de Desempenho de Atividade de Tecnologia Militar – GDATM; e a criação da Gratificação de Desempenho de Atividade Técnico-Operacional em Tecnologia Militar - GDATEM; a alteração da Gratificação de Desempenho de Atividade de Controle e Segurança de Tráfego Aéreo - GDASA, de que trata a Lei nº 10.551, de 13 de novembro de 2002; a alteração dos salários dos empregos públicos do Hospital das Forças Armadas - HFA, de que trata a Lei nº 10.225, de 15 de maio de 2001; a criação de cargos na Carreira de Defensor Público da União; a criação das Funções Comissionadas do INSS - FCINSS; o auxílio-moradia para os servidores de Estados e Municípios para a União, a extinção e criação de cargos em comissão; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF. 20 out. 2006.
- BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). **Diário Oficial da União**: Brasília, DF. 15 ago. 2018.
- BRASIL. Lei nº 4.769, de 09 de setembro de 1965. Dispõe sobre o exercício da profissão de Técnico de Administração, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF. 13 set. 1965.

BRASIL. Resolução nº 01, de 13 de janeiro de 2014. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF.

BRASIL. Resolução nº 05, de 14 de outubro de 2021. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF. 18 out. 2021.

BRASIL. Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana, na forma definida nesta Resolução. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF. 24 maio 2016.

CALASANS, R. G.; DAVEL, E. P. B. **Gestão de carreiras criativas**: passado e futuro da pesquisa acadêmica. Políticas Culturais Em Revista, v. 13, n. 1, p. 113-134, 2020.

CAPELARI, MAURO GUILHERME et al. Alberto Guerreiro Ramos: contribuições da redução sociológica para o campo científico da administração pública no Brasil. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, p. 98-121, 2014.

CARVALHO, F. S.; SORCI, P.A.B.S.; FIGUEIREDO, G.L.A.S. **Os desafios do administrador frente às novas tendências**. Facit Business and Technology Journal, v. 1, n. 21, 2020.

COELHO, F. S. C. et al. **Dossiê-Campo de Públicas no Brasil**: definição, movimento constitutivo e desafios atuais. Administração Pública e Gestão Social, v. 6, n. 3, p. 110-126, 2014.

COELHO, F. S. et al. O campo de públicas após a instituição das diretrizes curriculares nacionais (DCNs) de administração pública: trajetória e desafios correntes (2015-2020). Administração: **Ensino & Pesquisa-RAEP**, v. 21, n. 3, p. 488-529, 2020.

COELHO, F. S.; NICOLINI, A. M. Do auge à retração: análise de um dos estágios de construção do ensino de administração pública no Brasil (1966-1982). **Organizações & Sociedade**, v. 20, p. 403-422, 2013.

COELHO, F. S.; OLENSCKI, A. R. B.; CELSO, R. P. Da letargia ao realento: notas sobre o ensino de graduação em administração pública no Brasil no entremeio da crise do Estado e da redemocratização no país (1983-94). **Revista de Administração Pública**, v. 45, p. 1707-1732, 2011.

Competências transversais de um setor público de alto desempenho.. Disponível em <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5663>>. Acesso em 30 abr. 2023.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **50 anos que fizeram história: jubileu de ouro : Sistema CFA/CRA's / Conselho Federal de Administração**. Brasília, DF, 2015. 2a edição, 300p.

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DA PARAÍBA. **História da Profissão**. Disponível em: <<https://crapb.org.br/administracao-administracao/administracao-historia-da-profissao/>>. Acesso em 02 dez. 2023.

CRESWELL, J. W, CLARK, V. L. P. **Pesquisa de métodos mistos**. 2. ed. Porto Alegre: 2015

DE OLIVEIRA, L. F.; BITELBRON, M. R.; GIACOMIN, A.C.; ZANCHET, E.L. AS CATEGORIAS PROFISSIONAIS E A PROTEÇÃO TRABALHISTA: O ADMINISTRADOR. **Anais de Direito**, v. 1, n. 1, 2023.

DIMAGGIO, P. J., POWELL, W. W. **The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields**. *American Sociological Review*, 48 (2),1983, 147-160.

FARAH, M. **A contribuição da Administração Pública para a constituição do campo de estudos de políticas públicas**. In: Marques, M. e Faria, C. (Orgs.). *A política pública como campo multidisciplinar*. São Paulo: Unesp; Rio de Janeiro: Fiocruz, 2013.

FREITAS-MARTINS, M. S.; GALLELI, B.; TELES, N. E. B. Pressões institucionais e isomorfismo na educação para o desenvolvimento sustentável em cursos de administração: uma revisão exploratória da literatura . *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE* , v. 12, n. 3, p. 133-153, 2021.

FRITSCH, R. *Travessias na luz e na sombra: as trajetórias profissionais de administradores de recursos humanos-os seus percursos de formação, de trabalho e de profissionalização no âmbito da gestão de pessoas*. 2006.

GIL, A. C. **Teoria geral da administração: dos clássicos à pós-modernidade**. São Paulo: Atlas, 2016.

GONÇALVES, S. F. C.; DA SILVA OLIVEIRA, V. C. A constituição do movimento Campo de Públicas a partir da percepção de integrantes graduados em Administração. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 8, n. 4, p. 202-211, 2016.

HAWLEY, A. Human ecology. In D. L. SILLS (ed.). *International Encyclopedia of the Social Sciences* (p. 328-337). NewYork: Macmillan, 1968.

História da profissão. Disponível em: <<https://cfa.org.br/administracao-administracao/administracao-historia-da-profissao/>>. Acesso em: 21 abr. 2023.

HOCAYEN-DA-SILVA, A. J.; ROSSONI, L.; FERREIRA JÚNIOR, I. Administração pública e gestão social: a produção científica brasileira entre 2000 e 2005. **Revista de Administração Pública**, v. 42, p. 655-680, 2008.

IBGE: Trabalhe Conosco. Disponível em <<https://www.ibge.gov.br/acesso-informacao/institucional/trabalhe-conosco.html>>. Acesso em 16 ago. 2023.

JÚNIOR, L. R. *Práticas de gestão e estratégias ambientais empresariais sob a perspectiva da teoria institucional: o caso dos frigoríficos exportadores de carne bovina*. 2017.

LEITE, A. L.; MORAES, M. C. B. Pressões institucionais sobre as universidades: uma contextualização. **Revista de Administração FACES Journal**, 2022.

MARCO, D.; BENDER, C. S.; BOBSIN, D. A teoria institucional e sua aplicação na perspectiva de sistemas de informação. *Desenvolvimento em Questão* , v. 19, n. 56, p. 246-263, 2021.

- MINEIRO, M. **Pesquisa de survey e amostragem:** aportes teóricos elementares. Revista de Estudos em Educação e Diversidade-REED, v. 1, n. 2, p. 284-306, 2020.
- MOTTA, F. C. P. A questão da formação do administrador. RAE: Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, v. 23, n. 4, p. 53-55. Out./dez, 1983.
- NUNES, F. R. A. Planejar, organizar, dirigir, controlar e... digitalizar: o impacto das tecnologias da Quarta Revolução Industrial no campo do trabalho de profissionais da administração. 2023. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- NICOLINI, A. Qual será o futuro das fábricas de administradores. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, p. 44-54, 2003.
- DE OLIVEIRA, G. S.; CUNHA, A.M.O.; CORDEIRO, E.M.; SAAD, N.S. **Grupo Focal: UMA TÉCNICA DE COLETA DE DADOS NUMA INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA?**. Cadernos da FUCAMP, v. 19, n. 41, 2020.
- OLIVEIRA, L. A. P.; SIMÕES, C. C. S. O IBGE e as pesquisas populacionais. Revista Brasileira de Estudos de População, v. 22, p. 291-302, 2005.
- PALMA, E. M. Aceitação da telemedicina por médicos no Brasil: um olhar sob a lente da teoria institucional. 2020.
- PIMENTA, C. A multidisciplinaridade no estudo das políticas públicas. In: Marques, M. e Faria, C. (Orgs). A política pública como campo multidisciplinar. São Paulo: Unesp; Rio de Janeiro: Fiocruz. 2013.
- PIVETTA, N. P.; TRINDADE, N. R.; PIVETA, M. N.; OLIVEIRA, V. R.; SCHERER, F. L. Produção Científica sobre Internacionalização de Empresas e Teoria Institucional: Uma Análise Bibliométrica a partir das Bases de Dados Web of Science e Scopus. Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas , v. 18, n. 1, p. 48-73, 2021.
- SAMPIERI, R. H.; CALLADO, C. F. LUCIO. Maria del PB trad: Daisy Vaz de Moraes. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed Porto Alegre, 2013.
- SANTOS, J. O. As perspectivas profissionais dos concluintes de administração da Universidade Federal da Paraíba-Campus I. 2019.
- SARAVIA, E. J. **Administração pública e administração de empresas: quem inspira a quem?** Revista ADM. Made, v. 14, n. 3, p. 1-8, 2011.
- SCHULTZ, G. **Introdução à gestão de organizações** (DERAD103). Plageder, 2016.
- SILVA, A. V. B. Ensino Superior de Administração conectado às demandas do século XXI: inovação pedagógica é possível?. 2022.
- SILVA, J. R. C. O processo de autoavaliação em um Instituto Federal de Ensino: uma análise com base na gestão do conhecimento e na teoria institucional. **Programa de Pós-Graduação em Administração**, 2019.
- SILVA, K. A. T.; ARANTES, I.C.D.S.; DE FREITAS, R.C.; CAMPOS, R.C. Ensino de Administração: reflexões críticas sobre a formação do Administrador./Teaching of

Administration: critical reflexions about the Administrator's formation./Enseña de Administración: reflexiones críticas sobre la formación del Administrador. **Revista FOCO**, v. 12, n. 3, p. 161-179, 2019.

SOBRINHO, J. M. **O Processo de institucionalização da profissão de administrador e os desafios para sua legitimação no contexto brasileiro**. 2021.

STEWART, J.; RANSON, S. **Management in the public domain**. **Public Money and Management**, p.13-19, Spring/Summer, 1988.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa**. São Paulo: Atlas, v. 34, p. 38, 2016.

WAWGINIAK, F. M. G. Os preditores isomórficos e estratégicos da prática de tropicalização: um estudo de casos múltiplos em subsidiárias de montadoras de máquinas agrícolas instaladas no Brasil. 2018.

APÊNDICE A



Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado (a) Senhor(a),

A presente pesquisa, **ADMINISTRADORES NO IBGE E AS FUNÇÕES DO ANALISTA: Formação e atividade profissional no trabalho**⁹, está sendo desenvolvida pelo pesquisador Pedro Henrique Soares Delmiro e orientada pelo Prof. Dr. Alexandre Wállice Ramos Pereira, como parte da dissertação do Mestrado Profissional em Administração Pública, da Universidade Federal de Campina Grande.

O presente estudo tem como objetivo principal identificar as visões da formação, do trabalho e da profissionalização destes profissionais e suas implicações na função de Analista no contexto do IBGE e, a partir disso, suas percepções sobre a legitimidade da profissão de administrador.

Para tanto, solicitamos encarecidamente a sua colaboração para participar desta pesquisa através da realização de entrevistas e preenchimento de questionários. Garantimos o absoluto sigilo das informações prestadas e a anonimização dos dados que serão divulgados na dissertação.

Esclarecemos que sua participação é voluntária e que a qualquer momento da pesquisa, inclusive após a assinatura deste TCLE, você pode retirar o seu consentimento, sem que isso implique em quaisquer prejuízos ao/à senhor(a).

Em caso de necessidade, o pesquisador e o orientador estarão à sua inteira disposição para dirimir quaisquer dúvidas que porventura surjam, através dos contatos:

Pedro Henrique Soares Delmiro

(telefone e e-mail inseridos na versão enviada aos participantes)

Alexandre Wállice Ramos Pereira

(telefone e e-mail inseridos na versão enviada aos participantes)

Declaração de ciência

Diante do exposto, declaro que tenho total ciência de todos os aspectos referentes à presente pesquisa e dou o meu consentimento para a realização das entrevistas, bem como para a divulgação dos resultados.

Assinatura do participante da pesquisa

Universidade Federal de Campina Grande
Comitê de Ética em Pesquisa - Centro de Ciências Jurídicas e Sociais – CCJS - Campus Sousa
Telefone (83) 3521.3226 - e-mail cep.ccjs@setor.ufcg.edu.br
Rua Sinfrônio Nazaré, nº 38, Centro, Sousa-PB, CEP: 58800-240
Contato: (83) 3521

⁹ Nota do pesquisador: título provisório vigente durante o desenvolvimento do presente estudo.

APÊNDICE B

Roteiro de entrevista semiestruturado

Fator	Objetivo Específico 1
Formação	<i>Explorar aspectos relativos à formação acadêmica dos sujeitos e suas especificidades em termos de orientação para o Campo de Públicas.</i>
Fale um pouco sobre a sua formação acadêmica.	
Quais conteúdos você julga que mais teriam contribuído para o desenvolvimento das atividades exercidas no cargo de Analista no IBGE?	
Fator	Objetivo Específico 2
Trabalho	<i>Levantar as experiências cotidianas de trabalho dos sujeitos, envolvendo os processos e atividades de trabalho, o objeto de trabalho, os meios de trabalho e o emprego.</i>
Fale um pouco da sua trajetória no serviço público.	
Fazendo uma retrospectiva do seu percurso de servidor público, o que você destacaria como importante para o exercício do seu cargo atual de Analista no IBGE?	
Você acha que os requisitos de ingresso à sua área de atuação no cargo de Analista de Planejamento, Gestão e Infraestrutura do IBGE são adequados às atividades desenvolvidas? Por quê?	
Em virtude da sua formação em Administração, você acha que exerce uma posição de consultor ou ponto de apoio em relação aos seus colegas de	

trabalho?	
Como você avalia a atuação dos Analistas que não têm formação em administração em relação a você?	
Fator	Objetivo Específico 3
Profissionalização	<i>Descrever as atividades voltadas à profissionalização desses sujeitos no contexto da função de Analista.</i>
Como avalia a necessidade de qualificação profissional para o melhor desempenho do cargo de analista?	
Fale sobre as oportunidades e incentivos promovidos pelo IBGE para profissionalizar o cargo de analista.	
Fator	Objetivo Específico 4
Percepções sobre a Profissão	<i>Compreender as percepções dos sujeitos sobre a profissão, bem como sobre atuação do CFA/CRA's.</i>
Como você costuma se manter atualizado sobre a área da administração e a regulamentação da profissão?	
Qual a sua avaliação sobre a valorização do Administrador e de sua inserção no mercado de trabalho?	
Em sua opinião, se comparada com outras profissões, como você enxerga a profissão de administrador?	
Como você avalia os órgãos de classe, tais como o Conselho Federal de Administração (CFA) e	

os Conselhos Regionais de Administração (CRAs) na defesa dos direitos dos profissionais administradores?	
---	--

APÊNDICE C.**Questionário aplicados Gestores**

Idade:

Formação acadêmica / Ano de Formação:

Tempo de serviço no IBGE:

O objetivo principal da pesquisa é analisar as visões da formação, do trabalho e da profissionalização de Administradores, enquanto ocupantes do cargo de Analista no contexto do IBGE e, a partir disso, suas percepções sobre a profissão de Administrador. É importante destacar que:

1. Não existe resposta certa ou errada. O importante é a autenticidade da resposta, no sentido de que essa expresse a sua forma de pensar, atuar e avaliar o cotidiano do seu trabalho no IBGE.
2. Os dados coletados de cada participante serão somados aos dos demais participantes, mantendo, assim, o sigilo das informações individuais.
3. Ao final, você poderá deixar um e-mail para receber os resultados desse estudo.
4. A participação não é obrigatória. Contudo, ressaltamos a importância de sua participação.

Questões:

Considerando as atividades exercidas pelo ANALISTA (especialidades ligadas à gestão administrativa, planejamento, logística, gestão de pessoas e áreas correlatas):

- 1. Na sua opinião, quais são as características ou habilidades profissionais necessárias ao exercício do cargo?**

2. Como você avalia os critérios utilizados para a seleção de candidatos a esse cargo nos concursos públicos realizados pelo IBGE?

() Adequados. Por quê?

() Inadequados. Por quê?

3. Quais seriam os conteúdos mais importantes para serem cobrados nas provas de concursos públicos para esse cargo no IBGE?

4. E sobre o requisito de qualquer pessoa com graduação, independente de qual seja o curso, poder concorrer às vagas disponíveis. Você considera:

() Certo. Por quê?

() Errado. Por quê?

4. Você considera que haveria alguma formação acadêmica, em nível de graduação, mais adequada para ocupar esse cargo?

() Sim. Qual?

() Não. Por quê?

5. O IBGE tem implementado iniciativas voltadas à capacitação profissional específica para esse cargo?

() Sim. Poderia falar um pouco sobre essas iniciativas?

() Não. Como avalia a falta de capacitação?

6. O que você acha da graduação em ADMINISTRAÇÃO ser a formação específica, bem como a única exigida para o cargo de ANALISTA (especialidades ligadas à gestão administrativa, planejamento, logística, gestão de pessoas e áreas correlatas)?

Espaço reservado para sugestões ou tratar de outros aspectos relativos ao cargo de ANALISTA (especialidades ligadas à gestão administrativa, planejamento, logística, gestão de pessoas e áreas correlatas) que considere importante discorrer:

APÊNDICE D.

Síntese do primeiro processo de sistematização

Variável: Formação Acadêmica (FA)

Agrupamento das Unidades de Registro (URs) e Categorias Iniciais (CIs) formadas no primeiro processo de sistematização

Unidades de Registro (URs)
• [...] “me capacitou a ter uma visão muito ampla em qualquer campo que eu escolhesse” [...]. • [...] “O marketing tem uma diferença: o marketing do setor privado não utilizo. Porque fica um gap, entendeu?! Um gap [...]. • [...] “procura dar uma formação geral”. • [...] “eu diria que ela contribui muito pelos conceitos teóricos de organização, de administração do tempo, otimização desse tempo em si, com os conhecimentos de organização, de logística, de aplicação de conceitos administrativos, que muitos até consideram arcaicos, mas na verdade se aplicam até o dia de hoje” [...]. • “Gestão de riscos é um pouquinho diferente, também. • “O meu curso em administração, eu acredito que quase todo o curso de administração seja assim, é bem geral, né?!” • É moldada para o setor privado. A gente utiliza no setor público, mas tem que ter uma... um direcionamento, que é um pouquinho diferente” [...]. • [...] “quando eu estudei orçamento foi voltado para o setor privado”. • [...] “os conhecimentos que eu adquiri na graduação e me fizeram me tornar um administrador de empresas de forma geral, passível de aplicar os conhecimentos adquiridos para atuar em qualquer área, seja de qualquer iniciativa. Ou seja, ela pública ou privada” [...]. • Quando eu entrei no setor público eu imaginava que eu ia... quando tinha o conteúdo lá de orçamento público mesmo eu imaginava que eu ia ter a mesma coisa... que ia ter links” [...]. • [...] “nos dois primeiros anos, as disciplinas de caráter geral, eles deram uma visão clara de que a administração é realmente multidisciplinar”. • [...] “algumas coisinhas acabam “linkando”, mas a maior parte é teoria. Então assim, um pouco diferente”. • [...] “a realidade é muito diferente do que você vê na faculdade... não condiz muito com a realidade aqui dentro, da sua prática diária”. • É uma visão geral, não só em relação à questão de administração, mas também a questão é em relação à contabilidade, matemática, ciências sociais, porque, porque na verdade o administrador ele tem que ter uma visão ampla” [...]. • [...] é um “bem geral” voltado para o setor privado” [...]. • “Você vê casos muito fora do que você vê na faculdade” [...]. • [...] “eu acho que mais a parte de planejamento...toda essa parte de planejamento estratégico. do planejamento em si me ajudou a entender, tanto o planejamento do IBGE quanto o do Governo Federal”. • [...] “dizia mais respeito a administração privada”. • “Utilizo mais os conhecimentos adquiridos na prática do trabalho, em participações na Semana Orçamentária da ESAF e estudando” [...]. • [...] “trabalho com orçamento público e não estudei gestão pública na faculdade” [...]. • [...] “pouco influenciou no trabalho, que sempre foi no IBGE”. • [...] “então, assim eu entrei no setor público com aquela visão do setor privado. Então “ah, não, não vamos fazer porque tem lei, fulana. Não é assim não. Existe uma legislação que a gente tem que seguir”. • [...] “é só na prática realmente que você começa a utilizar os conceitos, as teorias, as praxes que você aprendeu”. • [...] “e aí temos de matérias voltados para teoria Administrativa. Todas elas se aplicam”. • [...] “outras menos, decorrência do campo de trabalho que você escolheu porque o campo de trabalho do administrador é muito grande, é muito amplo” [...].

• “Em relação à administração, à teoria da administração, essa foi a que mais me ajudou na minha profissão” [...]. • [...] “é muitos autores, doutrinadores que estabeleceram doutrinas na administração, na verdade, essas teorias elas se aplicam a qualquer tempo e a qualquer momento, em qualquer situação”. • [...] “então esse aprendizado não só em termos da teoria administrativa, como em relação a todos os outros campos, também muito disciplinares, essas disciplinas fizeram com que eu tivesse um conhecimento multidisciplinar. • [...] “uma pessoa formada em administração é capacitada para administrar qualquer coisa, qualquer negócio”. • [...] “seja qual for o campo de atuação daquele negócio daquela empresa, seja qual for o setor, seja setor público, seja a iniciativa privada [...]”.		
Classificação, significado, codificação para formação das Categorias Iniciais (CIs)		
Agrupamento 1	Denominação e significado dos trechos	Codificação/enumeração
• [...] “O marketing tem uma diferença: o marketing do setor privado não utilizo. Porque fica um gap, entendeu?! Um gap [...]”. • [...] “gestão de riscos é um pouquinho diferente, também. • É moldada para o setor privado. A gente utiliza no setor público, mas tem que ter uma... um direcionamento, que é um pouquinho diferente” [...]. • [...] “quando eu estudei orçamento foi voltado para o setor privado”. • [...] é um “bem geral” voltado para o setor privado” [...]. • [...] “trabalho com orçamento público e não estudei gestão pública na faculdade” [...]. • [...] “dizia mais respeito a administração privada”. • [...] “nos dois primeiros anos, as disciplinas de caráter geral, eles deram uma visão clara de que a administração é realmente multidisciplinar”. • É uma visão geral, não só em relação à questão de administração, mas também a questão é em relação à contabilidade, matemática, ciências sociais, porque, porque na verdade o administrador ele tem que ter uma visão ampla” [...]. • [...] “me capacitou a ter uma visão muito ampla em qualquer campo que eu escolhesse” [...]. • [...] “procura dar uma formação geral”. • [...] “O meu curso em administração, eu acredito que quase todo o curso de administração seja assim, é bem geral, né?!” • [...] “outras menos, decorrência do campo de trabalho que você escolheu porque o campo de trabalho do administrador é muito grande, é muito amplo” [...]. • [...] “é muitos autores, doutrinadores que estabeleceram doutrinas na administração, na verdade, essas teorias elas se aplicam a qualquer tempo e a qualquer momento, em qualquer situação”. • [...] “então esse aprendizado não só em termos da teoria administrativa, como em relação a todos os outros campos, também muito disciplinares, essas disciplinas fizeram com que eu tivesse um conhecimento multidisciplinar. • [...] “uma pessoa formada em administração é capacitada para administrar qualquer coisa, qualquer negócio”. • [...] “seja qual for o campo de atuação daquele negócio daquela empresa, seja qual for o setor, seja setor público, seja a iniciativa privada [...]”.	Formação mais direcionada à área privada: Especifica o caráter generalista da formação acadêmica, os quais se vinculam mais diretamente à área da administração empresarial ou privada, distanciando-se de conteúdos ligados ao campo de públicas ou administração pública.	Desfavorável

• [...] “nos dois primeiros anos, as disciplinas de caráter geral, eles deram uma visão clara de que a administração é realmente multidisciplinar”.		
Agrupamento 2	Denominação e significado dos trechos	Codificação/enumeração
• [...] “os conhecimentos que eu adquiri na graduação e me fizeram me tornar um administrador de empresas de forma geral, passível de aplicar os conhecimentos adquiridos para atuar em qualquer área, seja de qualquer iniciativa. Ou seja, ela pública ou privada” [...]. • [...] “eu acho que mais a parte de planejamento...toda essa parte de planejamento estratégico. do planejamento em si me ajudou a entender, tanto o planejamento do IBGE quanto o do Governo Federal”. • [...] “eu diria que ela contribui muito pelos conceitos teóricos de organização, de administração do tempo, otimização desse tempo em si, com os conhecimentos de organização, de logística, de aplicação de conceitos administrativos, que muitos até consideram arcaicos, mas na verdade se aplicam até o dia de hoje” [...]. • [...] “e aí temos de matérias voltados para teoria Administrativa. Todas elas se aplicam”. • “Em relação à administração, à teoria da administração, essa foi a que mais me ajudou na minha profissão” [...].	Contribuições da formação para as atividades de trabalho: Destaca as contribuições da formação acadêmica e a aplicabilidade dos conteúdos e disciplinas estudadas para o exercício profissional ou funções atuais exercidas.	Favorável
Agrupamento 3	Denominação e significado dos trechos	Codificação/enumeração
• “Utilizo mais os conhecimentos adquiridos na prática do trabalho, em participações na Semana Orçamentária da ESAF e estudando” [...]. • [...] “pouco influenciou no trabalho, que sempre foi no IBGE”. • [...] “é só na prática realmente que você começa a utilizar os conceitos, as teorias, as praxes que você aprendeu”. • Quando eu entrei no setor público eu imaginava que eu ia... quando tinha o conteúdo lá de orçamento público mesmo eu imaginava que eu ia ter a mesma coisa... que ia ter links” [...]. • [...] “algumas coisinhas acabam “linkando”, mas a maior parte é teoria. Então assim, um pouco diferente”. • [...] “a realidade é muito diferente do que você vê na faculdade... não condiz muito com a realidade aqui dentro, da sua prática diária”. • “Você vê casos muito fora do que você vê na faculdade” [...]. • [...] “então, assim eu entrei no setor público com aquela visão do setor privado. Então “ah, não, não vamos fazer porque tem lei, fulana. Não é assim não. Existe uma legislação que a gente tem que seguir”.	Formação desalinhada à prática profissional: Ressalta o distanciamento da formação em relação a prática profissional, refletindo sua pouca influência no desenvolvimento das atividades no trabalho.	Desfavorável

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Variável: Atividades de Trabalho (AT)

Agrupamento das Unidades de Registro (URs) e Categorias Iniciais (CIs) formadas no primeiro processo de sistematização

Unidades de Registro (URs)

- Primeiramente, acho que pra você ser um bom servidor. Ou para ser um bom profissional [...] você tem que buscar conhecimento, isso é em qualquer área, né? [...] Então acho que é primeiramente o conhecimento, o conhecimento é poder.
- Você tem que sempre fazer o melhor Possível. Não quer dizer que eu tenho que ter o melhor resultado. Tem que ter o melhor resultado com os recursos disponíveis com tempo disponível, que eu tenho. Esse é o melhor possível que eu entendo.
- [...] buscar conhecimento do que é ser um servidor em relação a todos os direitos e deveres. Entendeu? [...] Então a partir do momento que você sabe, razoavelmente bem, a 8112, o RJU, que rege o servidor público, a lei do plano de carreira que rege a carreira em que o servidor está inserido no caso do IBGE a lei 11355. E você tem noção de todos os seus direitos e deveres. A partir daí, você vai atuar no seu, as suas atribuições de uma forma plena. Atendendo a tudo aquilo que é Esperado de você, mas dentro das 4 linhas que a lei te permite. Entendeu?
- É necessário que você conheça, conheça as regras e a partir daí, você vai buscar o que? Conhecer as atribuições da sua área, no seu, no seu, do seu cargo. Entendeu? O que se espera de você isso numa conversa com seu supervisor, com a sua chefia. Para que você possa atuar da melhor maneira possível e apresentar os melhores resultados.
- Tem que haver comunicação. Relacionamento dentro do dentro do serviço público é primordial. A comunicação é primordial para saber o que se espera de você. Porque a partir daí você se organiza e se prepara para. Atender ao que se espera. Você atender ao que se esperou [...]
- A nossa obrigação é pelo menos atender aquilo que se espera. Caso não se atendam, apresentar as devidas justificativas. Mais ou menos por aí.
- A parte de desenvolvimento pessoal. Saber lidar com as pessoas. Isso é primordial. Nessa função que eu estou [...] você precisa lidar com pessoas. Com servidores, com pessoas de empresas. Você precisa ter uma boa conversa com as pessoas. Para saber lidar com elas.
- Ter percepção de que, ao entrar no serviço público, A contribuição que vai dar. O que muitas vezes a pessoa busca no serviço público A estabilidade. A questão do salário. O foco, na verdade, não é esse. A questão do serviço público maior é o fato de você produzir algo para a sociedade [...] diferente quando você trabalha na iniciativa privada Onde há uma decisão para o lucro dos acionistas ou a receita da empresa.
- [...] é você ter essa capacidade. De articular, de ter empatia, de se colocar no lugar do outro. Um país com tantas diferenças regionais eu aprendi muito isso. [...]
- Então eu acho que as características são mais essas: de saber lidar com as pessoas.
- Entender as regras da administração pública. Que são diferentes as regras do mercado privado.
- É essa multidisciplinaridade mesmo né. Porque eu trabalho num setor específico que é, assim, é meio que uma administração... eu faço um trabalho administrativo dentro da minha Coordenação [...]
- São setores que fazem um trabalho mais específico. Eu não. Sou um administrativo dentro dessa coordenação, então. É, é assim, é o que é uma coisa que me agrada muito assim, porque eu não sei o que eu vou fazer amanhã. Chega a demanda de várias formas assim, eu não tenho que trabalhar... “que é que você faz? Ah, eu faço isso.” Não. Eu resolvo problemas. Existem vários tipos de problema. Tem que ter competência, experiência. É uma posição que até é difícil de substituição [...]
- [...] Então, é muito diversificado, muito difuso. Então eu acho que essa formação multidisciplinar, ajuda muito nessa questão de, não engessamento
- [...], mas o maior desafio que a gente sempre tem aqui é (...) relações interpessoais. Interpessoais porque eu tenho gente que tem 40 anos de casa... tenho gente que tem 1 ano de casa. Tenho analistas, tenho chefes, tenho temporários... então essa gestão de pessoas, dá pra se levar. Mais de modo geral, com foco naquilo que você precisa ali [...]
- [...] E algumas ferramentas de administração você acaba fazendo. Por exemplo, muito daquela ferramenta (...) GUT, gravidade, urgência e tendência. Como isso, você resolve muito. (...) usar o PDCA lá no início de gestão, também acaba funcionando [...]
- [...] Mas a questão é foco naquilo que você precisa. Planejar. A questão básica é a seguinte: planejamento. [...] Eu acho que você fazendo um bom planejamento, um trabalho, você consegue chegar no Resultado esperado. Não vejo muita Complexidade. O IBGE tem as suas complexidades. Mas se a gente tiver um pouquinho de habilidade, a gente não tem muita dificuldade para se desenvolver não. Dá pra chegar num bom termo.
- [...] Ter o conhecimento na área, que é muito importante, para poder a gente saber o que realmente a gente [...] ter um caminho, O conhecimento já é bastante. [...]
- [...] Mas eu acho que era mais isso mesmo de A pessoa tem que ter conhecimento E também garra para poder querer levar o serviço adiante e com excelência. Com qualidade.
- Eu acho que uma característica de você saber analisar dados. É importante.

- *Ter um conhecimento assim... Um conhecimento, eu acho que mediano de matemática. Eu acho que nem é básico. Você tem que ter uma boa noção de matemática, porque senão, você fica perdido.*
- *[...] o que realmente é uma coisa necessária para você... ah, tem que ter um bom entendimento Da parte de administração. De licitação. Direito administrativo. Constitucional também. É importante para você analisar assim. Por exemplo, se você não souber não entender a fundo a lei de licitações [...] você se depara com muita dificuldade. Então, se você pega essa teoria e coloca na prática e fica mais simples.*
- *Relacionamento com os colegas, pois no serviço público trabalhamos com as mesmas pessoas durante anos.*
- *Iniciativa, pois há uma tendência à inércia no trabalho.*
- *Estudo e se manter atualizado.*
- *Conhecimentos de Gestão, Liderança, Controles e Relatórios Gerenciais, Ética e conhecimento da legislação pertinente.*
- *[...] Você está na área de materiais. Então por que o cara que materiais vai ter uma visão de recursos humanos? Eles não pensam nisso. Eu acho que deveria ter uma visão mais sistêmica. Entender mais de um processo inteiro. Enxergar todo o órgão como uma unidade, você consegue trabalhar melhor. [...]*
- *[...] Tudo aquilo que foi abordado na prova, ou seja, ela objetiva ou discursiva, porque na minha época teve prova discursiva, todas as perguntas que foram feitas estavam adequadas ao cargo [...]*
- *[...] se esperava um analista que atuaria na área de gestão, planejamento e infraestrutura. Então, teoricamente, para aquela vaga, para uma... para um campo tão amplo, que fala de gestão, planejamento e infraestrutura, todas as questões abordadas, elas estavam considerando esses campos [...]*
- *Mas no campo do administrador em si. Eu diria até que o cidadão formado em administração levou uma certa vantagem. A prova tinha uma série de perguntas que tinha muito mais a ver com a teoria da administração. Então foi extremamente adequado e aquilo que foi cobrado nas provas eu aplico até hoje, desde o primeiro dia que eu ingressei até hoje eu aplico termos de organização em termos de gestão de pessoas, gestão de processos, de trabalho. Melhoria dos processos de trabalho, coordenação da equipe em prol do resultado esperado? Entendeu? Ajustes durante o processo de trabalho para que o resultado seja alcançado e não se perca o objetivo. Eu direi que foi adequado.*
- *Hoje, sim. Elas são adequadas. A questão é que, desde meu concurso para frente, acabou abrangendo mais cursos de formação [...]*
- *Eu sou a minoria em termos de administrador. Então, assim, hoje o pessoal quer “ah, para que só administrador?” “Bota uma economista, bota um engenheiro de produção.” E aí você acaba colocando essas carreiras e delimitando mais em função dos conhecimentos que você precisa.*
- *[...] o foco hoje, as pessoas estão focando mais nos conhecimentos da prova, dos conhecimentos exigidos do que propriamente da formação acadêmica. [...]*
- *Então, assim, se uma pessoa, um engenheiro civil tiver conhecimento em planejamento estratégico, de gestão de pessoas. Tudo bem, entendeu? [...]*
- *[...] nos primeiros anos eu tive que pegar muito conteúdo pra poder ler e “olha, isso é administração pública”. Não sei se precisava de uma graduação em administração pública. Mas talvez os conteúdos da prova voltados, especificamente, para aquilo que eu ia exercer... entendeu? Um conteúdo “geralção”. Entendeu? [...]*
- *Sim, porque o concurso que fiz era bem focado na área de orçamento que com o que trabalho hoje em dia.*
- *Sim, porque estabeleceram os conhecimentos básicos para ingresso em uma área de Gestão de Recursos Materiais*
- *De administração, eu acredito que o que mais importa, na verdade, não seria um conhecimento de administração, mas conhecimento de lei. Das leis que a gente aplica na prática. Mas o conhecimento prático e teórico das leis que são aplicáveis no setor. Eu acredito que até pode ter algo a ver com a parte administrativa, mas não especificamente alguma atribuição da parte administrativa.*
- *[...] agora eu fiquei na dúvida se eu acho adequado ou não. Porque eu tive que pesquisar se era administração pública. Será que uma pós em administração pública não ajudaria? Não sei... agora fiquei em dúvida se eu acho adequado ou não. [...]*
- *[...], mas tem um lado negativo. Porque, por exemplo, nessa área... porque eu trabalho na D.E., né? Diretoria-Executiva. Não sei, talvez na D.E. os requisitos tinham que ser administração.*
- *Eu acho que seria uma boa administração ou administração pública. Eu acho que seria positivo. Se mudasse né? de repente para o próximo [...] eu acho que isso seria positivo. Administração ou administração pública. Pelo menos para os cargos da diretoria-executiva.*
- *[...] O que é um analista do IBGE? Um analista hoje em dia, do jeito que é, é qualquer pessoa de nível superior. Mas vamos dizer um analista da D.E., por exemplo, eu acho que teria que ter um requisito de administração pública ou de administração no mínimo.*

- Na verdade, o meu chefe sempre, ele pede isso. Eles pedem as minhas contribuições ou a visão de administrador. Os meus chefes fazem isso. A gente quer, “a gente tem a visão aqui, Fulana, de engenharia. Contribua com a sua visão de administrador. A gente quer “cê” planeja. Você coloca as coisinhas aí pra gente, o que que você acha que poderia ser aqui, na sua visão” (...)
- [...] percebo que tenho uma visão de gestão que outros que não estudaram administração não tem.
- Poderia, eu acho que não vejo problema. Ter outra formação. Ter outra graduação. Aqui no IBGE e todos são analistas. Com graduação, quaisquer que sejam [...]
- [...] Eu não sei, eu não cheguei a pensar assim dessa forma. Mas no IBGE, qualquer nível superior. Então, assim tem um lado positivo que é essa mobilidade dentro do órgão [...]
- [...] Eu acredito que outros cargos, vamos dizer assim... Contabilidade... Eles também conseguem exercer esse cargo da gente. [...]
- [...] Eu acho que o pessoal da área de saúde não vai curtir tanto, não. Mas as outras de contabilidade, eu acho que a engenharia da produção é mais voltada. Eu acho que eles conseguem se encaixar, e não só diretamente o pessoal de administração.
- Não. Isso nunca aconteceu. Pode vir perguntar sobre a atividade aqui. Sobre o desenvolvimento da atividade. Agora, por ser formado (em administração), não.
- Não. Não vem me procurar pela graduação. Vem procurar pela atribuição que eu tenho. Pela experiência. Mas não tem nenhuma ligação. “Ah, porque ele é administrador, vou perguntar isso pra Ele.” Não. Me perguntam sobre planejamento porque eu trabalho na coordenação de planejamento.
- Sim, mas não por causa da graduação. Por causa dessa posição que eu tô. (...) Por causa da minha lotação mesmo. Não por causa da graduação [...]
- [...] Porque assim eu faço tudo e não tem ninguém específico para fazer. Então qualquer coisa que não seja das áreas muito específicas acaba caindo na minha gerência. Então, por esse motivo eu tenho essa posição aí, mas não pela graduação.
- [...] às vezes a gente exerce essa função não em função da graduação de administrador. E sim em função do perfil que a gente tem. Eu não vou dizer que o administrador talvez tenha esse perfil. Pode ser um economista que tenha esse perfil. Pode ser um Psicólogo que tenha esse perfil. Mas o perfil do servidor coloca ele nesse estágio de apoio. [...]
- [...] No caso, seria mais pelo trabalho. (...) que quando você está fazendo aquele serviço, exercendo aquela atividade você termina pegando, vamos dizer assim a “manha”, independente da formação. Agora eu percebo muito quando tem algo assim voltado para a contabilidade O pessoal vai mais pro. “fulaninho é de contabilidade, tira essa dúvida com ele.”
- Eu percebo isso porque, como administração, é algo generalizado. Então não precisa, não requer tanto. Quando é mais específico, aí requer.

Classificação, significado, codificação para formação das Categorias Iniciais (CIs)

Agrupamento 4	Denominação e significado dos trechos	Codificação/enumeração
• Primeiramente, acho que pra você ser um bom servidor. Ou para ser um bom profissional [...] você tem que buscar conhecimento, isso é em qualquer área, né? [...] Então acho que é primeiramente o conhecimento, o conhecimento é poder. • Você tem que sempre fazer o melhor Possível. Não quer dizer que eu tenho que ter o melhor resultado. Tem que ter o melhor resultado com os recursos disponíveis com tempo disponível, que eu tenho. Esse é o melhor possível que eu entendo. • [...] buscar conhecimento do que é ser um servidor em relação a todos os direitos e deveres. Entendeu? [...] Então a partir do momento que você sabe, razoavelmente bem, a 8112, o RJU, que rege o servidor público, a lei do plano de carreira que rege a carreira em que o servidor está inserido no caso do IBGE a lei 11355. E você tem noção de todos os seus direitos e deveres. A partir daí, você vai atuar no seu, as suas atribuições de uma forma plena. Atendendo a tudo aquilo que é Esperado de você, mas dentro das 4 linhas que a lei te permite. Entendeu? • É necessário que você conheça, conheça as regras e a partir daí, você vai buscar o que? Conhecer as atribuições da sua área, no seu, no seu, do seu cargo. Entendeu? O que que se espera de você	Atributos Relevantes para Atuação como Analista (ARAA): Focaliza características tidas como necessárias ao exercício do cargo de Analista.	Favorável

isso numa conversa com seu supervisor, com a sua chefia. Para que você possa atuar da melhor maneira possível e apresentar os melhores resultados. • Tem que haver comunicação. Relacionamento dentro do dentro do serviço público é primordial. A comunicação é primordial para saber o que se espera de você. Porque a partir daí você se organiza e se prepara para. Atender ao que se espera. Você atender ao que se esperou [...] • A nossa obrigação é pelo menos atender aquilo que se espera. Caso não se atendam, apresentar as devidas justificativas. Mais ou menos por aí. • A parte de desenvolvimento pessoal. Saber lidar com as pessoas. Isso é primordial. Nessa função que eu estou [...] você precisa lidar com pessoas. Com servidores, com pessoas de empresas. Você precisa ter uma boa conversa com as pessoas. Para saber lidar com elas. • Ter percepção de que, ao entrar no serviço público, A contribuição que vai dar. O que muitas vezes a pessoa busca no serviço público A estabilidade. A questão do salário. O foco, na verdade, não é esse. A questão do serviço público maior é o fato de você produzir algo para a sociedade [...] diferente quando você trabalha na iniciativa privada Onde há uma decisão para o lucro dos acionistas ou a receita da empresa. • [...] é você ter essa capacidade. De articular, de ter empatia, de se colocar no lugar do outro. Um país com tantas diferenças regionais eu aprendi muito isso. [...] • Então eu acho que as características são mais essas: de saber lidar com as pessoas. • Entender as regras da administração pública. Que são diferentes as regras do mercado privado. • É essa multidisciplinaridade mesmo né. Porque eu trabalho num setor específico que é, assim, é meio que uma administração... eu faço um trabalho administrativo dentro da minha Coordenação [...] • São setores que fazem um trabalho mais específico. Eu não. Sou um administrativo dentro dessa coordenação, então. É, é assim, é o que é uma coisa que me agrada muito assim, porque eu não sei o que eu vou fazer amanhã. Chega a demanda de várias formas assim, eu não tenho que trabalhar... "que é que você faz? Ah, eu faço isso." Não. Eu resolvo problemas. Existem vários tipos de problema. Tem que ter competência, experiência. É uma posição que até é difícil de substituição [...] • [...] Então, é muito diversificado, muito difuso. Então eu acho que essa formação multidisciplinar, ajuda muito nessa questão de, não engessamento • [...], mas o maior desafio que a gente sempre tem aqui é (...) relações interpessoais. Interpessoais porque eu tenho gente que tem 40 anos de casa... tenho gente que tem 1 ano de casa. Tenho analistas, tenho chefes, tenho temporários... então essa gestão de pessoas, dá pra se levar. Mais de modo geral, com foco naquilo que você precisa ali [...] • [...] E algumas ferramentas de administração você acaba fazendo. Por exemplo, muito daquela ferramenta (...) GUT, gravidade, urgência e tendência. Como isso, você resolve muito. (...) usar o PDCA lá no início de gestão, também acaba funcionando [...] • [...] Mas a questão é foco naquilo que você precisa. Planejar. A questão básica é a seguinte: planejamento. [...] Eu acho que você fazendo um bom planejamento, um trabalho, você consegue chegar no Resultado esperado. Não vejo muita Complexidade. O IBGE tem as suas complexidades.		
---	--	--

<i>Mas se a gente tiver um pouquinho de habilidade, a gente não tem muita dificuldade para se desenvolver não. Dá pra chegar num bom termo.</i> • <i>[...] Ter o conhecimento na área, que é muito importante, para poder a gente saber o que realmente a gente [...] ter um caminho, O conhecimento já é bastante. [...]</i> • <i>[...] Mas eu acho que era mais isso mesmo de A pessoa tem que ter conhecimento E também garra para poder querer levar o serviço adiante e com excelência. Com qualidade.</i> • <i>Eu acho que uma característica de você saber analisar dados. É importante.</i> • <i>Ter um conhecimento assim... Um conhecimento, eu acho que mediano de matemática. Eu acho que nem é básico. Você tem que ter uma boa noção de matemática, porque senão, você fica perdido.</i> • <i>[...] o que realmente é uma coisa necessária para você... ah, tem que ter um bom entendimento Da parte de administração. De licitação. Direito administrativo. Constitucional também. É importante para você analisar assim. Por exemplo, se você não souber não entender a fundo a lei de licitações [...] você se depara com muita dificuldade. Então, se você pega essa teoria e coloca na prática e fica mais simples.</i> • <i>Relacionamento com os colegas, pois no serviço público trabalhamos com as mesmas pessoas durante anos.</i> • <i>Iniciativa, pois há uma tendência à inércia no trabalho.</i> • <i>Estudo e se manter atualizado.</i> • <i>Conhecimentos de Gestão, Liderança, Controles e Relatórios Gerenciais, Ética e conhecimento da legislação pertinente.</i> • <i>[...] Você está na área de materiais. Então por que o cara que materiais vai ter uma visão de recursos humanos? Eles não pensam nisso. Eu acho que deveria ter uma visão mais sistêmica. Entender mais de um processo inteiro. Enxergar todo o órgão como uma unidade, você consegue trabalhar melhor. [...]</i>		
Agrupamento 5	Denominação e significado dos trechos	Codificação/enumeração
• <i>[...] Tudo aquilo que foi abordado na prova, ou seja, ela objetiva ou discursiva, porque na minha época teve prova discursiva, todas as perguntas que foram feitas estavam adequadas ao cargo [...]</i> • <i>[...] se esperava um analista que atuaria na área de gestão, planejamento e infraestrutura. Então, teoricamente, para aquela vaga, para uma... para um campo tão amplo, que fala de gestão, planejamento e infraestrutura, todas as questões abordadas, elas estavam considerando esses campos [...]</i> • <i>Mas no campo do administrador em si. Eu diria até que o cidadão formado em administração levou uma certa vantagem. A prova tinha uma série de perguntas que tinha muito mais a ver com a teoria da administração. Então foi extremamente adequado e aquilo que foi cobrado nas provas eu aplico até hoje, desde o primeiro dia que eu ingressei até hoje eu aplico termos de organização em termos de gestão de pessoas, gestão de processos, de trabalho. Melhoria dos processos de trabalho, coordenação da equipe em prol do resultado esperado? Entendeu? Ajustes durante o processo de trabalho para que o resultado seja alcançado e não se perca o objetivo. Eu direi que foi adequado.</i> • <i>Hoje, sim. Elas são adequadas. A questão é que, desde meu concurso para frente, acabou abrangendo mais cursos de formação [...]</i>	Atividades Profissionais Avalizam o Critério de Seleção de Analista (APACSA): Referencia que os conteúdos temáticos explorados no concurso são suficientes para habilitar o concursado a exercer as funções de Analista.	Desfavorável

• <i>Eu sou a minoria em termos de administrador. Então, assim, hoje o pessoal quer “ah, para que só administrador?” “Bota uma economista, bota um engenheiro de produção.” E aí você acaba colocando essas carreiras e delimitando mais em função dos conhecimentos que você precisa.</i> • <i>[...] o foco hoje, as pessoas estão focando mais nos conhecimentos da prova, dos conhecimentos exigidos do que propriamente da formação acadêmica. [...]</i> • <i>Então, assim, se uma pessoa, um engenheiro civil tiver conhecimento em planejamento estratégico, de gestão de pessoas. Tudo bem, entendeu? [...]</i> • <i>[...] nos primeiros anos eu tive que pegar muito conteúdo pra poder ler e “olha, isso é administração pública”. Não sei se precisava de uma graduação em administração pública. Mas talvez os conteúdos da prova voltados, especificamente, para aquilo que eu ia exercer... entendeu? Um conteúdo “geralção”. Entendeu? [...]</i> • <i>Sim, porque o concurso que fiz era bem focado na área de orçamento que com o que trabalho hoje em dia.</i> • <i>Sim, porque estabeleceram os conhecimentos básicos para ingresso em uma área de Gestão de Recursos Materiais</i> • <i>De administração, eu acredito que o que mais importa, na verdade, não seria um conhecimento de administração, mas conhecimento de lei. Das leis que a gente aplica na prática. Mas o conhecimento prático e teórico das leis que são aplicáveis no setor. Eu acredito que até pode ter algo a ver com a parte administrativa, mas não especificamente alguma atribuição da parte administrativa.</i>		
Agrupamento 6	Denominação e significado dos trechos	Codificação/enumeração
• <i>[...] agora eu fiquei na dúvida se eu acho adequado ou não. Porque eu tive que pesquisar se era administração pública. Será que uma pós em administração pública não ajudaria? Não sei... agora fiquei em dúvida se eu acho adequado ou não. [...]</i> • <i>[...], mas tem um lado negativo. Porque, por exemplo, nessa área... porque eu trabalho na D.E., né? Diretoria-Executiva. Não sei, talvez na D.E. os requisitos tinham que ser administração.</i> • <i>Eu acho que seria uma boa administração ou administração pública. Eu acho que seria positivo. Se mudasse né? de repente para o próximo [...] eu acho que isso seria positivo. Administração ou administração pública. Pelo menos para os cargos da diretoria-executiva.</i> • <i>[...] O que é um analista do IBGE? Um analista hoje em dia, do jeito que é, é qualquer pessoa de nível superior. Mas vamos dizer um analista da D.E., por exemplo, eu acho que teria que ter um requisito de administração pública ou de administração no mínimo.</i>	Formação como Critério Prioritário de Seleção do Analista (FCPSA): Frise que o ingresso no cargo de Analista deveria exigir, prioritariamente, a formação em Administração.	Favorável
Agrupamento 7	Denominação e significado dos trechos	Codificação/enumeração
• <i>Na verdade, o meu chefe sempre, ele pede isso. Eles pedem as minhas contribuições ou a visão de administrador. Os meus chefes fazem isso. A gente quer, “a gente tem a visão aqui, Fulana, de engenharia. Contribua com a sua visão de administrador. A gente quer “cê” planeja. Você coloca as coisinhas aí pra gente, o que que você acha que poderia ser aqui, na sua visão” (...)</i>	Administradores se Sobressaem no Exercício do Cargo de Analista (ASECA):	Favorável

• [...] percebo que tenho uma visão de gestão que outros que não estudaram administração não tem.	Denota o reconhecimento de que a formação em Administração favorece as atividades de trabalho.	
Agrupamento 8	Denominação e significado dos trechos	Codificação/enumeração
• Poderia, eu acho que não vejo problema. Ter outra formação. Ter outra graduação. Aqui no IBGE e todos são analistas. Com graduação, quaisquer que sejam [...] • [...] Eu não sei, eu não cheguei a pensar assim dessa forma. Mas no IBGE, qualquer nível superior. Então, assim tem um lado positivo que é essa mobilidade dentro do órgão [...] • [...] Eu acredito que outros cargos, vamos dizer assim... Contabilidade... Eles também conseguem exercer esse cargo da gente. [...] • [...] Eu acho que o pessoal da área de saúde não vai curtir tanto, não. Mas as outras de contabilidade, eu acho que a engenharia da produção é mais voltada. Eu acho que eles conseguem se encaixar, e não só diretamente o pessoal de administração. • Não. Isso nunca aconteceu. Pode vir perguntar sobre a atividade aqui. Sobre o desenvolvimento da atividade. Agora, por ser formado (em administração), não. • Não. Não vem me procurar pela graduação. Vem procurar pela atribuição que eu tenho. Pela experiência. Mas não tem nenhuma ligação. “Ah, porque ele é administrador, vou perguntar isso pra Ele.” Não. Me perguntam sobre planejamento porque eu trabalho na coordenação de planejamento. • Sim, mas não por causa da graduação. Por causa dessa posição que eu tô. (...) Por causa da minha lotação mesmo. Não por causa da graduação [...] • [...] Porque assim eu faço tudo e não tem ninguém específico para fazer. Então qualquer coisa que não seja das áreas muito específicas acaba caindo na minha gerência. Então, por esse motivo eu tenho essa posição aí, mas não pela graduação. • [...] às vezes a gente exerce essa função não em função da graduação de administrador. E sim em função do perfil que a gente tem. Eu não vou dizer que o administrador talvez tenha esse perfil. Pode ser um economista que tenha esse perfil. Pode ser um Psicólogo que tenha esse perfil. Mas o perfil do servidor coloca ele nesse estágio de apoio. [...] • [...] No caso, seria mais pelo trabalho. (...) que quando você está fazendo aquele serviço, exercendo aquela atividade você termina pegando, vamos dizer assim a “manha”, independente da formação. Agora eu percebo muito quando tem algo assim voltado para a contabilidade O pessoal vai mais pro. “fulaninho é de contabilidade, tira essa dúvida com ele.” • Eu percebo isso porque, como administração, é algo generalizado. Então não precisa, não requer tanto. Quando é mais específico, aí requer.	Desempenho no Cargo de Analista Independe da Formação (DCAIF): Salienta que a formação não é fator preponderante para o desempenho do Analista.	Desfavorável

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Variável: Desenvolvimento Profissional (DP)

Agrupamento das Unidades de Registro (URs) e Categorias Iniciais (CIs) formadas no primeiro processo de sistematização

Unidades de Registro (URs)

- *Essencial. Primordial. Porque se você tem somente a graduação e vai atuar, seja na iniciativa privada ou no serviço público. Se você quer realmente ser um bom profissional, um ótimo profissional ou um excelente profissional. Como qualquer profissão, você tem que procurar, se atualizar, tem que procurar se capacitar, se qualificar, se atualizar em relação àquela área em si, que você vai trabalhar.*
- *[...] Você vai buscar fazer uma atualização da especialização dessa área de identificação, de capacitações necessárias dentro de uma de uma empresa ou de um órgão. Vai estabelecer um portfólio de cursos A partir desse levantamento, dessa pesquisa, muitas vezes feitas juntos ao Corpo de chefias, porque melhor do que ninguém é a chefia imediata de um grupo para identificar os talentos. Identificar os déficits de algumas pessoas em relação à capacitação e qualificação para que seja alcançado em otimizar o melhor do estado.*
- *Faz muito tempo que eu não faço. Já fiz alguns cursos aqui, internos. Cursos de informática. Mas faz muito tempo que eu não faço mais. Não tem aparecido mais oportunidades para fazer.*
- *[...] Eu acho fundamental essa qualificação. E tem que ser uma qualificação mais projetada para o que o mercado exige [...]*
- *Eu acho que tem que ter também, dentro da carreira de gestão, uma dose dos avanços da tecnologia, da inteligência artificial. Como é que a gente pode aproveitar isso dentro da carreira.*
- *[...] quando a gente entra e vê muita gente tendo dificuldade com informática básica. Entendeu? Então assim, a gente tá num mundo tecnológico e a gente tem que usar as ferramentas ao nosso favor (...) Para elaborar gráficos, Planos de trabalho a gente usa o Project é em elaboração de plano de trabalho. [...]*
- *[...] É, é a coisa se pensar. Eu acho que casar o nosso conteúdo, a nossa teoria, aí o nosso (...) mediante administração com as tecnologias. [...]*
- *Eu acho que na formação do analista, na contratação do analista, tem que se levar em consideração e muito em consideração [...] o que ele vai usar. Exatamente o que ele vai usar, usar os conceitos de administração pública são interessantes? são importantes? Então coloque na prova lá um conceito de administração pública. A lei 14.133 é o mais importante? Enche essa prova de 14.133 Para a gente não entrar boiando.*
- *[...] Nossa situação atual de tecnologia e tudo o mais. Então ele precisa de uma prova de informática junto dessa provinha aí que a gente faz de conhecimentos, né? [...]*
- *[...] eu lembro que na prova a gente teve conteúdos e quando eu cheguei realmente eu levei um pouquinho de susto, entendeu? Com a realidade, a realidade que eu teria que usar no meu dia a dia. [...]*
- *Eu acredito que seja muito importante. Por que, quanto mais conhecimento, melhor. E atualização, né? Até porque... Principalmente assim, vão dizer para nossa área. Que é só lei. Então a gente fica se atualizando direto. [...] o tempo a Lei está mudando. [...]*
- *[...] eu acho que ficando só em uma pós, um mestrado, isso não é só essencial, mas também ficar se atualizando, seja em congressos. Em cursos à parte, extras, é muito importante.*
- *Eu acredito que seja necessário Sim. Principalmente se eu tiver um viés de área prática. Que não seja algo muito assim... que fique no campo da teoria. Se tiver uma aplicação prática, eu acho até muito útil para evoluir na execução das atividades. [...]*
- *[...] Se manter atualizado, das legislações, das práticas. Eu acho importante isso.*
- *Fundamental. A formação continuada é imprescindível para manter a empregabilidade e direcionar o profissional no caminho da aprendizagem continuada.*
- *Acho importante. Além dos cursos acadêmicos há também cursos oferecidos pelo IBGE, por exemplo fiz o CDHP e o curso de Gestão de Riscos que foram muito enriquecedores. Os cursos oferecidos pela ENAP também são muito bons.*
- *Na verdade, o IBGE, ele oferece um portfólio de cursos internos, né, chamado CTA, que é muito rico e até pouco divulgado ou pouco buscado pelos servidores, mas tá lá, é um rol de cursos e qualificam, capacitam. Cursos livres, entendeu? [...]*
- *[...] Mas existe uma série de cursos ali que ajudam vocês a se capacitar, a se desenvolver no desempenho das suas atribuições, mas isso a nível interno do IBGE. [...]*
- *[...] a nível de IBGE que foi a sua pergunta específica, eu diria que não só os cursos em si, que existe, mas existe também a busca dos superiores hierárquicos em identificar aqueles que têm perfil de liderança e colocá-los no papel de cargos comissionados, dado aquelas características que foram identificados [...]*
- *Às vezes aparece. Às vezes, a CRH coloca uma quantidade de cursos. A escola nacional de ciências estatísticas também coloca. [...]*
- *Não são muitas. Na verdade, não tem nenhum tipo de promoção, né? [...]*
- *[...] Olha, eu acho... Que o IBGE tem iniciativas bem interessantes nesse sentido. Porque constantemente divulga por e-mail vários treinamentos. [...]*

- [...] Então assim, eu acho que é bacana o que foi que o IBGE faz. eles dão... Eles “linkam” a gente por e-mail, né? Não sei como é que se faz isso se a administração pública no geral pega o nosso, o nosso e-mail e sai mandando um monte de... como que fala? Mala direta? (...) sobre treinamentos, entendeu? [...]
- [...] internamente pelo IBGE, que ele sempre tá promovendo algum treinamento, principalmente do RH. Ele deixa lá, inclusive os treinamentos disponíveis pra gente visualizar depois, né? Caso a gente não consiga participar ao vivo ali, naquele momento de treinamento está acontecendo. Então eu acho isso muito legal a TV IBGE [...]
- Eu não vejo nenhuma assim. Por exemplo, a especialização... a Retribuição de Titulação, tanto a especialização, como mestrado... doutorado talvez é um pouquinho maior, mas a de mestrado e de especialização. É muito baixa. Então, assim, não é um estímulo para ninguém tentar se especializar [...]
- [...] Mas assim, a retribuição por titulação, seria um incentivo muito baixo. Coisa de 5%, sei lá. Mestrado, 10%. Então não vejo nenhum Incentivo por parte do órgão, não.
- [...] Aí tem aquela decisão, né? Eles não obrigam. Mas também eles mostram que você pode fazer tal curso, se informar em algo. Então, basta o servidor decidir se ele quer ou não.
- Não vejo tanto. Eu vejo que o IBGE Promove muito curso online. Assim, eu acho que atualmente, é realmente a prática. [...]
- Basicamente aumento na remuneração, para os que buscam um incremento na formação acadêmica como Pós-Graduação, Mestrado e Doutorado
- Nenhuma, a administração de RH no IBGE limita-se apenas [...] rotina de pagamento de servidor. Não exerce sua função de forma adequada, só executa o básico!
- Não há muita oportunidade de crescimento no IBGE. É uma instituição muito hierárquica, e as mesmas pessoas permanecem nos cargos por anos e anos. A progressão funcional ocorre por tempo de serviço.
- [...] Os restantes dos conhecimentos se a pessoa é formada em contabilidade, eu falo em ter os conhecimentos da teoria administrativa; a questão da eficiência, da eficácia, da efetividade, da administração do tempo, da administração de conflitos, relacionamento humano e por aí vai ... a gestão de pessoas. Isso aí se aprende com o tempo. E no caso deles, na prática. [...]
- Daí, às vezes você vê muitas vezes uma pessoa ali formada em contabilidade, que busca fazer uma especialização em RH. Se eu estiver dentro da área de RH. Se for um contador, que teoricamente foi até lotado numa área de orçamento, finanças, mas aí no decorrer do tempo, ela acabou pedindo uma remoção e foi parar na área de materiais, de recursos materiais, porque o cargo permite isso. O cargo é de natureza generalista. No caso do IBGE. Essa pessoa acabou tendo que buscar fazer uma especialização dessa área de recursos materiais, entendeu?
- [...] conhecimento se adquire. Mas o comportamento ele precisa partir da pessoa, o comportamento em termos de organização, de eficiência, eficácia precisa partir da pessoa. E aí, o administrador, ele já tem isso já. Por conhecimentos acadêmicos.
- Bom, depende da área que eles estejam. O meu superior imediato não tem curso superior, mas desenvolve muito bem. Ele vem de área técnica. Ele veio do setor de recursos materiais. Mas conhece bem e desenvolve muito bem. Quer dizer, não necessariamente a formação superior, a graduação superior, tem que ser necessária aqui.
- [...] Então, por exemplo, engenheiros de produção. Eu acho que tem compatibilidade porque eles têm alguns conhecimentos de gestão que o administrador tem. Carreiras muito diferentes, tem dificuldade. então às vezes tem gente que trabalha que é psicólogo. Tem um que trabalha comigo que é formado em farmácia. Esses têm muito mais dificuldade. De desenvolver essa atividade de gestão que a carreira de administração passa do que o administrador em si. então, carreiras muito diferentes, muito díspares do que é administração. Tem mais dificuldade.
- [...] Mas eu acho que desempenha sim. Porque justamente a gente entra numa nova formação, quando a gente vai pro setor público. A gente entra no novo mundo. A gente tem a formação acadêmica para administração: ela tem um gap com o setor público, existe a formação acadêmica para administração pública. Entendeu? [...]
- [...] Então, assim, eu não formei em administração pública. Assim como eu tive essa necessidade de aprender... o meu colega [...] que entrou comigo, ele também teve essa a necessidade... e ele está aprendendo. Então assim, consegue.
- [...] Talvez seja reflexo dessa não exigência de um curso específico. Pra entrar... Então, eu não vejo muitas influências da graduação nessas atuações. Lá na coordenação a gente tem uma menina formada em Farmácia. Ela faz um trabalho... Se ela tivesse entrado na minha lotação acho que ela Desempenharia da mesma forma Porque eu acho que não tem muito essa vinculação, não. [...]
- [...] Então, na gerência deles, talvez tenha essa diferença. Outra pessoa não conseguiria fazer o trabalho dele. Talvez. Mas fora desse pessoal de contábeis eu não vejo essa vinculação O que vai fazer muita diferença no trabalho não.
- [...] Da equipe da gente que não é da área de administração. Eu vejo que eles conseguem desenrolar Super bem. Quando tem dificuldade, pergunta, mas também. Então, desenrolando muito. Sem limitações.

Classificação, significado, codificação para formação das Categorias Iniciais (CIs)

Agrupamento 9	Denominação e significado dos trechos	Codificação/enumeração
• <i>Essencial. Primordial. Porque se você tem somente a graduação e vai atuar, seja na iniciativa privada ou no serviço público. Se você quer realmente ser um bom profissional, um ótimo profissional ou um excelente profissional. Como qualquer profissão, você tem que procurar, se atualizar, tem que procurar se capacitar, se qualificar, se atualizar em relação àquela área em si, que você vai trabalhar.</i> • <i>[...] Você vai buscar fazer uma atualização da especialização dessa área de identificação, de capacitações necessárias dentro de uma de uma empresa ou de um órgão. Vai estabelecer um portfólio de cursos A partir desse levantamento, dessa pesquisa, muitas vezes feitas juntos ao Corpo de chefias, porque melhor do que ninguém é a chefia imediata de um grupo para identificar os talentos. Identificar os déficits de algumas pessoas em relação à capacitação e qualificação para que seja alcançado em otimizar o melhor do estado.</i> • <i>Faz muito tempo que eu não faço. Já fiz alguns cursos aqui, internos. Cursos de informática. Mas faz muito tempo que eu não faço mais. Não tem aparecido mais oportunidades para fazer.</i> • <i>[...] Eu acho fundamental essa qualificação. E tem que ser uma qualificação mais projetada para o que o mercado exige [...]</i> • <i>Eu acho que tem que ter também, dentro da carreira de gestão, uma dose dos avanços da tecnologia, da inteligência artificial. Como é que a gente pode aproveitar isso dentro da carreira.</i> • <i>[...] quando a gente entra e vê muita gente tendo dificuldade com informática básica. Entendeu? Então assim, a gente tá num mundo tecnológico e a gente tem que usar as ferramentas ao nosso favor (...) Para elaborar gráficos, Planos de trabalho a gente usa o Project é em elaboração de plano de trabalho. [...]</i> • <i>[...] É, é a coisa se pensar. Eu acho que casar o nosso conteúdo, a nossa teoria, aí o nosso (...) mediante administração com as tecnologias. [...]</i> • <i>Eu acho que na formação do analista, na contratação do analista, tem que se levar em consideração e muito em consideração [...] o que ele vai usar. Exatamente o que ele vai usar, usar os conceitos de administração pública são interessantes? são importantes? Então coloque na prova lá um conceito de administração pública. A lei 14.133 é o mais importante? Enche essa prova de 14.133 Para a gente não entrar boiando.</i> • <i>[...] Nossa situação atual de tecnologia e tudo o mais. Então ele precisa de uma prova de informática junto dessa provinha aí que a gente faz de conhecimentos, né? [...]</i> • <i>[...] eu lembro que na prova a gente teve conteúdos e quando eu cheguei realmente eu levei um pouquinho de susto, entendeu? Com a realidade, a realidade que eu teria que usar no meu dia a dia. [...]</i> • <i>Eu acredito que seja muito importante. Por que, quanto mais conhecimento, melhor. E atualização, né? Até porque... Principalmente assim, vão dizer para nossa área. Que é só lei. Então a gente fica se atualizando direto. [...] o tempo a Lei está mudando. [...]</i> • <i>[...] eu acho que ficando só em uma pós, um mestrado, isso não é só essencial, mas também ficar se atualizando, seja em congressos. Em cursos à parte, extras, é muito importante.</i>	Importância de capacitações para o exercício do cargo de Analista (ICECA): Exalta a relevância do desenvolvimento profissional por meio da capacitação permanente.	Favorável

• <i>Eu acredito que seja necessário Sim. Principalmente se eu tiver um viés de área prática. Que não seja algo muito assim... que fique no campo da teoria. Se tiver uma aplicação prática, eu acho até muito útil para evoluir na execução das atividades. [...]</i> • <i>[...] Se manter atualizado, das legislações, das práticas. Eu acho importante isso.</i> • <i>Fundamental. A formação continuada é imprescindível para manter a empregabilidade e direcionar o profissional no caminho da aprendizagem continuada.</i> • <i>Acho importante. Além dos cursos acadêmicos há também cursos oferecidos pelo IBGE, por exemplo fiz o CDHP e o curso de Gestão de Riscos que foram muito enriquecedores. Os cursos oferecidos pela ENAP também são muito bons.</i>		
Agrupamento 10	Denominação e significado dos trechos	Codificação/enumeração
• <i>Na verdade, o IBGE, ele oferece um portfólio de cursos internos, né, chamado CTA, que é muito rico e até pouco divulgado ou pouco buscado pelos servidores, mas tá lá, é um rol de cursos e qualificam, capacitam. Cursos livres, entendeu? [...]</i> • <i>[...] Mas existe uma série de cursos ali que ajudam vocês a se capacitar, a se desenvolver no desempenho das suas atribuições, mas isso a nível interno do IBGE. [...]</i> • <i>[...] a nível de IBGE que foi a sua pergunta específica, eu diria que não só os cursos em si, que existe, mas existe também a busca dos superiores hierárquicos em identificar aqueles que têm perfil de liderança e colocá-los no papel de cargos comissionados, dado aquelas características que foram identificados [...]</i> • <i>Às vezes aparece. Às vezes, a CRH coloca uma quantidade de cursos. A escola nacional de ciências estatísticas também coloca. [...]</i> • <i>Não são muitas. Na verdade, não tem nenhum tipo de promoção, né? [...]</i> • <i>[...] Olha, eu acho... Que o IBGE tem iniciativas bem interessantes nesse sentido. Porque constantemente divulga por e-mail vários treinamentos. [...]</i> • <i>[...] Então assim, eu acho que é bacana o que foi que o IBGE faz. eles dão... Eles “linkam” a gente por e-mail, né? Não sei como é que se faz isso se a administração pública no geral pega o nosso, o nosso e-mail e sai mandando um monte de... como que fala? Mala direta? (...) sobre treinamentos, entendeu? [...]</i> • <i>[...] internamente pelo IBGE, que ele sempre tá promovendo algum treinamento, principalmente do RH. Ele deixa lá, inclusive os treinamentos disponíveis pra gente visualizar depois, né? Caso a gente não consiga participar ao vivo ali, naquele momento de treinamento está acontecendo. Então eu acho isso muito legal a TV IBGE [...]</i> • <i>Eu não vejo nenhuma assim. Por exemplo, a especialização... a Retribuição de Titulação, tanto a especialização, como mestrado... doutorado talvez é um pouquinho maior, mas a de mestrado e de especialização. É muito baixa. Então, assim, não é um estímulo para ninguém tentar se especializar [...]</i> • <i>[...] Mas assim, a retribuição por titulação, seria um incentivo muito baixo. Coisa de 5%, sei lá. Mestrado, 10%. Então não vejo nenhum Incentivo por parte do órgão, não.</i> • <i>[...] Aí tem aquela decisão, né? Eles não obrigam. Mas também eles mostram que você pode fazer tal curso, se informar em algo. Então, basta o servidor decidir se ele quer ou não.</i>	Incentivos do IBGE à capacitação de Analistas (ICA): Indica as formas desenvolvidas pelo IBGE para reforçar a capacitação.	Neutra

• Não vejo tanto. Eu vejo que o IBGE Promove muito curso online. Assim, eu acho que atualmente, é realmente a prática. [...] • Basicamente aumento na remuneração, para os que buscam um incremento na formação acadêmica como Pós-Graduação, Mestrado e Doutorado • Nenhuma, a administração de RH no IBGE limita-se apenas [...] rotina de pagamento de servidor. Não exerce sua função de forma adequada, só executa o básico! • Não há muita oportunidade de crescimento no IBGE. É uma instituição muito hierárquica, e as mesmas pessoas permanecem nos cargos por anos e anos. A progressão funcional ocorre por tempo de serviço.		
Agrupamento 11	Denominação e significado dos trechos	Codificação/enumeração
• [...] Os restantes dos conhecimentos se a pessoa é formada em contabilidade, eu falo em ter os conhecimentos da teoria administrativa; a questão da eficiência, da eficácia, da efetividade, da administração do tempo, da administração de conflitos, relacionamento humano e por aí vai ... a gestão de pessoas. Isso aí se aprende com o tempo. E no caso deles, na prática. [...] • Daí, às vezes você vê muitas vezes uma pessoa ali formada em contabilidade, que busca fazer uma especialização em RH. Se eu estiver dentro da área de RH. Se for um contador, que teoricamente foi até lotado numa área de orçamento, finanças, mas aí no decorrer do tempo, ela acabou pedindo uma remoção e foi parar na área de materiais, de recursos materiais, porque o cargo permite isso. O cargo é de natureza generalista. No caso do IBGE. Essa pessoa acabou tendo que buscar fazer uma especialização dessa área de recursos materiais, entendeu? • [...] conhecimento se adquire. Mas o comportamento ele precisa partir da pessoa, o comportamento em termos de organização, de eficiência, eficácia precisa partir da pessoa. E aí, o administrador, ele já tem isso já. Por conhecimentos acadêmicos. • Bom, depende da área que eles estejam. O meu superior imediato não tem curso superior, mas desenvolve muito bem. Ele vem de área técnica. Ele veio do setor de recursos materiais. Mas conhece bem e desenvolve muito bem. Quer dizer, não necessariamente a formação superior, a graduação superior, tem que ser necessária aqui. • [...] Então, por exemplo, engenheiros de produção. Eu acho que tem compatibilidade porque eles têm alguns conhecimentos de gestão que o administrador tem. Carreiras muito diferentes, tem dificuldade. então às vezes tem gente que trabalha que é psicólogo. Tem um que trabalha comigo que é formado em farmácia. Esses têm muito mais dificuldade. De desenvolver essa atividade de gestão que a carreira de administração passa do que o administrador em si. então, carreiras muito diferentes, muito díspares do que é administração. Tem mais dificuldade. • [...] Mas eu acho que desempenha sim. Porque justamente a gente entra numa nova formação, quando a gente vai pro setor público. A gente entra no novo mundo. A gente tem a formação acadêmica para administração: ela tem um gap com o setor público, existe a formação acadêmica para administração pública. Entendeu? [...] • [...] Então, assim, eu não formei em administração pública. Assim como eu tive essa necessidade de aprender... o meu colega [...] que entrou comigo, ele também teve essa a necessidade... e ele está aprendendo. Então assim, consegue.	Oportunidades de Capacitação não específica para Analistas (OCNEA): Relata o caráter generalista do portfólio de capacitações do IBGE, assim como no âmbito externo, não direcionado aos Analistas.	Desfavorável

• [...] Talvez seja reflexo dessa não exigência de um curso específico. Pra entrar... Então, eu não vejo muitas influências da graduação nessas atuações. Lá na coordenação a gente tem uma menina formada em Farmácia. Ela faz um trabalho... Se ela tivesse entrado na minha lotação acho que ela Desempenharia da mesma forma Porque eu acho que não tem muito essa vinculação, não. [...] • [...] Então, na gerência deles, talvez tenha essa diferença. Outra pessoa não conseguiria fazer o trabalho dele. Talvez. Mas fora desse pessoal de contábeis eu não vejo essa vinculação O que vai fazer muita diferença no trabalho não. • [...] Da equipe da gente que não é da área de administração. Eu vejo que eles conseguem desenrolar Super bem. Quando tem dificuldade, pergunta, mas também. Então, desenrolando muito. Sem limitações.		
--	--	--

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Variável: Percepções sobre a Profissão (PP)

Agrupamento das Unidades de Registro (URs) e Categorias Iniciais (CIs) formadas no primeiro processo de sistematização

Unidades de Registro (URs)
• E aí, por conta dessa carga de trabalho, você muitas vezes não tem tempo para se atualizar em relação à teoria administrativa no caso. Agora, a agora em relação às atividades do dia a dia, aquilo que impactou o serviço público em si, a sua atividade ou obrigatoriamente a gente acaba lendo. [...] • [...] A gente acaba tendo que ler porque “Houve uma alteração numa lei que impacta diretamente as suas atribuições”. Você é obrigatoriamente, você tem que ler sobre aquilo ali. Entendeu? Então essa atualização não parte da nossa vontade. Ela é obrigatória para que você possa dar conta das suas atribuições no dia a dia no desempenho das suas atividades. [...] • Muito pouco. A gente vive mais o dia a dia aqui dentro. A gente se procura manter atualizado sobre as atividades desenvolvidas aqui dentro. Internamente. • [...] isso entra a questão também do querer ou mestrado ou uma nova graduação para que você [...] que eu possa me envolver com as, com as atividades deste conselho...Ele me representar [...] • [...] Políticas públicas é, leio tudo sobre o IBGE é onde o trabalho. Licitações. Tô lá acompanhando o pessoal do TCU, o que estão falando, mas de administração lá que eu estudei, mais não. • Entrando no serviço público, você acaba se encostando em relação aos conceitos. Isso não tem como. [...] para eu mudar para eu focar nessa área agora eu teria que pensar num novo projeto fora da área pública. Um mestrado, doutorado. Me desligar e tal. [...] • [...] Quais são os resultados efetivos que isso me traz? A gente é feito de trocas. Eu vou encarar 200 horas lá de Programa de liderança... Um corre, corre danado. O que é que isso vai agregar? (...) O IBGE, o órgão público talvez deveria ter alguma coisa nesse tipo, né? Você fez... legal isso, né? Mas então isso não muda muito nossa estrutura aqui embaixo, não. • [...] eu pago anuidade todos os anos. E recebo os comunicados do conselho constantemente. Participo das eleições. Tenho acesso aos cursos do cra. Tanto do CFA quanto do cra do Rio De janeiro. [...] • [...] Recebo de forma digital a revista brasileira de administração. A qual eu leio. Isso seria a parte mais direta da administração. Mas além disso. Eu também tenho acesso às revistas, por exemplo [...]

- *Sobre o conselho, eu estou registrado. Eu acompanho as publicações, mas não me envolvo muito com relação à legislação, não. [...].*
- *[...] A ENAP oferece, eu fiz o Balanced Scorecard pela ENAP. Análise estatística incipiente pela ENAP. [...]*
- *A ENCE oferece alguns cursos. Tem um programa de desenvolvimento de liderança Mais de 250 horas que nós fizemos na ENCE (escola nacional de ciências estatísticas). Teve uma didática de multiplicador de treinamento. Então você sempre tem alguma coisa na área de gestão. Os cursos que aparecem no IBGE Para a gente fazer, é engraçado, mas é sempre voltado para a área de administração e de gestão. Essas coisas de lideranças. Ferramentas de gestão. [...]*
- *[...] Na ENCE você vai encontrar muita coisa na área de gestão. [...]*
- *Com leitura de artigos e reportagens técnicas, bem como acompanhamento de postagens em sites específicos*
- *A profissão poderia ser mais relevante perante à sociedade brasileira se o CRA agisse de forma a promover tal relevância, não percebo por parte da CRA nenhuma ação nas Instituições de Ensino Superior e muito menos nas mídias para promover tal importância.*
- *[...] Talvez pela fraqueza do conselho, né? Por essas não necessidades de vinculação que não dá essa identidade ao administrador.*
- *Nunca vejo notícia nenhuma a respeito. De atuação do conselho. Não vejo nada a respeito. Não ouço, nem vejo nada na mídia sobre o desenvolvimento do conselho.*
- *Como eu acompanho, eu tenho visto muitos discursos e muitas iniciativas dos 2 conselhos. Mas a minha percepção é que são poucos os resultados. Então assim, não é inerte, não é "ah, tudo bem, deixa pra lá", Mas também assim, o que faz Eu não vejo Resultado Para a carreira de administrador.*
- *Não tenho como avaliar porque eu não vejo, eu não tenho conhecimento disso. Eu imagino que seja fraca exatamente por isso: Porque eu não tenho contato, eu como administrador. Eu acho que a sociedade também não tem muito. Então isso deve ser um reflexo que dá pouca relevância.*
- *É o que eu te falei, eu não consigo perceber essa defesa, porque talvez não tenha legislação suficiente para ... Qual a lei que diz que, numa empresa tal, o gerente administrativo tem que ser um administrador? O chefe de suprimentos tem que ser um administrador. Você não vê isso em lugar nenhum. Você não tem. Ah, O camarada gerente de RH... É um administrador. não tem. O camarada da área de orçamento e finanças. Poderia ser um administrador. Poderia ser um economista. Mas tipo assim, você não vê isso. onde está escrito? [...]*
- *[...] eu nunca vi um CRA Chegando Dizendo "olha, seu o gerente administrativo aqui ... como que é isso? Seu gestor de Almoxarifados, De suprimentos.. Se a empresa tem 200 pessoas... tem 300... Por que você não coloca o administrador aqui, cara? isso vai te ajudar." Eu nunca vi esse trabalho em lugar nenhum. Então eu acho meio incipiente essa ação. Mas por falta de base legal mesmo. [...]*
- *[...] onde tem dizendo que tem que ter o CRA? (...) "Olha para você trabalhar aqui, você tem que ter o CRA". Se não é da área pública que alguns órgãos colocam isso, Eu nunca me lembro de ter visto algo desse tipo. Talvez em empresas imensas. Mais de médio porte, não tem não. Na pequena, você esquece.*
- *Nessa parte eu sou um pouco, vamos dizer assim, leiga. Porque eu só vejo... Eu acho que eu só tive contato foi logo no início da afiliação [...]*
- *[...] Aí eu só fiquei 1 ano. Mas foi bem assim pelo ano que eu fiquei, não vi nenhuma Movimentação deles. De tipo, mandar informativos de incentivar para algo.*
- *Eu realmente não adentro muito nessa área [...] no IBGE não é necessário O CRA. Eu acho que, Eu realmente não sei como Eles atuam. Se eles São ativos. Se ele realmente defende os direitos dos administradores, Da classe, mas Eu Acredito que sim. Eu Acredito que eles devam ir atrás, né? [...]*
- *[...] Realmente não sei como eles atuam. Se eles são.. assim ... bem avaliados.*
- *Acho que não servem para muita coisa e cobram caro.*
- *Ineficaz.*
- *Na minha opinião, eu acho que tem caído. Exatamente como eu falei. Na administração pública tem concursos que têm substituído o administrador por outras carreiras. Como engenheiro de produção. E aí eu acho isso ruim. E acho que no setor privado também.*
- *[...] Aí essas carreiras mais de exatas, eu acho que acaba se sobressaindo mais que o administrador. [...]*
- *Eu acho bem baixo. [...] Como não tem vinculação sei lá, qualquer um faz esse trabalho de administrador. Não que faça bem, né? Mas qualquer um tem qualquer um faz [...]*
- *Porque dá para perceber que nossa profissão dá para ser substituída. Aí, por isso que a gente fica um pouco mais para trás. [...]*
- *[...] porque tem gente, por exemplo, hoje meio que engenharia de produção na época disseram que poderia substituir um administrador. Então hoje querendo ou não se tiver um administrador E o engenheiro de produção O empregador vai preferir quem? Aí eu acho que ele vai puxar mais pelo engenheiro. [...]*
- *[...] É como o pessoal diz, administração, qualquer um pode fazer. Engenharia já é totalmente diferente. Então acredito que a gente fica um pouco atrás de outras profissões que dá pra substituir o nosso serviço.*

- *Acho que é valorizado mas tem bastante concorrência com outras formações.*
- *Um campo difícil, porque há ainda ressalvas quanto ao seu conhecimento e competência. Tenho visto o mercado optar mais por formações mais ligadas às teorias exatas como Economia e Engenharia, mas seguimos buscando nosso espaço.*
- *A valorização é excelente em termos de oportunidades, mas muito baixa remuneração inicial, com exceção para algumas multinacionais e alguns setores públicos.*
- *[...] Eu Acredito que, por exemplo, eu não sei se inclui aí a questão do piso salarial. Atualmente , não está sendo muito respeitado. Não só pela parte de administrador, como por outras profissões [...]*
- *[...] o administrador não ganha o que deveria ganhar. Assim não é tão valorizado. A pessoa se especializa. Faz mestrado. Doutorado. E o mercado? Ele está competitivo, porém o salário não está batendo com o nível de qualificação exigido. Eu acredito que esse cenário é um pouco negativo.*
- *[...] ou que tenha um administrador. Pode ter um gerente de bons conhecimentos de gestão. Mas não necessariamente um administrador. A lei não obriga você a ter esses profissionais internos. Então a gente (administradores) acaba caindo onde? Na área pública. Pela habilitação legal.*
- *[...] Mas pensa: o administrador saiu, vai montar um escritório. Um escritório de administração. Você já ouviu falar disso? Você tem um escritório de contabilidade. Odontológico. Não é? você não conhece. E pra você entrar no mercado com isso É muito difícil. [...]*
- *[...] Ninguém contrata um administrador porque é obrigado. Ninguém exige o CRA. Isso aí é uma trava. Principalmente às empresas de pequeno e médio porte. Porque o dono lá, o gestor lá, o proprietário lá. Já acha que ele é um administrador daquele troço. Então ele só pega o profissional que ele é obrigado a trazer. E aí eu penso que o conselho deveria trabalhar mais forte nisso [...]*
- *[...] Acaba sendo comum. Até tinha uma, talvez ainda tenha, um demérito, sei lá "não sabe o que vai fazer, faz administração". A sociedade vê dessa forma.*
- *[...] Não é uma profissão destacada, uma coisa que ... a gente não vê as crianças, os adolescentes “vou ser engenheiro, vou ser médico”. É claro, também que eu não vejo nenhuma criança falar que vai ser contador. Mas administrador não é uma coisa que alguém pensa em ser assim, Por não ser uma profissão destacada. [...]*
- *Eu nunca fiz nenhum concurso para administrador. Eu sei que eles existem mas... não são.. Acho que a maioria né... As outras carreiras a gente vê a exigência. E o que você encaixaria como administrador você não vê exigência em alguns concursos. Aquela parte que “É qualquer nível superior” Provavelmente ali que teria que ser um administrador, que costuma ser para as áreas de RH. Para as áreas de orçamento e finanças. Recursos materiais. Para alguns, tem, mas para alguns não tem essa vinculação. Eu acho que todos deveriam ter. Nessa área, que é mais de direção de controle. Essas atividades de administração.*
- *Do TJ, e no caso No ano que eu fiz, foi o primeiro que eles colocaram, porque antes, era “analista judiciário”. E no ano que eu fiz, eles colocaram “analista administrativo”. Só que é tanto que... vou falar que o administrador fica um pouco atrás... [...]*
- *Como disse, eu gosto da administração pelo ecletismo que ela tem. Ela é transversal. Então você consegue aplicar conceitos. Você consegue aplicar conceitos de administração em um consultório médico. Dentro da área de economia. Então, eu gosto dessa transversalidade que se tem. São ferramentas. [...]*
- *[...] Mas eu gosto da Administração pela transversalidade que ela tem. E você acaba mexendo um pouquinho com gestão de pessoas. Isso você vai encontrar em qualquer lugar. Você está no boteco, você tem uma discussão de relacionamento ali com o garçom, com o dono do bar, com seu vizinho. No IBGE também. Você fala que é uma área, você fala de outra. Você tem que se comunicar.*
- *[...] A área de gestão, ela ultrapassa algumas carreiras. É mais lateral. [...]*
- *Eu creio que ele é muito importante para a empresa. Qualquer pessoa pode exercer tendo formação ou não. Mas ela é essencial para o desenvolvimento, para a eficiência da empresa. O caminho dela A seguir, até chegar no seu objetivo final. O conhecimento é muito importante para ele. Ter sempre um administrador, né?*
- *Acho que abre portas no mercado de trabalho, as possibilidades da profissão são bastante abrangentes.*
- *Vejo como um profissional que possui uma visão ampla da empresa e do meio ambiente onde ela se insere. O administrador tem a possibilidade de estudar conceitos de marketing, RH, finanças, vendas, produção, etc, desenvolvendo uma visão mais holística do processo organizacional.*
- *Os cargos que prestei concurso público, não exigia, não exigia formação. Já prestei concurso para o Colégio Naval, da Marinha. Caixa Econômica Federal [...] fiz prova para a Infraero, controlador de voo. Todos, você acaba tendo que utilizar conhecimentos de administração, mas a exigência não era graduação em administração.*
- *A pessoa que tivesse conhecimento em organização e métodos. Independente da formação. Não vejo ligação da formação da pessoa com a atividade que ela vai desenvolver [...].*

Sim, como eu disse para você, eu estive na Petrobras como administrador Júnior [...] “Você é administrador? Não quero saber. Você passou, agora vem cá. Vamos fazer uma quase nova graduação aqui dentro pra Você ser ajustado a Estrutura da empresa.” [...].

Classificação, significado, codificação para formação das Categorias Iniciais (CIs)		
Agrupamento 12	Denominação e significado dos trechos	Codificação/enumeração
• E aí, por conta dessa carga de trabalho, você muitas vezes não tem tempo para se atualizar em relação à teoria administrativa no caso. Agora, a agora em relação às atividades do dia a dia, aquilo que impactou o serviço público em si, a sua atividade ou obrigatoriamente a gente acaba lendo. [...] • [...] A gente acaba tendo que ler porque “Houve uma alteração numa lei que impacta diretamente as suas atribuições”. Você é obrigatoriamente, você tem que ler sobre aquilo ali. Entendeu? Então essa atualização não parte da nossa vontade. Ela é obrigatória para que você possa dar conta das suas atribuições no dia a dia no desempenho das suas atividades. [...] • Muito pouco. A gente vive mais o dia a dia aqui dentro. A gente se procura manter atualizado sobre as atividades desenvolvidas aqui dentro. Internamente. • [...] isso entra a questão também do querer ou mestrado ou uma nova graduação para que você [...] que eu possa me envolver com as, com as atividades deste conselho...Ele me representar [...] • [...] Políticas públicas é, leio tudo sobre o IBGE é onde o trabalho. Licitações. Tô lá acompanhando o pessoal do TCU, o que estão falando, mas de administração lá que eu estudei, mais não. • Entrando no serviço público, você acaba se encostando em relação aos conceitos. Isso não tem como. [...] para eu mudar para eu focar nessa área agora eu teria que pensar num novo projeto fora da área pública. Um mestrado, doutorado. Me desligar e tal. [...] • [...] Quais são os resultados efetivos que isso me traz? A gente é feito de trocas. Eu vou encarar 200 horas lá de Programa de liderança... Um corre, corre danado. O que é que isso vai agregar? (...) O IBGE, o órgão público talvez deveria ter alguma coisa nesse tipo, né? Você fez... legal isso, né? Mas então isso não muda muito nossa estrutura aqui embaixo, não. • [...] eu pago anuidade todos os anos. E recebo os comunicados do conselho constantemente. Participo das eleições. Tenho acesso aos cursos do cra. Tanto do CFA quanto do cra do Rio De janeiro. [...] • [...] Recebo de forma digital a revista brasileira de administração. A qual eu leio. Isso seria a parte mais direta da administração. Mas além disso. Eu também tenho acesso às revistas, por exemplo [...] • Sobre o conselho, eu estou registrado. Eu acompanho as publicações, mas não me envolvo muito com relação à legislação, não. [...]	Opção por Não se Atualizar sobre Conhecimentos Teóricos da Administração (ONACTA): Expõe a preponderância de opção pela atualização das atividades do trabalho em si, em detrimento dos conhecimentos teóricos da Administração.	Desfavorável
Agrupamento 13	Denominação e significado dos trechos	Codificação/enumeração
• [...] A ENAP oferece, eu fiz o Balanced Scorecard pela ENAP. Análise estatística incipiente pela ENAP. [...] • A ENCE oferece alguns cursos. Tem um programa de desenvolvimento de liderança Mais de 250 horas que nós fizemos na ENCE (escola nacional de ciências estatísticas). Teve uma didática de multiplicador de treinamento. Então você sempre tem alguma coisa na área de gestão. Os cursos	Atualização sobre Conhecimentos Teóricos e Regulamentação da Profissão (ACTRF): Descreve a opção dos Analistas pela atualização contínua sobre os	Favorável

que aparecem no IBGE Para a gente fazer, é engraçado, mas é sempre voltado para a área de administração e de gestão. Essas coisas de lideranças. Ferramentas de gestão. [...] • [...] Na ENCE você vai encontrar muita coisa na área de gestão. [...] • Com leitura de artigos e reportagens técnicas, bem como acompanhamento de postagens em sites específicos	conhecimentos teóricos e de regulamentação da Administração.	
Agrupamento 14	Denominação e significado dos trechos	Codificação/enumeração
• A profissão poderia ser mais relevante perante à sociedade brasileira se o CRA agisse de forma a promover tal relevância, não percebo por parte da CRA nenhuma ação nas Instituições de Ensino Superior e muito menos nas mídias para promover tal importância. • [...] Talvez pela fraqueza do conselho, né? Por essas não necessidades de vinculação que não dá essa identidade ao administrador. • Nunca vejo notícia nenhuma a respeito. De atuação do conselho. Não vejo nada a respeito. Não ouço, nem vejo nada na mídia sobre o desenvolvimento do conselho. • Como eu acompanho, eu tenho visto muitos discursos e muitas iniciativas dos 2 conselhos. Mas a minha percepção é que são poucos os resultados. Então assim, não é inerte, não é "ah, tudo bem, deixa pra lá", Mas também assim, o que faz Eu não vejo Resultado Para a carreira de administrador. • Não tenho como avaliar porque eu não vejo, eu não tenho conhecimento disso. Eu imagino que seja fraca exatamente por isso: Porque eu não tenho contato, eu como administrador. Eu acho que a sociedade também não tem muito. Então isso deve ser um reflexo que dá pouca relevância. • É o que eu te falei, eu não consigo perceber essa defesa, porque talvez não tenha legislação suficiente para ... Qual a lei que diz que, numa empresa tal, o gerente administrativo tem que ser um administrador? O chefe de suprimentos tem que ser um administrador. Você não vê isso em lugar nenhum. Você não tem. Ah, O camarada gerente de RH... É um administrador. não tem. O camarada da área de orçamento e finanças. Poderia ser um administrador. Poderia ser um economista. Mas tipo assim, você não vê isso. onde está escrito? [...] • [...] eu nunca vi um CRA Chegando Dizendo “olha, seu o gerente administrativo aqui ... como que é isso? Seu gestor de Almoxarifados, De suprimentos.. Se a empresa tem 200 pessoas... tem 300... Por que você não coloca o administrador aqui, cara? isso vai te ajudar.” Eu nunca vi esse trabalho em lugar nenhum. Então eu acho meio incipiente essa ação. Mas por falta de base legal mesmo. [...] • [...] onde tem dizendo que tem que ter o CRA? (...) “Olha para você trabalhar aqui, você tem que ter o CRA”. Se não é da área pública que alguns órgãos colocam isso, Eu nunca me lembro de ter visto algo desse tipo. Talvez em empresas imensas. Mais de médio porte, não tem não. Na pequena, você esquece. • Nessa parte eu sou um pouco, vamos dizer assim, leiga. Porque eu só vejo... Eu acho que eu só tive contato foi logo no início da afiliação [...] • [...] Aí eu só fiquei 1 ano. Mas foi bem assim pelo ano que eu fiquei, não vi nenhuma Movimentação deles. De tipo, mandar informativos de incentivar para algo. • Eu realmente não adentro muito nessa área [...] no IBGE não é necessário O CRA. Eu acho que,	Enfatiza a Necessidade de Defesa da Profissão (ENDP): Expõe as percepções sobre a atuação dos CRAs na defesa da profissão de Administrador, bem como a busca por aspectos relacionados à sua regulamentação.	Favorável

<i>Eu realmente não sei como Eles atuam. Se eles São ativos. Se ele realmente defende os direitos dos administradores, Da classe, mas Eu Acredito que sim. Eu Acredito que eles devam ir atrás, né? [...]</i> • <i>[...] Realmente não sei como eles atuam. Se eles são.. assim ... bem avaliados.</i> • <i>Acho que não servem para muita coisa e cobram caro.</i> • <i>Ineficaz.</i>		
Agrupamento 15	Denominação e significado dos trechos	Codificação/enumeração
• <i>Na minha opinião, eu acho que tem caído. Exatamente como eu falei. Na administração pública tem concursos que têm substituído o administrador por outras carreiras. Como engenheiro de produção. E aí eu acho isso ruim. E acho que no setor privado também.</i> • <i>[...] Aí essas carreiras mais de exatas, eu acho que acaba se sobressaindo mais que o administrador. [...]</i> • <i>Eu acho bem baixo. [...] Como não tem vinculação sei lá, qualquer um faz esse trabalho de administrador. Não que faça bem, né? Mas qualquer um tem qualquer um faz [...]</i> • <i>Porque dá para perceber que nossa profissão dá para ser substituída. Aí, por isso que a gente fica um pouco mais para trás. [...]</i> • <i>[...] porque tem gente, por exemplo, hoje meio que engenharia de produção na época disseram que poderia substituir um administrador. Então hoje querendo ou não se tiver um administrador E o engenheiro de produção O empregador vai preferir quem? Aí eu acho que ele vai puxar mais pelo engenheiro. [...]</i> • <i>[...] É como o pessoal diz, administração, qualquer um pode fazer. Engenharia já é totalmente diferente. Então acredito que a gente fica um pouco atrás de outras profissões que dá pra substituir o nosso serviço.</i> • <i>Acho que é valorizado mas tem bastante concorrência com outras formações.</i> • <i>Um campo difícil, porque há ainda ressalvas quanto ao seu conhecimento e competência. Tenho visto o mercado optar mais por formações mais ligadas às teorias exatas como Economia e Engenharia, mas seguimos buscando nosso espaço.</i>	Substituição/Comparação com Outros Profissionais (SCOP): Destaca as percepções de que os Administradores são sistematicamente substituídos por profissionais de outras áreas no mercado de trabalho.	Favorável
Agrupamento 16	Denominação e significado dos trechos	Codificação/enumeração
• <i>A valorização é excelente em termos de oportunidades, mas muito baixa remuneração inicial, com exceção para algumas multinacionais e alguns setores públicos.</i> • <i>[...] Eu Acredito que, por exemplo, eu não sei se inclui aí a questão do piso salarial. Atualmente , não está sendo muito respeitado. Não só pela parte de administrador, como por outras profissões [...]</i> • <i>[...] o administrador não ganha o que deveria ganhar. Assim não é tão valorizado. A pessoa se especializa. Faz mestrado. Doutorado. E o mercado? Ele está competitivo, porém o salário não está batendo com o nível de qualificação exigido. Eu acredito que esse cenário é um pouco negativo.</i> • <i>[...] ou que tenha um administrador. Pode ter um gerente de bons conhecimentos de gestão. Mas</i>	Desvalorização da Profissão de Administrador (DVA): Apresenta a percepção de aspectos diversos relacionados à desvalorização da profissão de Administrador.	Favorável

<i>não necessariamente um administrador. A lei não obriga você a ter esses profissionais internos. Então a gente (administradores) acaba caindo onde? Na área pública. Pela habilitação legal.</i> <i>[...] Mas pensa: o administrador saiu, vai montar um escritório. Um escritório de administração. Você já ouviu falar disso? Você tem um escritório de contabilidade. Odontológico. Não é? você não conhece. E pra você entrar no mercado com isso É muito difícil. [...]</i> <i>[...] Ninguém contrata um administrador porque é obrigado. Ninguém exige o CRA. Isso aí é uma trava. Principalmente às empresas de pequeno e médio porte. Porque o dono lá, o gestor lá, o proprietário lá. Já acha que ele é um administrador daquele troço. Então ele só pega o profissional que ele é obrigado a trazer. E aí eu penso que o conselho deveria trabalhar mais forte nisso [...]</i> <i>[...] Acaba sendo comum. Até tinha uma, talvez ainda tenha, um demérito, sei lá "não sabe o que vai fazer, faz administração". A sociedade vê dessa forma.</i> <i>[...] Não é uma profissão destacada, uma coisa que ... a gente não vê as crianças, os adolescentes "vou ser engenheiro, vou ser médico". É claro, também que eu não vejo nenhuma criança falar que vai ser contador. Mas administrador não é uma coisa que alguém pensa em ser assim, Por não ser uma profissão destacada. [...]</i> <i>Eu nunca fiz nenhum concurso para administrador. Eu sei que eles existem mas... não são.. Acho que a maioria né... As outras carreiras a gente vê a exigência. E o que você encaixaria como administrador você não vê exigência em alguns concursos. Aquela parte que "É qualquer nível superior" Provavelmente ali que teria que ser um administrador, que costuma ser para as áreas de RH. Para as áreas de orçamento e finanças. Recursos materiais. Para alguns, tem, mas para alguns não tem essa vinculação. Eu acho que todos deveriam ter. Nessa área, que é mais de direção de controle. Essas atividades de administração.</i> <i>Do TJ, e no caso No ano que eu fiz, foi o primeiro que eles colocaram, porque antes, era "analista judiciário". E no ano que eu fiz, eles colocaram "analista administrativo". Só que é tanto que... vou falar que o administrador fica um pouco atrás... [...]</i>		
Agrupamento 17	Denominação e significado dos trechos	Codificação/enumeração
<i>Como disse, eu gosto da administração pelo ecletismo que ela tem. Ela é transversal. Então você consegue aplicar conceitos. Você consegue aplicar conceitos de administração em um consultório médico. Dentro da área de economia. Então, eu gosto dessa transversalidade que se tem. São ferramentas. [...]</i> <i>[...] Mas eu gosto da Administração pela transversalidade que ela tem. E você acaba mexendo um pouquinho com gestão de pessoas. Isso você vai encontrar em qualquer lugar. Você está no boteco, você tem uma discussão de relacionamento ali com o garçom, com o dono do bar, com seu vizinho. No IBGE também. Você fala que é uma área, você fala de outra. Você tem que se comunicar.</i> <i>[...] A área de gestão, ela ultrapassa algumas carreiras. É mais lateral. [...]</i> <i>Eu creio que ele é muito importante para a empresa. Qualquer pessoa pode exercer tendo formação ou não. Mas ela é essencial para o desenvolvimento, para a eficiência da empresa. O caminho dela A seguir, até chegar no seu objetivo final. O conhecimento é muito importante para ele. Ter sempre um administrador, né?</i> <i>Acho que abre portas no mercado de trabalho, as possibilidades da profissão são bastante</i>	Aspectos Positivos da Profissão (APP): Exalta a percepção de pontos de destaque a respeito da profissão do Administrador.	Favorável

abrangentes. • <i>Vejo como um profissional que possui uma visão ampla da empresa e do meio ambiente onde ela se insere. O administrador tem a possibilidade de estudar conceitos de marketing, RH, finanças, vendas, produção, etc, desenvolvendo uma visão mais holística do processo organizacional.</i>		
Agrupamento 18	Denominação e significado dos trechos	Codificação/enumeração
• <i>Os cargos que prestei concurso público, não exigia, não exigia formação. Já prestei concurso para o Colégio Naval, da Marinha. Caixa Econômica Federal [...] fiz prova para a Infraero, controlador de voo. Todos, você acaba tendo que utilizar conhecimentos de administração, mas a exigência não era graduação em administração.</i> • <i>A pessoa que tivesse conhecimento em organização e métodos. Independente da formação. Não vejo ligação da formação da pessoa com a atividade que ela vai desenvolver [...]</i> • <i>Sim, como eu disse para você, eu estive na Petrobras como administrador Júnior [...] “Você é administrador? Não quero saber. Você passou, agora vem cá. Vamos fazer uma quase nova graduação aqui dentro pra Você ser ajustado a Estrutura da empresa.” [...]</i>	Percepção do Caráter Generalista do Cargo de Analista (PCGCA): Descreve as percepções e os motivos que levam ao raciocínio de que o cargo de Analista do IBGE tem caráter generalista, não podendo ser relacionado ao exercício de nenhuma profissão específica.	Desfavorável

Fonte: Dados da pesquisa, 2023



ADMINISTRADORES PARA QUÊ?

Reflexões sobre a profissão no âmbito do IBGE sob
a ótica da abordagem institucional



ANÁLISE E DESCRIÇÃO DO CARGO DE ANALISTA DE PLANEJAMENTO, GESTÃO E INFRAESTRUTURA DO IBGE.

Relatório técnico apresentado pelo mestrando Pedro Henrique Soares Delmiro ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Alexandre Wállace Ramos Pereira, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



Resumo 03

Contribuições Teóricas 05

Público-alvo da proposta 07

Descrição da situação-problema 09

Objetivos da proposta de intervenção 11

Diagnóstico e análise 13

Proposta de intervenção 15

Responsáveis pela proposta de intervenção e data 17

Referências 19

RESUMO

A análise e a descrição de cargos são ferramentas importantes para que uma organização tenha a possibilidade de compreender em profundidade as características intrínsecas a um determinado cargo.

No âmbito da administração pública, a execução de tais atividades pode subsidiar a entrada de futuros servidores com perfis mais alinhados às competências requeridas pela organização.

Com base em entrevistas realizadas com servidores do IBGE, a partir das observações elencadas pelos entrevistados, foi possível confeccionar o presente relatório técnico conclusivo, sob a forma da análise e descrição do cargo de Analista de Planejamento, Gestão e Infraestrutura do IBGE.



Análise e descrição do cargo de Analista de Planejamento, Gestão e Infraestrutura do IBGE.

CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

À luz do presente estudo, é importante salientar a diferença entre cargo e função. No âmbito da administração pública, contexto em que se inserem os sujeitos da pesquisa:

“Cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor.” (BRASIL, 1990)

“A função pública é a atividade em si mesma, ou seja, função é sinônimo de atribuição e corresponde às inúmeras tarefas que constituem o objeto dos serviços prestados pelos servidores públicos. Nesse sentido, fala-se em função de apoio, função de direção, função técnica.” (Póvoa, 2019 apud Carvalho Filho, 2017)

Dessa forma, a partir do título “ADMINISTRADORES NO IBGE E AS FUNÇÕES DO ANALISTA: FORMAÇÃO E ATIVIDADE PROFISSIONAL NO TRABALHO”, depreende-se que o foco do trabalho está direcionado às atividades propriamente ditas exercidas pelos Analistas de Planejamento, Gestão e Infraestrutura do IBGE (APGI).

Para Schwarzer e de Oliveira (2020, apud Pontes, 2015), a análise de um cargo remete a um estudo realizado visando à reunião de informações sobre as tarefas que o compõem e as especificações que são exigidas do seu eventual ocupante, resultando na descrição deste mesmo cargo. Já a descrição faz referência ao relato das tarefas descritas de forma ordenada.



(...) há a possibilidade de ocorrer uma contratação mais assertiva, garantindo ao setor de recursos humanos critérios acerca das competências necessárias (...)

Ao analisar e descrever cargos de forma satisfatória, baseando-se nas necessidades da organização e nas competências intrínsecas aos cargos, há a possibilidade de ocorrer uma contratação mais assertiva, garantindo ao setor de recursos humanos: critérios acerca das competências necessárias, diminuição dos custos de contratação, treinamento e desenvolvimento. Ademais, a organização terá uma maior facilidade para avaliar o desempenho dos colaboradores, uma vez que haverá padrões claros na cobrança por resultados. (Azevedo e dos Santos, 2023; apud Carvalho, Nascimento e Serafim, 2016; Chiavenato, 2020)

Sendo assim, a partir das contribuições de Fachinetti e Cardoso (2019), o setor de recursos humanos deve conhecer de forma ampla e profunda todos os cargos da organização, evitando, conseqüentemente, a descrição de requisitos inadequados ou superficiais.

PÚBLICO-ALVO

Este relatório técnico conclusivo é direcionado à Diretoria-Executiva do IBGE, à qual compete:

“Conduzir a política de gestão e de desenvolvimento de pessoas e gerir a administração de pessoal do IBGE.” (BRASIL, 2022)

Parte integrante da Diretoria-Executiva, a Coordenação de Recursos Humanos, por intermédio da Gerência de Provimento e Acompanhamento de RH, terá importantes subsídios para aperfeiçoar os métodos de seleção dos APGIs do Instituto, podendo redefinir requisitos de ingresso, conteúdos cobrados nos concursos e outras características pertinentes a tal cargo.

Segundo o Plano de Carreiras e Cargos do IBGE (Lei nº 11.355/06), as atribuições específicas dos cargos dispostos no Art. 71 da referida Lei seriam estabelecidas a partir de ato do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão, o que ainda não ocorreu. Sendo assim, a presente Análise e Descrição do Cargo de APGI tem a possibilidade de oferecer uma base acadêmica para suprir essa lacuna.

CARREIRA DE PLANEJAMENTO, GESTÃO E INFRA-ESTRUTURA EM INFORMAÇÕES GEOGRÁFICAS E ESTATÍSTICAS

Cargo: Analista de Planejamento, Gestão e Infra-Estrutura;

Nível: Superior;

Atribuições: exercício de atividades administrativas e logísticas relativas ao exercício das competências institucionais e legais a cargo do IBGE;

PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO DAS CARREIRAS DO IBGE

Com a negociação de mudanças nas carreiras do IBGE em andamento junto ao Governo Federal, o IBGE tem a possibilidade de aplicar na prática as contribuições do presente relatório técnico.

DADOS

➤ Atual Plano de Carreiras e Cargos

5 carreiras distintas

Não há detalhamento das atribuições e graduação exigidas

Editais de concursos suprem essa lacuna

➤ Benefícios da Análise e Descrição do Cargo de APGI

a) Fornece uma base acadêmica para aperfeiçoar a seleção de Analistas

b) Adequação do perfil requerido às necessidades do IBGE



DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

No âmbito da administração pública, é possível verificar a quase completa ausência de vinculação ou garantia de acesso a vagas que, em linhas gerais, estariam dentro do campo de formação e atuação do administrador. O que se observa, de fato, é a abertura de concursos públicos para provimento de cargos efetivos do quadro de pessoal ou para a formação de cadastro de reserva que não asseguram, necessariamente, uma reserva mínima de vagas para o profissional de Administração.

Quando se avalia as atribuições inerentes à área administrativa, descritas nos editais lançados, é possível verificar que se tratam de atividades ligadas ao exercício profissional do administrador.

Geralmente o cargo de Analista, com funções direcionadas à área administrativa recebe a descrição de suas funções como aquelas destinadas a realizar tarefas relacionadas à administração de recursos humanos, materiais, patrimoniais, orçamentários e financeiros e de desenvolvimento organizacional.

Também, envolvem atividades ligadas ao setor de licitações e contratos, contabilidade e auditoria, bem como: emitir informações e pareceres; elaborar, analisar e interpretar dados e demonstrativos; elaborar, implementar, acompanhar e avaliar projetos pertinentes à área de atuação; elaborar e aplicar instrumentos de acompanhamento, avaliação, pesquisa, controle e divulgação referentes aos projetos desenvolvidos; atender ao público interno e externo; redigir, digitar e conferir expedientes diversos e executar outras atividades de mesma natureza e grau de complexidade.

Assim, o que se constata é a baixa inserção do Administrador em cargos efetivos, mesmo em áreas em que sua inserção parece inequívoca. Mesmo considerando a regulamentação da profissão do Administrador e os diversos desdobramentos normativos em termos de sua formação e do acesso ao mercado de trabalho no Brasil, ainda é possível observar a falta de espaços, ou melhor, de mínimas garantias ao provimento de vagas ao exercício da profissão no setor público.

Analisando o disposto na Lei nº 4.769/65 (regulamentação da profissão de administrador), percebe-se considerável grau de similaridade entre as atribuições previstas de tais analistas de áreas administrativas e as competências privativas dos administradores. Assim, também, se observa no editais lançados pelo IBGE.



OBJETIVO DA PROPOSTA

➤ **Apresentar uma
Análise e Descrição do
cargo de Analista de
Planejamento, Gestão e
Infraestrutura do IBGE.**

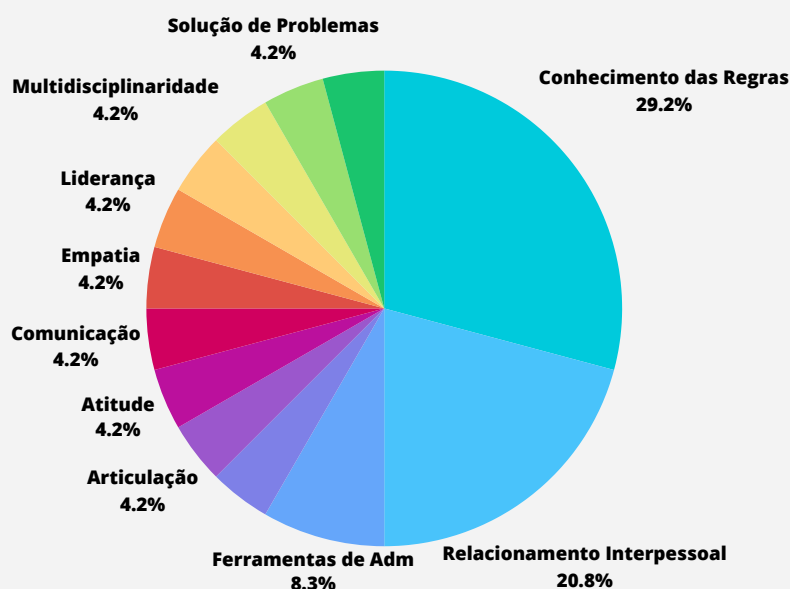
A presente proposta poderá servir como ponto de partida para deliberação do tema no Instituto, que decidirá pela sua implementação.

DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Foram realizadas entrevistas e aplicação de questionários com os Analistas de Planejamento, Gestão e Infraestrutura, bem como com os Analistas Censitários (especialidade: Gestão e Infraestrutura).

Para se chegar ao diagnóstico e à análise pretendidos, faz-se necessário destacar as algumas das questões feitas aos entrevistados:

- 1) Fazendo uma retrospectiva do seu percurso de servidor público, o que você destacaria como atributos importantes para o exercício do seu cargo atual de Analista no IBGE?
- 2) Você acha que os requisitos de ingresso à sua área de atuação no cargo de Analista de Planejamento, Gestão e Infraestrutura do IBGE são adequados às atividades desenvolvidas? Por quê?
- 3) Em virtude da sua formação em Administração, você acha que exerce uma posição de consultor ou ponto de apoio em relação aos seus colegas de trabalho?
- 4) Comparado a você, como avalia a atuação dos analistas que não têm formação em administração?



Em relação à Questão nº 1, os entrevistados fizeram menção aos seguintes atributos:

- Conhecimento das Regras
- Relacionamento Interpessoal
- Ferramentas da Ciência Administrativa
- Análise de Dados
- Articulação
- Atitude
- Comunicação
- Empatia
- Liderança
- Multidisciplinaridade
- Planejamento
- Solução de Problemas
- Ética

No gráfico ao lado são apresentadas as frequências de cada atributo elencado como importante ao Analista de Planejamento, Gestão e Infraestrutura.

Percebe-se que o conhecimento das regras, bem como o relacionamento interpessoal, respondem por 50% do total de menções.

DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Em relação à Questão nº 2, os entrevistados responderam sob duas perspectivas: conhecimentos cobrados na prova e graduação exigida. Em linhas gerais, as observações elencadas podem ser agrupadas da seguinte forma:

- Conhecimentos exigidos adequados ao cargo;
- Administrador teria uma certa vantagem: série de perguntas envolvendo Teorias da Administração;
- Aplicabilidade do que foi cobrado na prova às situações diárias do trabalho;
- Maior importância (foco) do conteúdo cobrado na prova em detrimento da graduação exigida;
- Qualquer graduação exigida tem como vantagem possibilitar maior mobilidade entre os setores do IBGE;

Em contrapartida, há outro grupo de observações divergentes das anteriores:

- No âmbito da Diretoria-Executiva, as graduações adequadas seriam Administração e/ou Administração Pública.
- Em concursos mais recentes, houve um afunilamento das áreas de acordo com a especialidade (RH, RM, Orçamento etc.): isso tolhe a mobilidade do servidor a nível interno;
- Deveria haver, além do concurso público, uma análise de perfil para melhor direcionar o candidato a setores mais afins às suas habilidades;
- Áreas afins à Administração teriam mais facilidade no exercício das atribuições do Analista;

A respeito da Questão nº 3, em apenas 9% das respostas houve a afirmação de que a graduação em administração contribui para que o Analista sirva de consultor / ponto de apoio em virtude dos conhecimentos adquiridos na formação. Ademais, o Administrador teria uma visão de gestão que outros profissionais não teriam.

No entanto, a maioria dos entrevistados afirmaram que a função de consultoria / ponto de apoio ocorre apenas em função das atividades desenvolvidas, e não pela graduação em administração. Esse grupo elencou alguns aspectos que contribuem para esse fato:

-

- • Conhecimento e experiência adquiridos no setor;
- Em função da posição de liderança no organograma;
- Perfil do servidor;
- “Quem trabalha melhor acaba recebendo mais atribuições e sendo mais procurado para resolver problemas”;
- • O ponto de apoio em virtude da formação ocorreria em áreas mais específicas (Ex.: contabilidade).
- Pelo fato do curso de Administração ser generalista, isso não ocorre;

Por fim, em se tratando Questão nº 4, no que tange ao desempenho dos Analistas que não têm formação em Administração, observemos o que foi pontuado pelos entrevistados:

- Independente da formação, o Analista precisa ter, primordialmente, organização;
- Os conhecimentos acerca das Teorias Administrativas se adquirem com a prática laboral, ou mesmo com pós-graduação a nível de especialização;
- Conhecimento se adquire, porém o comportamento precisa partir de cada pessoa.

- Profissionais graduados em áreas afins à Administração teriam mais facilidade para desenvolver suas atribuições.

- Conhecendo bem o trabalho de cada setor, a formação acadêmica não teria influência sobre as atividades desenvolvidas.

- A formação mais adequada para se desenvolver as atividades de Analista seria Administração Pública;
- A graduação em Administração tem um *gap* em relação ao setor público;
- Nesse sentido, quem não é graduado em Administração Pública, sendo bacharel em administração ou não, também precisaria aprender conceitos acerca do setor público.

- Graduação não influencia no desenvolvimento das atividades do Analista, exceto se for algo mais específico (Ex.: contabilidade)
- Nesse sentido, a graduação em Administração seria considerada generalista, em vez de algo técnico;
- Por conclusão, independente da graduação, qualquer profissional estaria apto a exercer tais atividades.

- Independente da formação, o perfil tem um fator preponderante no desenvolvimento das atividades;
- A formação acadêmica dá uma base de conhecimento, mas o perfil envolve variáveis mais complexas;
- No entanto, a questão da “Gestão de Pessoas” é algo que se aprende no dia-a-dia.
- O meio social em que o Analista é oriundo (família, amigos, condição econômica etc.) moldaria o futuro profissional, influenciando no seu comportamento;
-

- Cada formação complementar a outra no desenvolvimento das atividades;
- Apesar de o curso de Administração ser generalista, ele é muito útil, fornecendo uma visão de gestão até para a vida pessoal.



CONCLUSÕES

- As respostas evidenciaram diversas linhas de pensamento; no entanto, algumas divergentes entre si.
- As observações da maioria dos entrevistados apontaram que, para o exercício do cargo de Analista em Planejamento, Gestão e Infraestrutura do IBGE são essenciais, a graduação em Administração não seria um pré-requisito essencial, bastando possuir os conhecimentos necessários para desempenhar suas funções de forma satisfatória;
- Alguns entrevistados abordaram que o curso de Administração possui ferramentas importantes que podem dar sustentação ao desempenho das atividades do Analista. Em consonância, também foi abordado que as graduações em administração e/ou administração pública seriam mais adequadas como pré-requisito de ingresso no cargo de Analista.
- Apesar das observações, importante mencionar o Princípio da Legalidade, que preceitua que a Administração Pública só pode agir mediante o que a Lei determina;
- Nesse sentido, à luz da Lei nº 4.769/65, que dispõe sobre a profissão de Administrador e dá outras providências:

A atividade profissional de Administrador será exercida, como profissão liberal ou não, mediante (...) administração e seleção de pessoal, organização e métodos, orçamentos, administração de material, administração financeira, relações públicas, administração mercadológica, administração de produção, relações industriais, bem como outros campos em que esses se desdobrem ou aos quais sejam conexos. (BRASIL, 1965)

- A referida lei explicita que exercício da profissão de Administrador é privativo, entre outras disposições, dos bacharéis em Administração Pública ou de Empresas.

As observações acima serviram de base para a construção da proposta de Análise e Descrição do Cargo de Analista de Planejamento, Gestão e Infraestrutura do IBGE, a partir do modelo proposto por Pontes (2021).

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

ANÁLISE DO CARGO

O levantamento de informações que embasaram a análise do cargo ocorreu por ocasião das entrevistas realizadas com os Analistas do IBGE e encontram-se dispostas na Seção “Diagnóstico e Análise”

DESCRIÇÃO DO CARGO

TÍTULO DO CARGO

Analista de Planejamento, Gestão e Infra-Estrutura
em Informações Geográficas e Estatísticas

UNIDADE

Diretoria-Executiva

DESCRIÇÃO SUMÁRIA

Atribuições voltadas para o exercício de atividades administrativas e logísticas relativas ao exercício das competências institucionais e legais a cargo do IBGE.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO



DESCRIÇÃO DETALHADA

Exercício de atividades relacionadas às competências da Diretoria-Executiva definidas no Estatuto do IBGE (Decreto nº 11.177/22):

- Atividades de planejamento, de organização, de coordenação, de orientação e de execução das atividades relativas à administração de recursos humanos, materiais, patrimoniais, orçamentários, financeiros e contábeis, e prestar suporte às unidades descentralizadas na execução dessas atividades;
- assessoria o Presidente do IBGE nos assuntos de governança, de planejamento e de gestão;
- orientação do planejamento estratégico institucional e do planejamento orçamentário do IBGE;
- monitoramento do desempenho institucional e dos projetos estratégicos do IBGE, em articulação com as demais unidades organizacionais;
- promoção de diretrizes e suporte para o desenvolvimento organizacional e a adequação da estrutura organizacional do IBGE;
- coordenação anual da elaboração do relatório de gestão e do relatório orçamentário, financeiro e contábil do IBGE;
- coordenação e supervisão, no âmbito do IBGE, do estabelecimento de diretrizes de governança e de gestão de riscos, de acordo com a legislação vigente;
- condução da política de gestão e de desenvolvimento de pessoas e gerenciamento da administração de pessoal do IBGE;
- gestão, no âmbito do IBGE, de contratos, licitações, recursos materiais e patrimoniais;
- realização da execução orçamentária, financeira, e proceder aos registros e demais procedimentos relacionados à contabilidade geral e de custos, de acordo com a legislação vigente; e
- orientação e suporte logístico e operacional às Superintendências Estaduais para a execução de suas atividades.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO



ESPECIFICAÇÃO

GRAU DE INSTRUÇÃO

Curso superior completo em Administração ou Administração Pública, com o devido registro no Conselho Regional de Administração;

CONHECIMENTOS REQUERIDOS

1. Orçamento e finanças públicos;
2. Planejamento e gestão públicos;
3. Gestão de recursos humanos, materiais e logísticos;
4. Ética no serviço público;
5. Legislação pertinente às atividades acima descritas, bem como relativas a:
 - a. Improbidade administrativa;
 - b. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais;
 - c. Regime Jurídico Único dos Servidores Federais;
 - d. Licitações e Contratos.
6. Noções de Direito Constitucional e Administrativo;
7. Noções de informática e Matemática;
8. Gestão de Projetos;
9. Conhecimentos relativos à Ciência da Administração:
 - a. Planejamento, Organização, Direção e Controle;
 - b. Teoria Geral da Administração;
 - c. Comportamento Organizacional;
10. Conhecimento das atividades finalísticas do IBGE.

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

1. Relacionamento interpessoal;
2. Uso de ferramentas da Ciência Administrativa;
3. Análise de Dados;
4. Articulação;
5. Atitude;
6. Comunicação;
7. Empatia;
8. Liderança;
9. Multidisciplinaridade;
10. Solução de Problemas
11. Postura ética

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO



EXPERIÊNCIA EXIGIDA

Não há previsão legal.

INICIATIVA / COMPLEXIDADE

- Tarefas geralmente não padronizadas;
- a capacidade de iniciativa do ocupante do cargo deve ser proeminente de forma que o servidor consiga solucionar os problemas decorrentes das atividades diárias.
- O servidor deve ter a ciência que o seu campo de ação é limitado pela legislação pertinente (princípio da legalidade).

RESPONSABILIDADE POR SUPERVISÃO

- O ocupante do cargo tem a possibilidade de exercer funções gratificadas de supervisão, direção, chefia e assessoramento, sendo responsável por recursos humanos, financeiros e materiais do seu respectivo setor.

RESPONSABILIDADE POR DADOS CONFIDENCIAIS

- O ocupante do cargo tem acesso à informações confidenciais e deve conhecer a legislação pertinente à Lei de Acesso à Informação, Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, exceções ao Princípio da Publicidade e outras normas correlatas;

RESPONSABILIDADE POR ERROS

- O trabalho envolve o conhecimento e aplicação das leis que regem a administração pública, não podendo o ocupante do cargo alegar desconhecimento da legislação.
- Poderá responder por ação e/ou omissão.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO



CONDIÇÕES DE TRABALHO

Normais de escritório, podendo ser realizado tanto nas dependências físicas das Unidades Organizacionais do IBGE quanto em local do seu interesse (em caso de adesão ao Plano de Gestão de Demandas).

ESFORÇO MENTAL E VISUAL

Trabalho eminentemente de escritório e de cunho intelectual, envolvendo variados níveis de esforço mental e visual.

ESFORÇO FÍSICO

Não se aplica. Atenção às boas práticas de ergonomia.

RISCOS

O desconhecimento da legislação que rege a administração pública pode causar prejuízos tanto ao ocupante do cargo, quanto ao IBGE e ao cidadão.



RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

Pedro Henrique Soares Delmiro

- Discente do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (Universidade Federal de Campina Grande).

Prof. Dr. Alexandre Wállace Ramos Pereira

- Orientador;
- Docente permanente do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (Universidade Federal de Campina Grande)



Sousa/PB, fevereiro de 2024

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Caroline Pereira; DOS SANTOS, Luciano Augusto Pereira. POSSIBILIDADES QUANDO DA ELABORAÇÃO DA ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS NA CONTABILIDADE SHALOM. REVISTA DE EXTENSÃO E INICIAÇÃO CIENTÍFICA DA UNISOCIESC, v. 10, n. 3, 2023.

BRASIL. Decreto nº 11.177, de 18 de agosto de 2022. Aprova o Estatuto e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança da Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE e remaneja e transforma cargos em comissão, funções de confiança e gratificações. Diário Oficial da União: Brasília, DF. 19 ago. 2022.

BRASIL. Lei nº 4.769, de 09 de setembro de 1965. Dispõe sobre o exercício da profissão de Técnico de Administração, e dá outras providências. Diário Oficial da União: Brasília, DF. 13 set. 1965.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial da União: Brasília, DF. 12 dez. 1990.

BRASIL. Lei nº 11.355, de 19 de outubro de 2006. Dispõe sobre a criação da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho, do Plano de Carreiras e Cargos de Ciência, Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública da Fiocruz, do Plano de Carreiras e Cargos do Inmetro, do Plano de Carreiras e Cargos do IBGE e do Plano de Carreiras e Cargos do Inpi; o enquadramento dos servidores originários das extintas Tabelas de Especialistas no Plano de Classificação de Cargos, de que trata a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e no Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987; a criação do Plano de Carreiras dos Cargos de Tecnologia Militar, a reestruturação da Carreira de Tecnologia Militar, de que trata a Lei nº 9.657, de 3 de junho de 1998; a criação da Carreira de Suporte Técnico à Tecnologia Militar; a extinção da Gratificação de Desempenho de Atividade de Tecnologia Militar - GDATM; e a criação da Gratificação de Desempenho de Atividade Técnico-Operacional em Tecnologia Militar - GDATEM; a alteração da Gratificação de Desempenho de Atividade de Controle e Segurança de Tráfego Aéreo - GDASA, de que trata a Lei nº 10.551, de 13 de novembro de 2002; a alteração dos salários dos empregos públicos do Hospital das Forças Armadas - HFA, de que trata a Lei nº 10.225, de 15 de maio de 2001; a criação de cargos na Carreira de Defensor Público da União; a criação das Funções Comissionadas do INSS - FCINSS; o auxílio-moradia para os servidores de Estados e Municípios para a União, a extinção e criação de cargos em comissão; e dá outras providências. Diário Oficial da União: Brasília, DF. 20 out. 2006.

FACHINETTI, Samila Martins; CARDOSO, Jorge Manoel Mendes. A NECESSIDADE DA ATUALIZAÇÃO CONSTANTE DA DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS PARA O PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS. Revista Uningá, v. 56, n. 2, p. 85-92, 2019.

PONTES, Benedito Rodrigues. Administração de cargos e salários: Carreiras e remuneração. LTr Editora, 2021.

PÓVOA, Hugo Mesquita. CARGO, EMPREGO E FUNÇÃO PÚBLICA. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/artigos/cargo-emprego-e-funcao-publica/820671079>>. Acesso em 23 nov. 2023.

SCHWARZER, Bruna Lauer; OLIVEIRA, Luciane de. A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS PARA A EFICÁCIA DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS. Revista Interdisciplinar: Contabilidade, Administração e Direito, São Luiz Gonzaga, v. 9, p. 88-101, dev. 2020 2526-1851. Disponível em: <https://urisaoluiz.com.br/site/wp-content/uploads/2021/01/Revista-9a-edicao-1-artigo-6.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2023.

Discente: Pedro Henrique Soares Delmiro,
mestrando.

Orientador: Alexandre Wállace Ramos Pereira,
doutor.

Universidade Federal de Campina Grande

Fevereiro de 2024