

REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL - UNIÃO EUROPEIA

PROJETO “DIÁLOGOS SETORIAIS”

GOVERNANÇA DO SETOR PÚBLICO

Planejamento Estratégico da Força de Trabalho

Modernização da Arquitetura de Carreiras na Administração Pública Federal

***Estudo de experiências relevantes nas esferas estadual e municipal para a
arquitetura de carreiras no Poder Executivo Federal***

Nelson Marconi

Brasília

Fevereiro de 2013

APRESENTAÇÃO

Este relatório inclui uma análise de experiências bem sucedidas de políticas de recursos humanos no setor público brasileiro, visando subsidiar a concepção de um modelo de gestão de carreiras para o Poder Executivo Federal. O trabalho foi feito com base no conhecimento do consultor, documentos levantados pelo mesmo e consultas a técnicos que trabalham nas organizações cujas experiências foram analisadas neste trabalho. Logicamente, este consultor é responsável pelas opiniões e posições aqui expressas.

Uma gestão estratégica de recursos humanos inclui uma série de medidas e ações coordenadas que visam o alcance do perfil necessário da força de trabalho e a sua atuação de forma a possibilitar à organização cumprir suas metas e atingir os resultados desejados. O ponto de partida deste modelo é a realização do planejamento da força de trabalho, que define o perfil e quantitativo necessários, e é o insumo principal de grande parte das medidas que serão posteriormente concebidas.

No Brasil, alguns governos / organizações públicas adotam medidas que caminham nesta direção, mas não há até o momento uma esfera pública que tenha adotado esse modelo de forma abrangente e completa. É neste quadro que foram destacadas as experiências aqui relatadas: estão entre as mais relevantes do país, podem ser entendidas como referenciais para outras esferas públicas e o nosso trabalho e praticam uma gestão que possui diversas características daquela que denominamos estratégica, mas precisam ainda complementar o conjunto de políticas e ações para que sejam consideradas rigorosamente como tal.

Dentre as diversas experiências analisadas, foram destacadas três: a do governo de Minas Gerais, por adotar uma política de recursos humanos que inclui medidas e instrumentos alinhados com uma gestão orientada a resultados; é aquela que mais se aproxima, no Brasil, do que podemos intitular gestão estratégica de recursos humanos; a da Prefeitura de São Paulo, por adotar uma série de medidas visando a modernização da gestão de recursos humanos que possuem a vantagem de terem sido negociadas com os servidores e por consequência

contarem com maior apoio dos mesmos para sua implementação; e a de uma empresa pública que conseguiu transformar uma gestão de recursos humanos com diversos problemas e desacreditada pelos funcionários em um modelo baseado na aquisição de competências que se transformou em um referencial para outras organizações públicas.

Antes de apresenta-las, será feito um breve resumo do levantamento que foi feito em 2010 por este consultor, juntamente com Evelyn Levy, sobre as políticas de recursos humanos praticadas nos governos estaduais. Naquela ocasião, foi realizado um diagnóstico sobre o tema demandado pelo CONSAD – Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração. Notou-se que os estados estavam avançando na gestão de recursos humanos, pois a maior parte deles estava adotando medidas para organizar seus sistemas de informação para racionalizar despesas, estruturar (ou reorganizar) as carreiras, o quadro de pessoal e a estrutura remuneratória, capacitar os servidores e criar estímulos à melhoria da qualidade de vida. Porém – afirmando novamente - praticamente inexistia um modelo de gestão que pudesse ser qualificada como estratégico de recursos humanos, uma vez que a implementação do planejamento da força de trabalho e da avaliação de desempenho associada ao cumprimento de metas era uma realidade que começava a ser implementada em pouquíssimos governos estaduais.

De toda forma, este resumo pode ser útil para possibilitar a identificação do “estado da arte”, naquela data, da gestão de recursos humanos nos governos estaduais e de algumas tendências que possam ser úteis na definição das políticas que possam vir a ser adotadas pelo governo federal.

Assim, o trabalho está organizado da seguinte forma: primeiramente é apresentado um resumo do diagnóstico sobre a política de recursos humanos praticada pelos governos estaduais no passado recente; posteriormente é apresentada a experiência do governo do estado de Minas Gerais, depois a da Prefeitura de São Paulo, e por último a da CET, que é uma empresa pública vinculada à tal Prefeitura.

1. OS COMPONENTES E CARACTERÍSTICAS DAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS NOS GOVERNOS ESTADUAIS

- EM RELAÇÃO AO PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO:

Os governos começaram a reconhecer a importância da realização do planejamento da força de trabalho, mas somente Minas Gerais havia desenvolvido, até aquele período, uma metodologia com a realização conjunta de um processo piloto na área de perícia médica e aplicado o método em duas áreas do governo.

- EM RELAÇÃO AOS CONCURSOS:

Dentre os concursos realizados pelos estados, foram observados, com maior frequência, processos seletivos para as áreas de educação, segurança pública e saúde, seguindo o crescimento da demanda da população por estes serviços; na área de gestão também foram realizados concursos, para as carreiras de gestores, dentre outras.

- EM RELAÇÃO AO MODELO DE GESTÃO BASEADO NA AQUISIÇÃO DE COMPETÊNCIAS:

A gestão por competências ainda é rara nas administrações públicas estaduais. Em geral, não há muita clareza sobre as competências requeridas para o exercício dos cargos, tanto nos estágios iniciais como ao longo do desenvolvimento na carreira. O levantamento realizado no âmbito da pesquisa demonstrou que Minas Gerais e São Paulo deram início a esse processo: Minas Gerais definiu as competências do gestor público e criou certificações ocupacionais para cargos nas áreas administrativas e de Saúde, enquanto São Paulo criou certificações ocupacionais na gestão da Saúde e da Educação. É preciso enfatizar que essas iniciativas também implicam no fortalecimento de uma meritocracia, por estabelecerem critérios mais objetivos (e impessoais) para o preenchimento de cargos de chefia.

- EM RELAÇÃO AO DESENHO DE CARREIRAS E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL (PROGRESSÃO / PROMOÇÃO)

Vários estados adotaram ações no sentido de criar ou redesenhar carreiras (BA, CE, ES, MA, MG, PE, PI, RJ, RN, SP, SE, TO), e um grande número definiu que as regras de desenvolvimento profissional estão vinculadas ao desempenho ou à aquisição de competências, seja por escolaridade ou capacitação contínua. Carreiras com atribuições amplas foram criadas em ES, PE, RJ e SP; a carreira de gestor público, peça fundamental da modernização da gestão pública, foi criada em PE, RJ e SP.

As regras de progressão foram associadas à capacitação e avaliação de desempenho no CE e em SP; no ES à capacitação, no MA à elevação do grau de escolaridade e na BA e em SE à avaliação de desempenho. O mapeamento de competências e a sua associação com a gestão do desempenho vêm sendo desenvolvidos por MG.

Assim, as reestruturações de carreiras, bem como a criação de novas, não estavam orientadas apenas à recuperação salarial; os gestores da política de recursos humanos incluíram regras de progressão associadas ao desenvolvimento profissional e não ao tempo de serviço, como era usual no passado. A direção das mudanças foi na direção correta.

Ocorreram avanços expressivos na ampliação de concursos e carreiras estratégicas e nas iniciativas de certificação ocupacional, mas ainda há espaço para avançar nas regras para o preenchimento de cargos de direção.

- EM RELAÇÃO AOS INCENTIVOS REMUNERATÓRIOS

Neste tópico alguns avanços caminharam na direção da implementação de um mecanismo de remuneração variável associado ao cumprimento de metas, o que é muito satisfatório: no caso da BA (Saúde), CE e MG (extensíveis a todos), RJ (Segurança) e SP (Educação), existem gratificações associadas ao cumprimento de metas de organizações e de até mesmo de equipes, como é o caso de MG. Este é uma mudança importante observada na

política remuneratória, visto estar orientada no sentido da definição de uma política de recursos humanos direcionada ao alcance de resultados.

Alguns estados, como o ES, criaram a remuneração por subsídio, enquanto o MA, por exemplo, parece ter eliminado o sistema. A grande vantagem desta opção por parcela única é a simplificação e a transparência do sistema remuneratório. Entretanto, há uma grande desvantagem nela, qual seja, torna impossível a criação de uma parcela variável associada aos resultados, conforme discutido acima.

A avaliação de desempenho vinculada a um modelo de gestão por resultados ainda é muito incipiente.

- EM RELAÇÃO À CAPACITAÇÃO:

Os estados investiram fortemente na capacitação de seus servidores; as iniciativas vão desde oportunidades para que servidores concluam o ensino fundamental (CE, MG) até a oferta de participação em cursos de graduação e pós-graduação (AL, AP, ES, MG, MT, PR, RN, TO) desenhados especialmente para a administração pública ou normalmente oferecidos pelas universidades.

Um grande número de estados possui hoje escolas de governo (AP, BA, CE, ES, MG, MT, PI, PR, RN, RR, SE, SP, TO) que desenvolvem por vezes amplos programas de capacitação.

Os cursos destinados à formação gerencial vêm se tornando mais frequentes.

- EM RELAÇÃO À QUALIDADE DE VIDA:

Uma das ações mais disseminadas de estímulo aos servidores que foi detectada na pesquisa é a premiação por inovações e boa gestão. Os estados que as praticavam eram AL, AP, BA, ES, MG e SP.

Alguns estados também estão realizando atividades de saúde ocupacional, visando a implementação de políticas de saúde voltadas para o ambiente de trabalho, como BA, RN e SC. Alguns melhoraram os serviços de perícia médica, como a BA e RS.

Em relação ao apoio social ao servidor, destacam-se o Programa Habitacional em PE, os programas direcionados à preparação para a aposentadoria, como ocorre em BA e CE, e os de elevação do nível de educação formal de familiares dos servidores, como em PE e PR.

Há que se ressaltar, em especial, o governo da BA que é signatário das normas da Organização Internacional do Trabalho relativas ao trabalho decente.

A Semana (ou mês) do Servidor é realizada em AL, CE, ES e PI. Já as atividades culturais e esportivas destacam-se em diversos estados, como BA, CE, PR, PI, RN e RR.

2. PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM MINAS GERAIS

A partir de 2003, o governo do Estado de Minas Gerais realizou uma ampla reestruturação em sua gestão de recursos humanos, e esta experiência se transformou em um paradigma relevante para a administração pública, na medida em que conseguiu combinar princípios inerentes à gestão pública, como a imparcialidade, a impessoalidade e a isonomia, com a meritocracia baseada no alcance de resultados mantendo o respeito às regras constitucionais e legais. Logicamente há que aprimorar diversos instrumentos, mas as políticas adotadas têm se mostrado, via de regra, bem sucedidas. Mais que isso, é o modelo de gestão que mais se aproxima do que intitulamos “gestão estratégica de recursos humanos” no Brasil, pois tem uma preocupação em identificar as necessidades de servidores e as políticas a serem adotadas em consonância com os objetivos das organizações e possuir uma estrutura de incentivos baseada nos resultados alcançados.

2.1. Introdução

O advento do Choque de Gestão em Minas Gerais suscitou, a partir de 2003, mudanças de paradigma na administração pública estadual, pautadas pela integração entre os instrumentos de planejamento das ações governamentais, pela contratualização de resultados, bem como pela formulação de uma política de gestão de pessoas amparada pela meritocracia e alinhada com os objetivos estratégicos institucionais. Nesse contexto de mudanças, um novo perfil de servidor público passou a ser requerido para atender à crescente demanda pela melhoria da qualidade e eficiência dos serviços prestados à sociedade. Diversas iniciativas surgiram em virtude dessa demanda, com destaque para a reestruturação das carreiras, a instituição da avaliação de desempenho individual, a política de desenvolvimento do servidor, bem como as gratificações vinculadas ao desempenho.

Em um primeiro momento foi necessário instituir uma política de recursos humanos pautada na meritocracia e na valorização do servidor. Na esteira desses princípios promoveu-se a reestruturação das carreiras. Feito isso, foi possível, posteriormente e pautados pela busca por novos avanços, conceber uma política com foco no alinhamento estratégico que suportasse a avaliação de desempenho individual, o fomento à profissionalização dos servidores públicos e a gestão por competências.

A concepção da política de carreira e remuneração dos servidores do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais ocorreu a partir de 2003, com a publicação da Emenda à Constituição do Estado nº 57, em 16 de julho daquele ano, que determinou que o Poder Executivo promovesse a instituição de novos planos de carreiras, por meio do encaminhamento de projetos de leis à Assembleia Legislativa mineira até dezembro de 2003.

2.2 Organização de cargos e carreiras: planos de carreiras, carreiras mais largas

As diretrizes para formulação dos novos Planos de Carreiras do Poder Executivo foram consolidadas no Decreto nº 43.576, de 9 de setembro de 2003. Entre essas diretrizes, merecem destaque o desenvolvimento na carreira com base no mérito, a formação de carreiras amplas e multifuncionais, a definição de estruturas de carreiras com diferentes requisitos de escolaridade, a possibilidade de ingresso em diferentes níveis de uma mesma carreira, o incentivo ao aperfeiçoamento do servidor e a padronização da nomenclatura dos cargos conforme a escolaridade exigida para ingresso. O referido decreto também distribuiu os órgãos e entidades do Poder Executivo em quatorze Grupos de Atividades, conforme as respectivas áreas de atuação, sendo prevista a formulação de um plano de carreiras para cada grupo.

O passo seguinte foi a realização de um diagnóstico da situação existente nos quadros de pessoal dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual. Nesse diagnóstico apurou-se o quantitativo de cargos de provimento efetivo existentes, providos e vagos, em cada instituição.

Foi realizado também o levantamento da composição remuneratória de cada carreira, dos requisitos para provimento dos cargos e de todas as jornadas de trabalho praticadas.

Em dezembro de 2003, os projetos de leis contemplando a instituição dos novos Planos de Carreiras do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais foram encaminhados à Assembleia Legislativa. As dezesseis leis publicadas entre agosto de 2004 e janeiro de 2005, decorrentes dos projetos elaborados em 2003, contemplaram apenas os seguintes itens: definição das estruturas de carreiras e do quantitativo de cargos de provimento efetivo, requisitos para ingresso nas carreiras, atribuições gerais dos cargos, requisitos para progressão e promoção, fixação de jornada de trabalho, regras de movimentação dos servidores entre os órgãos e entidades e regras pertinentes à transformação, criação e extinção de cargos.

À época as principais diretrizes na reformulação das carreiras e se se aperfeiçoam até hoje:

- Garantia de participação dos sindicatos na discussão das propostas referentes aos planos de carreiras;
- Desenvolvimento na carreira com base no mérito;
- Avaliação de desempenho individual como requisito para o desenvolvimento na carreira;
- Sistema permanente de formação e aperfeiçoamento do servidor para fins de promoção na carreira;
- Valorização da formação do servidor, com previsão de promoção por escolaridade adicional;
- Evolução do vencimento básico e da complexidade de atribuições, de acordo com o grau ou nível em que o servidor estiver posicionado na carreira;
- Maior mobilidade dos servidores públicos efetivos na Administração Pública;
- Descrição ampla das atribuições dos cargos efetivos;
- Isonomia de vencimento entre os cargos que possuem as mesmas atribuições;

- Garantia de irredutibilidade da remuneração.

Na etapa seguinte, implementada entre setembro de 2005 e janeiro de 2006, foram promovidos estudos para instituição das tabelas de vencimento básico e definição das regras de posicionamento dos servidores nas novas estruturas das carreiras. Para definição dos valores das novas tabelas salariais foram observados os limites de despesas definidos pela Lei de Responsabilidade Fiscal e, com base na apuração do montante de recursos disponíveis em 2005, foi fixado um limite de impacto financeiro, correspondente a 10% (dez por cento) da folha de pagamento de cada órgão e entidade. Dentro desses limites, a equipe técnica da SEPLAG trabalhou em conjunto com os órgãos e entidades, observando aspectos como a defasagem salarial em relação ao mercado, carreiras com maior carência de pessoal, número excessivo de vantagens pessoais, entre outros.

Com o agrupamento das antigas classes para compor novos cargos com perfil mais amplo, o número de carreiras foi reduzido de 893 (oitocentos e noventa e três) para 137 (cento e trinta e sete). O posicionamento nas novas carreiras beneficiou 423.107 (quatrocentos e vinte e três mil cento e sete) servidores, considerando-se ativos, inativos, detentores de função pública e designados na Secretaria de Estado de Educação.

Em 2006, houve a formação de carreiras amplas, reunidas em 14 grupos de atividades, sendo que cada grupo reúne os órgãos do Poder Executivo que atuam na mesma área. São os grupos: Gestão, Planejamento, Tesouraria, Auditoria e Político- institucionais; Agricultura e Pecuária; Meio Ambiente; Saúde; Previdência Social e Saúde; Educação Básica; Educação Superior; Ciência e Tecnologia; Cultura; Desenvolvimento Econômico e Social; Defesa Social; Transportes e Obras Públicas; Tributação, Fiscalização e, Arrecadação e Atividades Jurídicas.

Este é um exemplo de correlação de cargos que foi implementado na Secretaria de Estado da Saúde:

ANEXO IV
(a que se referem os arts. 42, 49 e 50 da Lei nº 15.462, de 13 de janeiro de 2005)
Tabelas de Correlação das Carreiras do Grupo de Atividades de Saúde

IV.1 -SES

Situação anterior à publicação desta Lei			Situação a partir da publicação desta Lei	
Cargo	Escolaridade do Cargo	Órgão	Carreira/Cargo	Escolaridade dos níveis das Carreiras
Ajudante de Serviços Gerais	4ª série do ensino fundamental	Secretaria De Estado De Saúde	Auxiliar de Apoio à Gestão E Atenção à Saúde	Nível I: 4ª Série do ensino Fundamental Nível II: Fundamental Nível III: Fundamental Nível IV: Intermediário
Ajudante de Serviços Gerais da Saúde				
Oficial de Serviços Gerais				
Auxiliar de Zeladoria e Economato				
Motorista				
Auxiliar de Serviços				
Agente de Administração	Fundamental			
Atendente				
Datilógrafo-Mecanógrafo				
Agente de Saúde				
Agente de Serviços de Manutenção				
Agente de Serviços de Saúde				
Agente de Telecomunicações	Intermediário			
Telefonista				
Assistente Técnico da Saúde				
Auxiliar Administrativo				
Auxiliar de Enfermagem				
Técnico Administrativo				
Técnico da Saúde				
Assistente Técnico da Saúde	Intermediário	Secretaria de Estado de Saúde	Técnico de Gestão da Saúde	Nível I: Intermediário Nível II: Intermediário Nível III: Intermediário Nível IV: Intermediário Nível V: Superior
Auxiliar Administrativo				
Auxiliar de Laboratório				
Auxiliar de Enfermagem				
Técnico Administrativo	Superior	Secretaria de Estado de Saúde	Especialista em Políticas e Gestão da Saúde	Nível I: Superior Nível II: Superior Nível III: Superior Nível IV: Pós-graduação "lato sensu" ou "stricto sensu" Nível V: Pós-graduação "lato sensu" ou "stricto sensu" Nível VI: Pós-graduação "lato sensu" ou "stricto sensu"
Analista de Administração				
Analista da Cultura				
Analista de Obras Públicas				
Analista de Comunicação Social				
Analista de Planejamento				
Analista do Trabalho e Da Assistência Social à Criança e Ao Adolescente				
Analista de Educação				

A orientação adotada foi no sentido correto, na medida em que possibilitou a criação de cargos amplos, sem a junção de atividades incompatíveis, o que facilita a mobilidade e o desempenho de uma gama maior de atribuições, que se constitui em um componente importante para a capacitação e a gestão da política de recursos humanos em qualquer organização.

2.3 Políticas e mecanismos para atração e retenção de profissionais com os perfis desejados, inclusive provenientes do setor privado:

Neste tópico, são destacadas algumas experiências importantes para a atração e retenção de servidores qualificados: a estruturação da carreira de gestores (especialistas e políticas públicas e gestão governamental), cujo ingresso ocorre através da realização de um curso de graduação regulamentado e de elevada qualidade, bem como o desenvolvimento na carreira segue um sistema diferenciado de pontos, fatos que geram uma atratividade e um comprometimento maior, bem como o estímulo ao desenvolvimento; a criação do cargo de empreendedor público, que é de recrutamento amplo e assim possibilita uma maior interface com o setor privado para atender as necessidades prementes, específicas e temporais do governo; o processo de certificação, forte estímulo ao desempenho dos servidores na medida em que torna mais técnico e menos sujeito a ingerências políticas, quando indesejáveis, no processo de nomeação para cargos em comissão (os servidores vislumbram que o acesso a estes cargos torna-se mais factível); e a definição de regras para afastamento e auxílio financeiro para os funcionários realizarem cursos de pós-graduação, as quais já existem, de forma similar, na administração pública federal.

A CARREIRA DE ESPECIALISTAS EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO GOVERNAMENTAL

O ingresso na carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (diretamente ligada à formulação, implementação, avaliação e supervisão de políticas públicas, além de outras atividades relacionadas às áreas de planejamento e gestão do Estado de Minas Gerais), se dá de forma bastante distinta da praticada em outros estados e no governo federal. O concurso para a carreira ocorre por meio da formação superior em Administração Pública na Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro. Assim, os especialistas são, em sua grande maioria (houve apenas um concurso para entrada no nível III da carreira com exigência de mestrado), egressos de um curso de graduação de quatro anos da Escola de Governo da FJP.

O curso e a carreira foram concebidos com base na ideia de que a administração pública moderna, orientada por propósitos de eficiência e eficácia do setor público, dependeria de forma significativa de servidores públicos bem capacitados e qualificados. Os EPPGG's, comumente chamados de "Administradores Públicos", em referência à primeira denominação do cargo, demonstraram, nos últimos anos, capacidade de assumir variadas funções e responsabilidades, como o gerenciamento, a assessoria técnica, a direção ou a coordenação de programas e projetos governamentais, além de cargos Subsecretários, Secretários Adjuntos e Secretários.

O investimento atual envolvido na formação de cada EPPGG é de 32 mil reais conforme dados disponibilizados pela Escola de Governo. Esse valor representa os custos diretos por aluno, tais como bolsa de estudo mensal, pagamento de docente, despesas de custeio, subsídio de alimentação (opcional) e os custos indiretos, tais como água e luz, gastos com a coordenação e secretaria do curso, despesas de aquisição e manutenção do acervo da biblioteca, entre outros.

Os EPPGGs são constantemente demandados pelas Secretarias de Estado, por possuírem formação específica na área pública e, portanto, apresentarem bons desempenhos em suas atuações e funções. Cerca de 40% estão alocados na Secretaria de Estado de

Planejamento e Gestão, e os demais estão alocados em todos os demais órgãos do governo, atuando em cargos estratégicos e impulsionando as principais atividades do Estado.

Os avanços recentes do Estado de Minas Gerais estão em boa medida atrelados ao papel exercido pelos servidores da carreira, nos mais diversos níveis estratégicos, e justifica a apresentação aos candidatos ao governo do Estado das principais expectativas quanto à condução da gestão pública e à evolução desta carreira.

O desenvolvimento na carreira é regulamentado pela Lei 18.974, de 29 de junho de 2010 e pelo Decreto nº 45.529, de 30 de dezembro de 2010. Existe ainda dentro da SEPLAG vinculado à Subsecretaria de Gestão de Pessoas o Núcleo de Gestão da Carreira de EPPGGs, cujas atribuições são:

- estabelecer critérios e promover a adequada distribuição das vagas de estágio supervisionado do Curso de Administração Pública, atendendo às demandas dos órgãos e alinhando-as com as prioridades do Governo;
- definir as regras de exercício e os procedimentos de movimentação dos integrantes da carreira, observadas as diretrizes estabelecidas pelo Conselho de Desenvolvimento da Carreira – CDC, de que trata o art. 6º da Lei nº 18.974, de 29 de junho de 2010;
- coordenar o processo de alocação dos EPPGGs de acordo com o perfil do servidor e as atribuições do cargo, fortalecendo a gestão por competências;
- propor e implementar políticas de desenvolvimento para os servidores da carreira, bem como monitorar os processos de promoção e progressão;
- acompanhar e monitorar, sistematicamente, o desempenho dos EPPGGs; e
- prestar apoio executivo ao CDC.

De forma diferenciada, o desenvolvimento nesta carreira dá-se por pontos, adquiridos através da comprovação de cursos de aperfeiçoamento e exercício de cargos de chefia durante

a permanência na carreira e implicam em progressão e promoção, a depender da comprovação e do tempo no nível da carreira.

Progressão: cada progressão gera um aumento de 3,7% no vencimento básico e sua concessão ocorre somente a partir da conclusão do período de estágio probatório, sempre que o servidor acumular 05 pontos.

A promoção gera aumento de até 20% no vencimento básico e é concedida ao servidor que acumular 50 pontos, a partir da conclusão do período de estágio probatório.

O intervalo mínimo entre as promoções é de 4 anos, portanto o servidor deve ter pelo menos 4 anos de efetivo exercício no mesmo nível, mesmo que complete 50 pontos num período menor.

O CARGO DE EMPREENDEDOR PÚBLICO

A fim de contribuir para o alcance dos resultados constantes da estratégia do Governo de Minas Gerais, foi criado em 2007, no âmbito do Programa Estado para Resultados, o cargo de recrutamento amplo de Empreendedor Público (em geral, ocupado por egressos do setor privado). A gestão dos Empreendedores Público é feita por uma coordenação ou núcleo composto por administradores, psicólogos e técnicos em recursos humanos. Atualmente no Escritório de Prioridades Estratégicas, o Núcleo de Empreendedores é responsável pelo banco de currículos, pela seleção dos currículos e sua validação pelo Comitê de Pré-Qualificação dos profissionais e pela articulação com os demandantes dos cargos e funções, bem como pela avaliação do Plano de Trabalho pactuado anualmente conforme a estratégia do órgão.

Primeiramente, a partir da estratégia de Governo, realiza-se a alocação do Empreendedor, com base em perfil pré-definido e avaliação psicofuncional dos candidatos. Num segundo momento é realizado o desenvolvimento dos Empreendedores, para que atuem, a partir das diretrizes do Plano de Trabalho, como uma grande força-tarefa na construção de uma rede integrada de apoio aos órgãos e entidades para consecução da estratégia de governo.

Cumpra-se dizer que a nota ou o percentual de execução do Plano de Trabalho, analisado por uma comissão, é a base para o cálculo de uma remuneração variável a que o empreendedor faz jus.

Instituído em lei, o projeto dos Empreendedores Públicos contempla um modelo de gestão estratégica de pessoas na Administração Pública, que visa alocar e gerir profissionais capacitados para atuarem como agentes diretos no alcance das metas pretendidas pelo Estado. É de sua responsabilidade propiciar ao órgão governamental no qual estão inseridos, as condições necessárias para que os objetivos traçados sejam atingidos.

O cargo de empreendedor público é preenchido de acordo com as necessidades da estratégia de governo para específicos projetos em diferentes áreas. Por isso, é preciso que o perfil do candidato esteja adequado aos requisitos necessários a cada uma das posições. Assim, profissionais de setores distintos podem se candidatar ao cargo de Empreendedor Público. São projetos na área de educação; saúde; emprego e renda; defesa social e cultura; além de programas considerados prioritários e estratégicos pelo Governo do Estado. Vale ressaltar que estes cargos tem prazo para serem extintos, o qual coincide com o final do PPAG.

CERTIFICAÇÃO OCUPACIONAL

Considerando uma nova perspectiva estratégica de atuação das lideranças, verifica-se que não basta ter conhecimentos específicos e atualizados sobre a área de atuação da respectiva unidade. O comportamento dos gestores deve refletir o seu efetivo comprometimento com as diretrizes do governo e com os objetivos institucionais, sempre com foco nos resultados e no interesse público.

A partir daí consolidou-se a idéia de instituir a Certificação Ocupacional como condição para ocupar cargos estratégicos de provimento em comissão, visando, por um lado o desenvolvimento e a profissionalização do corpo diretivo da administração pública estadual,

por outro o alcance de resultados alinhados à estratégia estabelecida pelo governo. De se destacar que, historicamente, na administração pública esses cargos eram ocupados por indicação política e a competência, muitas vezes, não era focada quando da respectiva nomeação.

Neste sentido, presume-se as indicações para cargos estratégicos devam ser precedidas de critérios objetivos suficientes que garantam que aqueles que ocuparão as funções em questão reúnem as competências necessárias para efetivar os resultados planejados estrategicamente pelo Governo, em benefício da sociedade. Por isso torna-se necessário adotar um instrumento que certifique a capacidade, bem como o potencial de desempenho do indivíduo que venha a ocupar tais cargos de provimento em comissão. Note-se que a condição estratégica do cargo é de fundamental importância, especialmente quando consideramos que a excelência em seu desempenho é a ponte capaz de ligar o agir individual aos objetivos da organização.

Tendo como meta a construção de um modelo de Certificação Ocupacional adaptado às necessidades do Estado e às idiosincrasias do setor público, a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais firmou uma parceria com a Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. Esta parceria permitiu satisfazer duas premissas básicas a respeito da Certificação. Em primeiro lugar, era necessário criar e implementar uma metodologia adequada, capaz de mapear os elementos normativos condizentes ao cargo definido para certificação, criar os exames correlatos e aplicá-los, produzindo um diagnóstico seguro acerca das capacidades e do potencial de desempenho dos candidatos. Em segundo lugar, havia a necessidade de que o processo fosse conduzido por uma entidade certificadora externa e de alta credibilidade, conferindo ao mesmo a lisura e a independência imprescindíveis à sua credibilidade. Ambos os objetivos foram alcançados.

Desta forma, a metodologia proposta partiu do princípio de que, ao mapear as atividades essenciais de determinado cargo público, permeadas pelo contexto em que devem

se desenrolar e ainda pelos resultados esperados, é possível aplicar uma série de exames que busquem levantar as capacidades relacionadas e o perfil de comportamento esperado dos ocupantes, ambos traduzidos em competências projetadas. Neste aspecto, vale ressaltar que o termo “competências projetadas” faz jus ao conceito de competência empregado pela administração, donde a mesma demanda mais do que o simples estoque de conhecimentos e habilidades, configurando-se no emprego deste em determinado contexto e a produção dos resultados esperados.

O processo de certificação em Minas Gerais teve como piloto o cargo de Diretor de Planejamento, Gestão e Finanças. Trata-se de uma área de efetiva importância para a execução dos projetos estruturadores. Não obstante, ao proceder a avaliação dos resultados do Choque de Gestão de 1ª geração, percebeu-se que muitos projetos não tiveram êxito absoluto em função das dificuldades desse setor em executar ações essenciais para o cumprimento das metas estabelecidas.

Posteriormente as certificações foram ampliadas para os cargos de Diretor de Recursos Humanos, Diretor de Atendimento dos Centros Sócio Educativos, Gerentes Regionais de Saúde e Gerentes de Hemocentros.

O processo de certificação é composto por três exames: conhecimentos, dinâmica situacional e análise de perfil comportamental, complementado por uma entrevista individual.

A capacitação das pessoas certificadas também integra o processo de Certificação, o qual busca, a partir dos dados gerados na fase dos exames, elaborar programas de desenvolvimento que visem a aprimorar as competências requeridas dos indivíduos, possibilitando também uma avaliação de desempenho com base nessas mesmas competências.

Em 2012 houve outro processo de certificação e recertificação (uma vez que a certificação é por um prazo determinado) para formação de banco de potencial para a função de dirigente das unidades de planejamento, gestão e finanças integrantes da estrutura orgânica básica dos órgãos da Administração Direta, Entidades Autárquicas e Fundacionais do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, como prevê a resolução SEPLAG 071, de 30 de agosto de 2012 e para certificar novamente os atuais ocupantes destes cargos.

As provas ocorreram no segundo semestre de 2012 e foram realizadas em parceria com FUNDEP - UFMG, utilizando a metodologia SINASPE-MG que de forma estruturada operacionaliza processos de certificação de pessoas e serviços no setor. Inspirado conceitualmente na noção de competência, a certificação é um exame que contempla questões diretamente ligadas à atividade a ser exercida pelo servidor e, de forma customizada, permite aferir conhecimentos técnicos, habilidades e atitudes e classificar, em uma escala técnica, o potencial de desempenho esperado de pessoas para o exercício de cargos e/ou funções gerenciais.

POSSIBILIDADE DE AUXÍLIO FINANCEIRO PARA SERVIDORES EFETIVOS QUE CURSAM PÓS GRADUAÇÃO LATU E STRICTU SENSU

A Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, por meio da Diretoria Central de Gestão do Desempenho, é a área responsável por estabelecer iniciativas e práticas direcionadas ao desenvolvimento e profissionalização dos servidores tendo como foco as necessidades institucionais da administração pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Estadual.

Uma das iniciativas da Diretoria Central é firmar convênios com instituições de ensino que ofereçam oportunidades de desenvolvimento aos servidores públicos efetivos mineiros. Estes convênios permitem descontos de 15% a 50% nas instituições conveniadas.

Outra ação também a cargo da Diretoria Central de Gestão do Desempenho está em elaborar pareceres que deferem ou não, mediante o preenchimento dos pré-requisitos previstos em legislação específica, o afastamento para participação em cursos de pós-graduação.

Nesse sentido, em 10 de maio de 2012, a Câmara de Coordenação Geral Planejamento Gestão e Finanças - CCGPGF, por meio da Deliberação 004, estabeleceu diretrizes referentes à concessão de afastamento ao servidor público da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo, para a participação em cursos de pós-graduação *stricto sensu* ou Pós-Doutorado.

Tal deliberação prevê a possibilidade de afastamento parcial, quando a participação no curso exigir a redução das atividades laborais em até cinquenta por cento de sua carga horária de trabalho semanal, e integral, sendo o servidor para isso liberado de sua carga horária de trabalho semanal e de todas as suas atividades junto à unidade de exercício.

O afastamento poderá ser concedido com ônus ou sem ônus para a Administração Pública a depender de critérios estabelecidos em Estatuto e em deliberações normativas da CCGPGF.

O período do afastamento deverá ser definido de acordo com a duração do curso comprovada pelo servidor e terá a duração máxima de dois anos para mestrado e pós-doutorado e de quatro anos para doutorado, na hipótese de afastamento parcial ou quando concedido sem ônus, ou de um ano para mestrado e pós-doutorado e de dois anos para doutorado, na hipótese de afastamento integral, com ônus, cabendo prorrogação, por igual período, caso demonstrada a impossibilidade fática de cumprimento da carga horária do curso.

2.4 Amplitude e tempo de progressão nas carreiras

Uma medida importante que o governo de Minas Gerais adotou foi a ampliação da diferença entre o salário inicial e final da carreira, fato que cria um real incentivo à progressão, dado que o servidor vislumbra a possibilidade de uma mudança salarial efetiva ao longo do tempo em virtude de seu desenvolvimento profissional e a progressão/promoção na carreira. O número de níveis e graus aumentou, para possibilitar progressões frequentes ao longo de todo o período de atividade profissional do servidor.

A título de exemplo, seguem duas tabelas de estrutura de vencimentos:

ível	Grau									
	.760,00	.825,12	.892,65	.962,68	.035,29	.110,60	.188,69	.269,67	.353,65	.440,72
I	.110,60	.188,69	.269,67	.353,65	.440,72	.531,05	.624,69	.721,80	.822,50	.926,94
II	.531,05	.624,69	.721,80	.822,50	.926,94	.035,24	.147,54	.264,00	.384,77	.509,99
V	.035,24	.147,54	.264,00	.384,77	.509,99	.639,86	.774,53	.914,19	.059,01	.209,18
	.639,86	.774,53	.914,19	.059,01	.209,18	.364,92	.526,41	.693,89	.867,56	.047,65

Nota-se que a diferença salarial entre os graus corresponde a 3,7% e entre os níveis, 19,92%. A diferença percentual entre o nível inicial e final da carreira atinge 186,8%, o que corresponde a uma considerável perspectiva de melhoria salarial ao longo da vida profissional do servidor que permanecer nesta carreira.

Para a carreira de especialistas em políticas e gestão em saúde:

GRUPO IV - ATIVIDADES DE SAÚDE											
ESPECIALISTA EM POLÍTICAS E GESTÃO DE SAÚDE - SES/MG											
Lei nº 19.973/2011 - Vigência Abril de 2012											
30 HORAS											
NÍVEL DE ESCOLARIDADE	GRAU	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
	NÍVEL										
Superior	I	1.091,48	1.124,22	1.157,95	1.192,68	1.228,46	1.265,32	1.303,28	1.342,38	1.382,65	1.424,13
Superior	II	1.331,60	1.371,55	1.412,69	1.455,07	1.498,73	1.543,69	1.590,00	1.637,70	1.686,83	1.737,44
Superior / Lato Sensu	III	1.624,55	1.673,29	1.723,49	1.775,19	1.828,45	1.883,30	1.939,80	1.997,99	2.057,93	2.119,67
Lato / Stricto Sensu	IV	1.981,95	2.041,41	2.102,65	2.165,73	2.230,71	2.297,63	2.366,56	2.437,55	2.510,68	2.586,00
Stricto Sensu	V	2.477,44	2.551,76	2.628,32	2.707,17	2.788,38	2.872,03	2.958,19	3.046,94	3.138,35	3.232,50
40 HORAS											
NÍVEL DE ESCOLARIDADE	GRAU	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
	NÍVEL										
Superior	I	2.182,95	2.248,44	2.315,89	2.385,37	2.456,93	2.530,64	2.606,56	2.684,75	2.765,30	2.848,25
Superior	II	2.663,20	2.743,09	2.825,39	2.910,15	2.997,45	3.087,38	3.180,00	3.275,40	3.373,66	3.474,87
Superior/Lato Sensu	III	3.249,10	3.346,58	3.446,97	3.550,38	3.656,89	3.766,60	3.879,60	3.995,99	4.115,87	4.239,34
Lato/Stricto Sensu	IV	3.963,91	4.082,82	4.205,31	4.331,47	4.461,41	4.595,25	4.733,11	4.875,10	5.021,36	5.172,00
Stricto Sensu	V	4.954,88	5.103,53	5.256,63	5.414,33	5.576,76	5.744,07	5.916,39	6.093,88	6.276,70	6.465,00
Variação por nível: 22%, 25% nível V											
Variação por grau: 3%											

No caso da carreira de especialista em políticas e gestão da saúde, a diferença entre o salário inicial e final da carreira é muito próxima, 196,2%, à observada para os gestores. Para atingir o nível final, entretanto, o servidor precisa ter obtido um título de pós-graduação stricto sensu.

2.5. Políticas para lidar com o envelhecimento dos servidores

A Gestão do Conhecimento é um instrumento de grande importância, pois molda a capacidade de uma organização de criar e disseminar conhecimento, mediante a implementação de um conjunto de políticas e práticas que consolidam e ampliam o aprendizado individual e coletivo. Um dos principais desafios associados à Gestão do

Conhecimento diz respeito à explicitação do conhecimento tácito dos colaboradores. Esse conhecimento, verdadeira fonte de vantagem competitiva das organizações, advém da observação e da experiência acumulada ao longo do tempo, sendo de difícil explicitação, posto que reside na mente das pessoas. Ademais, sua transmissão é fortemente influenciada pelas atitudes e comportamentos dos seus detentores.

Não por acaso, nas organizações inovadoras, onde o conhecimento é reconhecido e utilizado como insumo básico para a concepção, monitoramento e avaliação da estratégia, as práticas de compartilhamento e registro do conhecimento tácito são adotadas de forma sistemática.

Está em jogo a preservação da memória organizacional, que não pode ficar à mercê dos movimentos voluntários e/ou involuntários intervenientes à gestão do capital intelectual, entre os quais a aposentadoria por tempo de serviço, decorrente do envelhecimento do quadro funcional.

De fato, o risco associado à perda do capital intelectual motivado pelas aposentadorias foi um dos principais elementos que impulsionaram a consolidação da Gestão do Conhecimento nas organizações, tal o impacto gerado na performance e nos resultados corporativos.

As práticas normalmente adotadas para minimizar os impactos da perda de capital intelectual são variadas, focando desde políticas de planejamento sucessório e formação de “*back ups*”, até a promoção de comunidades de prática e estruturação de repositórios informacionais.

Destacam-se iniciativas como o **Mentoring**, um tipo de tutoria focada na orientação de colaboradores visando o preenchimento de carreiras estratégicas, contribuindo para a formação e consolidação de competências essenciais; o **Coaching**, voltado para a eliminação de déficits de competência e preparação de colaboradores para desafios específicos; o **Rodízio**

Técnico e Gerencial, recomendado para o desenvolvimento de novas competências e habilidades, conferindo maior flexibilidade à organização.

Também são exemplos importantes a **Manualização** de procedimentos operacionais, bem como a estruturação de **Bancos de Boas Práticas e Lições Aprendidas**, o que viabiliza à organização aprender de forma criativa com os seus próprios erros, incorporando tais aprendizados de forma permanente ao seu estoque de conhecimentos.

Em todos os casos, o objetivo é garantir que os conhecimentos críticos relacionados aos processos de negócio não se percam por força do afastamento de colaboradores, sobretudo aqueles que exercem funções chave no âmbito da organização.

Assim, a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais, por meio da Resolução 55, de 27 de julho, instituiu a Política de Gestão do Conhecimento no Poder Executivo, cujo objetivo geral é agregar valor aos serviços públicos, criando ambientes favoráveis à geração, estruturação, compartilhamento e disseminação do conhecimento interno e externo ao Governo Estadual.

Se por um lado há grande preocupação em reter conhecimento, por outro também há a responsabilidade em se construir soluções sustentáveis de longo prazo visando honrar o pagamento de benefícios previdenciários aos servidores aposentados, bem como desonerar a folha possibilitando o ingresso de novos servidores. Neste contexto, Minas Gerais vem trabalhando desde 2002 na estruturação do regime próprio de seus servidores, criando o Fundo de Previdência do Estado de Minas Gerais – FUNPEMG –, por meio da Lei Complementar Estadual nº 64, com a finalidade de custear os benefícios previdenciários de aposentadoria e pensão por morte, para os servidores ingressos através de concurso público no Poder Público Estadual após 31 de dezembro de 2001 e seus dependentes legais.

A Lei Complementar nº 64/2002 criou também o Fundo Financeiro de Previdência - FUNFIP, que, operando em regime de repartição simples, garante os recursos necessários ao

pagamento dos benefícios previdenciários devidos aos servidores ingressos no Estado até 2001 e seus dependentes, bem como aos segurados do FUNPEMG cujo fato gerador do benefício ocorra até 2012.

2.6. Políticas e regras de desenvolvimento em carreiras

O governo do estado de Minas Gerais implementou, desde meados da década passada, uma sistemática de desenvolvimento na carreira com base nas avaliações de desempenho, no tempo de serviço e na escolaridade. As regras adotadas, apesar de não implicarem em inovação, correspondem a uma consolidação bem organizada de fatores que podem gerar incentivos importantes aos servidores e são uma importante sinalização de que as progressões /promoções não devem ser automáticas e baseadas apenas no tempo de serviço. A chave para o sucesso deste modelo de desenvolvimento profissional é o desenho adequado da avaliação de desempenho e de uma política de capacitação que esteja associada à aquisição das competências necessárias. Logo, outros instrumentos são requeridos, de forma complementar, para que as regras de desenvolvimento profissional sejam bem sucedidas. Tais componentes da política de recursos humanos adotada em Minas Gerais serão discutidos mais adiante.

As estruturas de todas as carreiras são compostas por níveis e graus: nível com diferentes requisitos de escolaridade (promoção) e grau (progressão). A avaliação de desempenho individual é requisito para o desenvolvimento na carreira (progressão e promoção). Em sua maioria, os planos de carreira têm cinco níveis de I a V (promoção) e dez graus de A a J (progressão).

As leis definiram as atribuições de todas as carreiras de maneira ampla e geral, deixando as atribuições específicas para definição posterior em decreto. Além disso, houve a padronização da denominação da maioria das carreiras, conforme o nível de escolaridade exigido para o ingresso: (a) ajudante, oficial e auxiliar, para carreiras com exigência de nível

fundamental; (b) agente, técnico e assistente, para carreiras com exigência de nível médio; (c) analista, gestor e especialista, para carreiras com exigência de nível superior.

As progressões, isto é, a passagem de um grau para o subsequente dentro de um mesmo nível nas carreiras do Poder Executivo, que implicam aumento médio de 3% (três por cento) sobre o vencimento básico, vem sendo concedidas desde setembro de 2007, exigindo-se, para cada progressão, um interstício de dois anos de efetivo exercício e duas avaliações de desempenho satisfatórias.

Cada promoção - ou mudança de nível na carreira - pode implicar um aumento de até 22% (vinte e dois por cento) sobre o vencimento básico do servidor. A passagem de um nível para o subsequente na estrutura da carreira tem como requisitos, além do efetivo exercício do servidor, a participação em atividades de formação e aperfeiçoamento, se houver disponibilidade financeira para oferecer essas atividades sem custo para o servidor, cinco avaliações de desempenho individual satisfatórias desde a promoção anterior e cinco anos de efetivo exercício no mesmo nível.

Ainda em 2006 teve início a concessão da promoção por escolaridade adicional nas carreiras do Poder Executivo Estadual, beneficiando os servidores que à época já haviam concluído o período de estágio probatório e possuíam escolaridade superior à exigida para o respectivo nível de posicionamento nas carreiras. Também puderam ser contemplados com a antecipação da primeira promoção na carreira aqueles servidores que comprovaram a elevação do nível de escolaridade até junho de 2010, obtendo, paralelamente, avaliações de desempenho satisfatórias.

Em junho de 2010 foi implementado o reposicionamento por tempo de serviço nas carreiras do Poder Executivo. Trata-se de um mecanismo que promoveu, por meio de progressões e promoções na nova carreira, a compensação pelos períodos em que o servidor, estando em efetivo exercício, não teve movimentação na carreira antiga.

Com a concessão regular das progressões, promoções e a publicação do reposicionamento por tempo de serviço, foi superado o descrédito decorrente da falta de efetividade dos antigos planos de carreiras. Além disso, fortaleceram-se os vínculos entre a evolução na carreira e a avaliação de desempenho.

A valorização da formação do servidor é reafirmada, nos novos Planos de Carreiras, por meio da criação do instituto intitulado progressão e promoção por escolaridade adicional, instrumento que permite a redução ou supressão do interstício temporal e do número de avaliações de desempenho individual necessários ao desenvolvimento na carreira, desde que o servidor apresente escolaridade complementar ou superior àquela exigida para o nível em que estiver posicionado. Tal instituto beneficia não somente os novos investimentos na formação do servidor, mas também o investimento na elevação de escolaridade que o servidor já tenha feito durante sua vida funcional, e que o modelo anterior não reconhecia.

Ressalta-se que, embora a maioria das estruturas das novas carreiras contenha níveis com diferentes requisitos de escolaridade, as leis que instituíram os novos planos de carreiras definem que o posicionamento do servidor deve se dar no nível da carreira com o mesmo requisito de escolaridade exigido para o seu ingresso, para que não houvesse nenhum questionamento de provimento derivado.

AÇÕES DE CAPACITAÇÃO

Como parte do desenvolvimento profissional dos servidores, é importante ressaltar ações de capacitação que fortaleçam a sua formação para uma atuação estratégica. A estrutura dos cursos aqui descritos vai ao encontro de uma gestão de recursos humanos preocupada com os resultados, buscando capacitar os servidores a orientar-se por esta forma de atuação.

Ademais, a capacitação dos gerentes é uma condição fundamental para o sucesso de um processo de mudanças organizacionais, pois se eles não tiverem uma atuação compatível com as diretrizes desejadas, sua equipe fará o mesmo ou não encontrará apoio para modernizar suas práticas.

A maioria das ações de capacitação descritas no tópico a seguir foi concebida a partir da análise das competências necessárias e demandadas, o que é compatível com um modelo de avaliação de desempenho e desenvolvimento profissional desejado para a gestão estratégica de recursos humanos.

Líderes em ação

Em 2008 e 2009 a SEPLAG, em parceria com a FDC, ofereceu a mais de 1.000 lideranças atuais ou potenciais do Estado o programa de desenvolvimento gerencial – PDG Minas, tendo como foco o desenvolvimento das competências gerenciais.

Agora em 2012, como experiência piloto, e a partir de lições aprendidas e dos gaps de desenvolvimento vislumbrados com o PDG, a SEPLAG ofereceu para 150 servidores da própria pasta o programa Líderes em Ação e ao final do mesmo ano ofereceu o curso para as SPGFs do Estado de MG.

O novo programa tem por objetivos: (a) desenvolver os gestores nos perfis gerencial e técnico, propiciando maior conscientização dos mesmos sobre o seu papel como líderes e identificação de possíveis pontos de melhorias para uma atuação mais efetiva; (b) formar e identificar novos líderes. Está estruturado em dois módulos: Módulo I: desenvolvimento das competências gerenciais constantes da Avaliação de Desempenho dos Gestores Públicos e Módulo II: desenvolvimento das competências técnicas. Os módulos foram concebidos, mais precisamente, com as seguintes intenções:

Módulo I: Desenvolvimento das competências, Liderança de Equipes e Gestão de Pessoas (competências âncoras) de forma transversal às competências Visão Sistêmica, Orientação Para Resultados, Compartilhamento de Informações e de Conhecimentos e Capacidade Inovadora.

Módulo II: Desenvolvimento da competência técnica relacionada à área de atividade do gestor/potencial liderança (Grupos de Estudo nas áreas de Gestão de Pessoas, Gestão da Estratégia e Orçamento e Qualidade do Gasto Público).

Ao final da capacitação dos primeiros 150 gestores, todos da SEPLAG, em novembro de 2012, algumas conclusões já puderam ser tiradas, são elas:

Resultados Tangíveis e Intangíveis

- Criação de espaço organizacional para aprimoramento das competências dos servidores
- Maior conscientização dos gestores de seu perfil gerencial e dos pontos de melhoria para uma atuação mais efetiva como gestor
- Processo contínuo de desenvolvimento utilizando o resultado da ADGP e do MBTI (Myers-Briggs Type Indicator)
- Formação de novos líderes.
- Conscientização dos gestores sobre importância de seu papel como gestor líder, alinhando o corpo gerencial aos propósitos do 3º choque de gestão

Lições Aprendidas

- Relevância do trabalho com diagnóstico de gaps de competências, aprimorando também continuamente os pontos fortes.
- Necessidade de sempre buscar novo e moderno enfoque nas áreas de atuação dos servidores, de forma a repensarem a rotina e a forma de trabalhar.
- Agregação de valor à instituição, ao fomentar análise crítica por parte de seus funcionários.

Mais ações de desenvolvimento

Dando continuidade às políticas de valorização do servidor buscando o alinhamento do modelo de gestão do desenvolvimento ao modelo de gestão do desempenho em 2011, foi realizado o curso de Especialização em Gestão Estratégica. A Fundação João Pinheiro desenhou o curso a partir das competências essenciais requeridas aos servidores da SEPLAG, uma vez que estes são os interlocutores do Governo junto aos demais órgãos e entidades, assumindo o papel de agente de transformação, envolvendo adequadamente os atores interessados ou afetados pela mudança, de forma a viabilizar a integração das ações governamentais tendo como alicerce a adoção de novas práticas de modernização da gestão pública. Participaram da especialização 70 servidores efetivos, sendo que as execuções das turmas se iniciaram em agosto de 2011 com término em outubro de 2012.

Outra vertente da educação corporativa ocorreu mediante a execução de cursos de capacitação e treinamento pela Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro (EG/FJP). Em 2011, houve uma significativa modificação na carteira de cursos ofertada, com o objetivo de prover ao servidor os conhecimentos necessários para atuar conforme as especificidades da Administração Pública, com a capacitação de 946 servidores.

Além das ações referentes à capacitação dos servidores, deve-se destacar também o Prêmio Excelência em Gestão Pública, que tem como objetivo estimular os servidores, empregados públicos e estagiários da Administração Pública Estadual a proporem ideias para melhoria do serviço público e mesmo viabilizar a disseminação de novos conhecimentos e ações de sucesso já implementadas na gestão pública. O concurso, que é organizado pela Subsecretaria de Gestão de Pessoas da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão está em sua 7ª edição, acumulando mais de 60 ideias e projetos vencedores. A premiação é estruturada nas categorias, que se desdobram em quatro modalidades. A categoria 'Servidor' possui três modalidades, onde os três primeiros lugares, de cada uma das modalidades são premiados com

R\$ 8 mil, R\$ 4 mil e R\$ 2 mil, respectivamente. A categoria 'Estagiário' possui modalidade única e concede prêmio de R\$ 1.500 para o primeiro lugar.

Adicionalmente, os órgãos e entidades implementam ações de desenvolvimento em assuntos específicos conforme a programação estabelecida nos PADES.

Em 2012, destacam-se mais quatro focos de educação corporativa:

- Conclusão da especialização em Gestão Estratégica.
- *Workshop Gestores Líderes para o Estado em Redes*: Ação direcionada aos gestores da SEPLAG e gestores das AGEIS, SPGF e RH de todos os órgãos e entidades do poder Executivo do Estado de Minas Gerais. O objetivo deste Workshop é contextualizar os gestores dos órgãos e entidades ao planejamento, instrumentos e novas perspectivas da Gestão Pública Mineira, promovendo alinhamento estratégico aos propósitos do 3º Choque de Gestão, mediante a ampliação da visão sistêmica com orientação para resultados. Neste Workshop será realizado também palestra "Poder e ética nas organizações" e "Mudança e cultura organizacional".
- Concepção da política de Educação à Distância – EAD, com a definição de objetivos, diretrizes, parâmetros e estratégias para que esta modalidade seja ampliada a vários órgãos e entidades. Pretende-se inicialmente realizar um diagnóstico de todas as ferramentas em utilização pelos órgãos e entidades, bem como mapear os investimentos já realizados e a expertise já adquirida. Em 2012 foram ofertadas três capacitações na modalidade de EAD, e terão como objetivo central capacitar os órgãos e entidades visando a execução das políticas definidas pelas áreas centrais da SEPLAG. O Decreto que regulamenta a política de EAD encontra-se em análise na Assessoria Técnica Legislativa da Secretaria de Estado de Casa Civil para publicação.

2.7. Mecanismos e estruturas de gestão e políticas e regras de mobilidade das carreiras

Atualmente há uma unidade da Secretaria de Planejamento e Gestão que é a responsável por definir a política de RH do Estado, a Superintendência Central de Políticas de Recursos Humanos. Ressalte-se que tal unidade fica absolutamente por conta de tal atribuição, uma vez que a administração de pessoal é de competência da Superintendência Central de Administração de Pessoal. Esta separação permitiu um olhar mais apurado sobre a política, uma vez que as atividades rotineiras da administração de pessoas absorviam demasiadamente todos os técnicos, fazendo com que a definição de políticas ficasse prejudicada até a separação das áreas.

Em relação à mobilidade, as carreiras mais largas, conforme explicitado, permitiram maior flexibilidade, pois seu desenho respeitou o grau de complexidade e a escolaridade exigidos para o exercício do cargo mas não se restringiu a uma única profissão, ampliando suas possibilidades de atuação. Cite-se como exemplo o caso de motorista que foi transformado em auxiliar, o que conseqüentemente ampliou as suas atribuições para várias outras administrativas, como por exemplo protocolo e recepção.

Assim, o desenho de carreiras com atribuições mais largas é um primeiro passo em direção à implantação de uma política de mobilidade. Posteriormente, deve-se investir em uma política de capacitação que possibilite aos servidores realizarem uma gama maior de atividades, e aos gerentes entenderem a relevância deste instrumento para a própria aquisição de competências por parte dos servidores. Os servidores contratados sob a nova estrutura de cargos com atribuições amplas já devem ser recrutados com um perfil que possibilite esta atuação mais abrangente.

2.8. Processos e mecanismos para elaboração de propostas de criação e reestruturação de cargos, carreiras e estruturas remuneratórias

Neste item, vale destacar o processo de definição da estrutura de cargos em comissão no governo de Minas Gerais, facilitado pelo fato de que, nos últimos três mandatos, tais cargos foram criados pelas Leis Delegadas, leis propostas pelo Executivo que independem de tramitação Legislativa para atender à alguma excepcionalidade, no caso, o novo formato e estrutura organizacional em função da transição de Governo.

A princípio os cargos em comissão, assim como as funções gratificadas e as gratificações temporárias, são criados a partir de um estudo das estruturas (organogramas) dos órgãos e entidades do Governo, antes do início do mandato seguinte. Poderíamos dizer que há a constituição de uma espécie de grupo de trabalho de transição para propor e correlacionar, de forma ampla, os cargos às funções a serem desempenhadas pelos gestores.

Mais especificamente, existem em Minas Gerais os cargos de Direção e Assessoramento da Administração Direta (DAD) e os cargos de Direção e Assessoramento das Indiretas (DAI). A graduação dos cargos nos níveis DAD ou DAI obedece ao grau de complexidade de suas atribuições. Os DAD possuem 11 níveis, enquanto os DAI 29, ambos previstos nas Leis Delegadas 174 e 175 de 2006, respectivamente.

Por óbvio, aos cargos correspondem determinado vencimento. Mais que isso, a inovação está no fato de que para cada DAD está associado um número determinado de pontos (quanto maior o DAD, maior o número de pontos). O mesmo ocorre com os DAI. Veja, como exemplo, a tabela:

I	Espécie/níve	Valor (em R\$)	DAD- unitário
	DAD-1	660,00	1,00
	DAD-2	990,00	1,50
	DAD-3	1.485,00	2,25
	DAD-4	2.310,00	3,50
	DAD-5	2.640,00	4,00
	DAD-6	3.300,00	5,00
	DAD-7	4.455,00	6,75
	DAD-8	5.610,00	8,50
	DAD-9	6.600,00	10,00
	DAD-10	7.700,00	11,66
	DAD-11	8.500,00	12,88

Isso significa dizer que uma vez dado ao órgão no início do mandato, por lei delegada e de forma a atender às necessidades da nova estrutura, um número determinado de pontos, ou um saldo total de pontos, é permitido ao dirigente rearranjar este saldo, a cada seis meses por Decreto, alterando a composição de seu quadro de cargos de acordo com a realidade do

momento. Esta flexibilidade está prevista como cláusula de autonomia dada aos signatários do Acordo de Resultados de Primeira Etapa, em consonância com a Lei 17.600 de 2008 e com a Constituição Estadual. Por outro lado, é possível que mais cargos possam ser criados por lei *a posteriori*, contudo, tramitarão normalmente pela Assembleia.

Cumpra ainda esclarecer que a lei prevê percentual de cargos de Direção e Assessoramento, tanto da Administração Direta e da Indireta, que devem ser ocupados por servidores efetivos e com determinada escolaridade. Dessa forma, diminui-se o caráter político da nomeação e ainda é possível valorizar o servidor e dar mobilidade para preenchimento de certas posições na hierarquia.

2.9. Políticas e mecanismos utilizados para melhorar o desempenho e fixar servidores em atividades específicas.

Neste item são apresentados importantes incentivos aos servidores, compatíveis com as políticas anteriormente descritas. A avaliação de desempenho requer a definição de um plano individual de metas a serem cumpridas, fornece subsídios para a política de capacitação e pode implicar em melhorias remuneratórias via progressão e/ou pagamento de gratificações; o prêmio por produtividade é, do ponto de vista financeiro, o incentivo mais relevante por estar diretamente associado ao cumprimento de metas; as demais gratificações possibilitam remunerar melhor servidores que estejam desempenhando atividades temporárias e/ou específicas no desenvolvimento de projetos, de forma a possibilitar a alocação de especialistas em atividades que demandam seus conhecimentos e que, dada a estrutura salarial usual na administração pública, não obteriam remuneração adicional nesta nova situação. É uma forma de flexibilizar a política salarial sem abdicar do tratamento isonômico entre ocupantes dos mesmos cargos.

Os instrumentos aqui discutidos consolidam um conjunto de ações interligadas que envolvem desenvolvimento, capacitação e incentivos na forma de avaliações e gratificações. Tal

conjunto é consistente e visa a aquisição de competências e o alcance de resultados, por isso forma um importante exemplo de modelo de gestão de recursos humanos, ainda que, não possa ser caracterizado como estratégico pois, conforme já afirmado, este último requer a realização de um planejamento da força de trabalho.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, PGDI e ADGP

A avaliação de desempenho foi implementada no Governo de Minas desde 2004 e, além de ser uma ferramenta gerencial que sustenta o processo de gestão do desempenho institucional, deve também ser reconhecida como um mecanismo de estímulo à integração entre as necessidades e expectativas individuais e organizacionais, bem como ser capaz de ampliar e consolidar uma cultura de desenvolvimento e meritocracia.

No início do exercício é obrigatório que a chefia imediata elabore juntamente com o servidor seu Plano de Gestão do Desempenho Individual – PGDI. Este plano é o instrumento que possibilita o planejamento do trabalho e o acompanhamento do desempenho do servidor, permitindo que ele aprimore suas competências, melhore seu desempenho e receba feedback constante de sua chefia. Adicionalmente, o servidor é avaliado segundo as competências essenciais ao final do ano, como forma de melhoria do desempenho,

Em 2009, o Governo de Minas iniciou a avaliação de seus gestores. A Avaliação de Desempenho do Gestor Público – ADGP – é aplicada a todos os servidores ocupantes de cargos de chefia baseada no perfil de competências gerenciais e no modelo de avaliação 180 graus, no qual o gestor é avaliado por sua chefia, por membros aleatoriamente sorteados em sua equipe e realiza também sua auto avaliação. A nota obtida ao final é o resultado de uma média entre as avaliações realizadas e os membros sorteados da equipe não são identificados.

O resultado obtido pelo gestor na ADGP é utilizado para fornecer subsídios à política de gestão de pessoas do Estado, auxiliando na definição de ações de desenvolvimento, sendo critério para concessão de adicionais e gratificações de desempenho e requisito necessário ao

desenvolvimento na respectiva carreira, por meio de promoção e progressão, bem como instrumento para demissão por insuficiência de desempenho (três avaliações insuficientes consecutivas ou cinco alternadas no período de cinco anos).

PRÊMIO POR PRODUTIVIDADE

O Prêmio por Produtividade consiste em um incentivo anual diretamente ligado ao desempenho e à produtividade dos servidores públicos, previsto na Lei nº 17.600, de 1º de julho de 2008, que disciplina o Acordo de Resultados e o referido Prêmio no âmbito do Poder Executivo Estadual.

O prêmio ou bônus, como é comumente chamado, é a contrapartida financeira dada ao servidor pelo atingimento das metas pactuadas por sua equipe conjugada com a nota (macro) do Acordo de seu sistema operacional (grupo formado pela Secretária de Estado e as entidades de Administração Indireta que a ela se vinculam).

De acordo com o artigo 23 da referida Lei, o Prêmio por Produtividade é um bônus concedido aos servidores em efetivo exercício em órgãos/entidades signatários de Acordo de Resultados vigente, com previsão expressa de pagamento do mesmo, metas estabelecidas dentro do período de referência por, no mínimo, 90 dias, que obtenham resultado satisfatório na avaliação de desempenho institucional e que realizem avaliação de desempenho individual permanente de seus servidores.

Segundo o Decreto estadual nº 44.873, de 14 de agosto de 2008, que regulamenta a Lei mencionada anteriormente, a premiação está condicionada ao alcance de resultado satisfatório na avaliação da 1ª etapa do Acordo de Resultados (60%, no mínimo) e a resultado fiscal positivo obtido pelo Estado no ano de referência da avaliação (a primeira etapa do Acordo de Resultados refere-se àquela em que são pactuadas as metas que as secretarias devem alcançar).

Fazem jus ao bônus os servidores em atividade, ocupantes de cargos de provimento efetivo ou em comissão, detentores de função pública, os servidores efetivados e os Subsecretários de Estado, os Secretários e Adjuntos. Tais servidores, conforme disposto no Decreto citado acima, devem possuir, no mínimo, 25% dos dias efetivamente trabalhados no período de referência. Entende-se por dias efetivamente trabalhados os dias de efetivo exercício, definidos em legislação vigente, excetuados os dias de afastamento, de licença, de afastamento integral ou qualquer interrupção do exercício das atribuições do cargo/função. Ressalta-se ainda que o prêmio é diferenciado por equipe (escolas, hospitais, presídios, etc.).

O cálculo individual do Prêmio por Produtividade, conforme disposto no §1º do artigo 35 do Decreto nº 44.873/2008, considerará:

- A nota final obtida pela equipe da qual o servidor faz parte na avaliação da 2ª etapa do Acordo de Resultados (a segunda etapa corresponde àquela em que as secretarias pactuam metas internas, com os diversos setores,, desdobrando as metas acordadas na primeira fase do Acordo);
- O valor da última remuneração percebida pelo servidor durante o período de referência, excluídos eventuais e atrasados;

FUNÇÕES, GRATIFICAÇÕES E ADICIONAIS

Adicional de desempenho

O Adicional de Desempenho - ADE foi previsto pela Emenda Constitucional nº 57, de 16 de julho de 2003, e instituído pela Lei nº 14.693, de 30 de julho de 2003. É uma vantagem vinculada ao resultado da Avaliação de Desempenho Individual, por isso os valores variam para cada servidor e podem chegar ao percentual máximo de 70% do vencimento básico de acordo com o número de avaliações satisfatórias, que são realizadas anualmente.

Para que o servidor tenha direito ao pagamento da vantagem, ele deve ter ingressado no serviço público estadual após 16 de julho de 2003, ter concluído o estágio probatório e

alcançar nota igual ou superior a 70% na Avaliação de Desempenho Individual (ADI) e também na avaliação institucional (nota do Acordo de Resultados). Os servidores que recebem adicionais por tempo de serviço podem optar pelo ADE em substituição à aquisição de novos adicionais como quinquênios, biênios e adicional trintenário.

Abaixo tabela que demonstra a definição dos valores máximos de ADE que podem ser percebidos pelo servidor, conforme o número de resultados satisfatórios obtidos pelo mesmo na ADI ou na AED.

Porcentagem para cálculo do valor máximo do ADE

Número de ADIs ou AEDs satisfatórias			0	5	0	5	0	5
Porcentagem do vencimento básico	%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Gratificação Temporária Estratégica

Destinada a servidor investido em cargo de provimento em comissão dos Grupos de Direção e Assessoramento da Administração Direta e Indireta, com jornada de trabalho semanal de quarenta horas, a Gratificação Temporária Estratégica – GTE – é atribuída para o desempenho de função estratégica em áreas consideradas de elevada complexidade ou com relevante contribuição para a Agenda do Governo constante do Plano Plurianual de Ação Governamental – PPAG –, conforme diretrizes estabelecidas no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado – PMDI.

As GTE's são graduadas em 04 (quatro) níveis e cada nível corresponde a pontuação e valor específicos, como no caso dos cargos em comissão.

Espécie /nível	Valor (em R\$)	GTE- unitário
GTE-1	250,00	1,00
GTE-2	500,00	2,00
GTE-3	750,00	3,00
GTE-4	1.000,00	4,00

Funções Gratificadas

As funções gratificadas correspondem a FGD – Função Gratificada da Administração Direta e FGI - Função Gratificada da Administração Indireta e foram instituídas pelas Leis Delegadas nº 174 e 175/2007, respectivamente.

São graduadas em 09 (nove) níveis e cada nível corresponde a uma pontuação e um valor específicos, sendo que suas graduações também obedecem ao grau de complexidade de suas atribuições.

Cada órgão ou entidade tem uma pontuação total de FGD ou FGI. Segue exemplo das FGDs dos órgãos da Administração Direta.

I	Espécie/nível	Valor (em R\$)	FGD-unitário
	FGD-1	165,00	1,00
	FGD-2	330,00	2,00
	FGD-3	412,50	2,50
	FGD-4	495,00	3,00
	FGD-5	660,00	4,00
	FGD-6	825,00	5,00
	FGD-7	990,00	6,00
	FGD-8	1.155,00	7,00
	FGD-9	1.320,00	8,00

Cumpra-se observar que as funções gratificadas só podem ser atribuídas a servidor ocupante de cargo de provimento efetivo ou detentor de função pública para fins de assessoramento técnico ou especializado e a coordenação de atividades, projetos, programas e equipes de trabalho. Assim como para os cargos de provimento em comissão, as funções também podem ser redistribuídas, no limite do total de pontos do órgão ou entidade.

3. PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA PREFEITURA DE SÃO PAULO

2.1. Introdução

A gestão de pessoas adotada na Prefeitura de São Paulo está sendo destacada neste trabalho porque incluiu, a partir de 2001, uma série de medidas interessantes relativas à reorganização de carreiras que incluíram a definição de competências, regras de desenvolvimento profissional, implantação de uma sistemática de avaliação de desempenho que inclui também a avaliação dos usuários dos serviços, uma política de capacitação com ênfase no processo de descentralização pelo qual a gestão municipal passava naquele momento, portanto associada aos objetivos esperados, e começou a e introduziu uma sistemática de negociação permanente de medidas na área de recursos humanos no setor público até então inédita no Brasil.

Da mesma forma que em Minas Gerais, apesar de não ter adotado um enfoque estratégico baseado no planejamento da força de trabalho, a gestão de recursos humanos na prefeitura de São Paulo implantou uma série de medidas inovadoras que podem ser utilizadas como um insumo importante na arquitetura de um novo modelo de gestão de carreiras no setor público.

Assim, no período entre 2001 e 2003 foram implantadas diversas medidas relativas à Gestão de Pessoas pela Administração da Prefeitura de São Paulo, em decorrência do Plano Estratégico de Recursos Humanos constituído a partir das Políticas e Diretrizes estabelecidas naquela Gestão.

Para facilitar o entendimento do contexto, a seguir estão sintetizados os principais pontos do Plano Estratégico de Recursos Humanos que foram determinantes naquela ocasião. Tal Plano teve origem nas orientações da Secretaria de Gestão Pública, destacando-se dois pontos fundamentais:

Diretrizes Básicas:

- Modernização Administrativa
- Transparência e Ética nas compras e licitações
- Profissionalização e valorização do servidor, para melhor atender o cidadão paulistano

Responsabilidades:

- Melhoria da qualidade do trabalho
- Apoio à implantação das sub-prefeituras e às reestruturações organizacionais da PMSP
- Revisão dos processos de trabalho
- Estímulo ao uso intensivo de tecnologia de informação
- Coordenação estratégica e criação das condições para o adequado processo de descentralização, compreendendo:
 - SIG (Sistema Informações Gerenciais)
 - Gestão de Recursos Humanos,
 - Gestão das Compras e
 - Economia de energia

A Secretaria de Gestão Pública fixou as seguintes prioridades que delinearão as políticas de recursos humanos:

- Implantar Novo Modelo de Gestão de Pessoas, consistindo em:
- Realização sistemática de Concursos Públicos
- Implantação do SINP – Sistema de Negociação Permanente
- Novo Plano de Cargos e Carreiras
- Escola de Formação
- Serviço de Atendimento ao Servidor do DESAT – Departamento de Saúde do Trabalhador
- Revisão da Legislação de readaptação funcional, acidente de trabalho e doença ocupacional
- Centro de Orientação e Apoio Profissional,

- Modernização Administrativa, consistindo em:
 - Implantação do Sistema de Informações gerenciais
 - Descentralização do Atendimento e redesenho de processos e fluxos de trabalho
 - Novo Modelo de Fiscalização
 - Implantação do Programa de Descentralização de competências da Diretoria de Recursos Humanos
 - Sistema Informatizado da Gestão de Pessoas
 - Descentralização do Atendimento do Departamento de Saúde do Trabalhador
 - Programa de Boa Governança e Combate à Corrupção

De acordo com as diretrizes estabelecidas à época pela Secretaria de Gestão Pública, o Plano Estratégico de Recursos Humanos da Prefeitura de São Paulo abrangeu cinco dimensões:

- Identidade, correspondendo à Visão, Missão e Objetivos,
- Diagnóstico, elaborado a partir da realização do Censo dos servidores e diagnóstico da gestão de RH,
- Estratégia e Plano de Ações, abrangendo a Descentralização das Ações de RH, Valorização do Servidor, Capacitação e Plano de Comunicação e Marketing Interno,
- Ações de Suporte aos Processos de Gestão, envolvendo a Consolidação das Informações de RH, por meio de sistema informatizado,
- Acompanhamento e Avaliação, realizados pela Secretaria de Governo.

O Plano Estratégico de Recursos Humanos foi detalhado a partir de debates com diferentes grupos de trabalho, sendo consolidado com os seguintes elementos fundamentais:

- Visão: Ser um agente de desenvolvimento do servidor e da organização pública municipal, atuando como um polo irradiador de tecnologia em gestão de pessoas e da educação continuada, contribuindo para o permanente aprimoramento na prestação de serviços públicos.

- Missão: Ofertar soluções estratégicas desconcentradas para a Gestão de Pessoas na PMSP.
- Objetivos:
 - Desconcentrar a operação de atividades que devem observar normas e procedimentos uniformes à PMSP;
 - Descentralizar a operação de atividades que, pela sua natureza, dependem da compatibilização de necessidades, possibilidades e condições das Unidades Descentralizadas de RH;
 - Constituir meios para promover mais participação, de modo que cada servidor adquira uma visão mais ampliada do seu trabalho na atuação da administração municipal e das suas implicações;
 - Criar e manter mecanismos de ação conjunta e articulada com as Unidades Descentralizadas de RH, visando garantir resolutividade no atendimento às demandas da gestão de pessoas;
 - Promover a capacitação, desenvolvimento e a valorização profissional do servidor como agente de mudança numa perspectiva democrática das relações de trabalho;
 - Criar canais de comunicação que possibilitem acesso à informação por parte do servidor, das entidades de classe e sociedade em geral, respeitando os princípios éticos da gestão de pessoas.

Com base nos objetivos estratégicos foram instituídas as seguintes ações para a Diretoria de Recursos Humanos:

- Transformar a Diretoria de Recursos Humanos em órgão estratégico, atuando na formulação de políticas de gestão de pessoas na PMSP,
- Conceber e implantar novo sistema informatizado e descentralizado de gestão de pessoas,
- Configurar-se como órgão de promoção à saúde

- Subsidiar e Assessorar a implantação das Subprefeituras no que se refere à Gestão de Pessoas,
- Humanizar o atendimento médico pericial,
- Estabelecer nova política municipal de profissionalização do servidor,
- Conceber e implantar novo sistema de remuneração,
- Conceber e implantar novo sistema de avaliação de desempenho,
- Conceber e implantar novo Modelo de Cargos e Carreiras no Serviço Público Municipal,
- Implantar a Escola de Formação do Servidor Municipal.

Várias ações foram efetivamente implantadas e outras foram iniciadas e continuadas nas gestões subsequentes. A seguir destacam-se pelo menos cinco ações da maior relevância para a Administração Municipal. São elas:

- O Plano de Cargos, Carreiras e Salários,
- A Descentralização de Recursos Humanos.
- O Sistema Integrado de Recursos Humanos,
- O SINP - Sistema de Negociação Permanente com as Entidades de Classes dos Servidores,
- A Sistemática de Avaliação de Desempenho.

2.2. Organização de cargos e carreiras

PLANO DE CARGOS, CARREIRAS E SALÁRIOS

O Plano de Cargos, Carreira e Salários incluiu a simplificação da estrutura de cargos a partir da aglutinação de diversos deles que possuíam atribuições compatíveis, opção esta que pode ser considerada em um processo de reestruturação de carreiras. Mais que isso, foram definidas as principais competências necessárias ao seu exercício, insumo fundamental para a definição de regras de avaliação, promoção / progressão e capacitação interligadas e integrantes de uma política de recursos humanos que pretenda ser caracterizada como estratégica.

A concepção deste Plano atendeu a uma das políticas consolidadas no PLANO ESTRATÉGICO DE GOVERNO, especialmente destacado na Diretriz “Inovações da Gestão Pública”, cujo resultado esperado se constituía em “Servidores Melhor Alocados, Motivados, Capacitados e Orientados Para o Atendimento à População”.

Para contribuir com os resultados esperados, o Plano de Cargos, Carreira e Salários foi desenvolvido a partir dos seguintes componentes:

- Diretrizes Gerais do Governo
- Premissas Básicas de Gestão dos Cargos, Carreira e Salários
- Redução dos Cargos existentes
- Unificação dos Quadros de Servidores
- Mobilidade nas carreiras
- Desenho dos cargos futuros
- Composição da remuneração
- Estratégia da implantação

O PCCS (Plano de Cargos, Carreiras e Salários) visava ampliar as possibilidades de desenvolvimento e crescimento profissional dentro de princípios que garantiam maior equidade, flexibilidade na gestão das pessoas e otimização dos recursos, suportado nas seguintes premissas:

Com relação aos cargos:

- Estabelecer quadro único para a Prefeitura
- Ampliar o conteúdo ocupacional, através da concepção de cargos largos
- Introduzir a mobilidade na carreira, associada à aquisição de competências e ao desempenho dos servidores
- Reduzir substancialmente o número de cargos

Com relação à Gestão:

- Considerar a atuação integrada da PMSP

Com relação à política de remuneração:

- Inversão da Composição da Remuneração (relação salário / gratificação)
- Mínimo impacto na folha de pagamentos decorrente de sua implantação.

Em virtude da análise das diferentes ocupações existentes na estrutura de trabalho da Prefeitura e considerando os cargos existentes, obteve-se uma significativa redução na configuração dos cargos futuros, passando de 118 para 27 cargos.

NIVEL DE INSTRUÇÃO	CARGOS ATUAIS	CARGOS PROPOSTOS
Nível Básico	35	1
Nível Medio	33	5
Nível superior	50	21
Total	118	27

A partir das premissas e diretrizes estabelecidas, o Plano de Cargos foi estruturado da seguinte forma:

- Organização do Quadro de Pessoal
- Desenho dos Cargos
- Matriz Básica das Carreiras
- Critérios de movimentação na carreira
- Grade Salarial
- Regras de Transição
- Glossário

Os cargos foram descritos por competências gerais, básicas e específicas.

- Gerais: são aquelas que propiciam o alcance dos macro objetivos da organização e são obrigatórias para todos os cargos.
- Básicas: são aquelas ligadas à área de concentração, multidisciplinar ou atribuições de mesma natureza multifuncional.
- Específicas: são aquelas que complementam o conhecimento básico do profissional na sua área de concentração ou de sua função para operacionalizar sua atividade.

Cargos Multifuncionais:

- Nível Básico
Agente de Apoio
- Nível Médio
Assistente de Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

Cargos Multidisciplinares:

- Nível Superior
Analista de Gestão Pública
Analista de Desenvolvimento Urbano
Analista de Desenvolvimento Social e Humano
Analista de Informações
Analista de Procedimentos Diagnósticos
Analista Terapêutico
Educador Desportivo

Cargos Especializados:

Nível Médio

Agente de Desenvolvimento Infantil

Guarda Civil Metropolitano

Técnico em Saúde

Auxiliar em Saúde

Nível Superior:

Médico

Médico Veterinário

Cirurgião Dentista

Diretor de Escola/ Centro Infantil

Coordenador Pedagógico

Supervisor Educacional

Professor Titular – Ensino Fundamental I

Professor Titular – Ensino Fundamental II

Professor Adjunto

Professor de Desenvolvimento Infantil

Fiscal Urbano

Fiscal de Tributos

Procurador

Seguindo a premissa para o desenho dos cargos largos a seguir está demonstrada a aglutinação de alguns cargos largos que abrangem várias atividades funcionais e/ou áreas de especialidades para compor os cargos amplos.

O cargo largo de nível básico denominado Agente de Apoio foi aprovado pela Lei nº 13.652/2003, aglutinando várias funções ou grupos atividades:



Cargo Largo	Definição Sumária	Escolaridade
AGENTE DE APOIO	Profissionais com ensino fundamental completo que realizam atividades operacionais de apoio à dinâmica organizacional da PMSP.	Ensino fundamental

A carreira de nível médio administrativo, cujo cargo foi denominado de Assistente de Gestão de Políticas Públicas, aprovada pela Lei nº 13.748/ 2004:

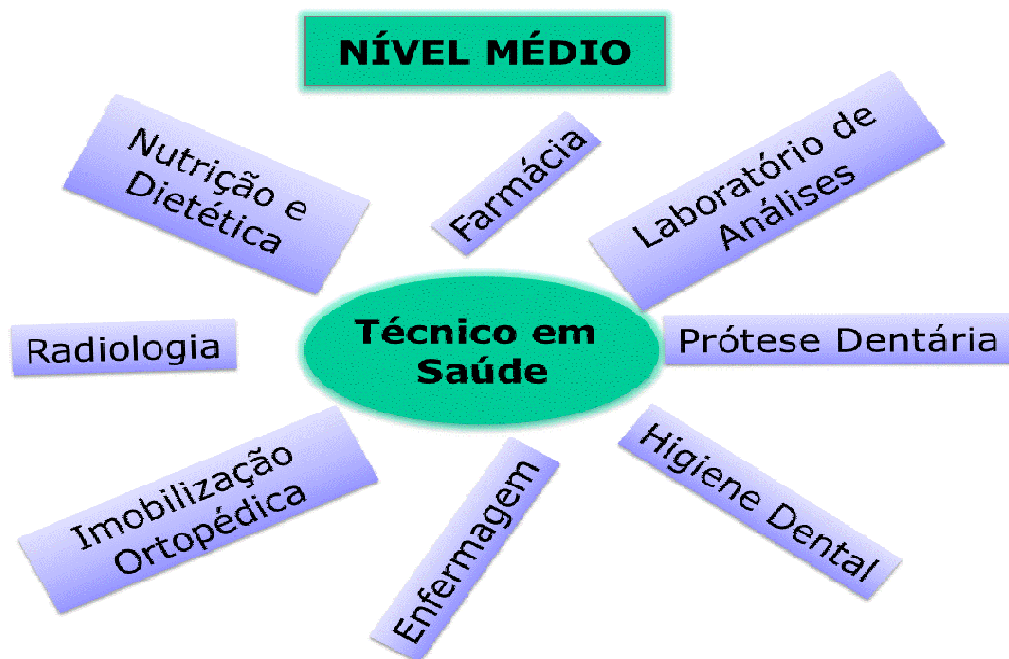


O Plano de Carreiras de Nível Superior para a Administração Municipal foi aprovado pela Lei nº 14.591/2007, constituindo os cargos multidisciplinares de Especialista em Administração, Orçamento e Finanças Públicas, Especialista em Desenvolvimento Urbano, Especialista em Assistência e Desenvolvimento Social, Especialista em Informações Técnicas, Culturais e Desportivas:





O Plano de Carreiras da Saúde, aprovado pela Lei nº 14.713/2008 constitui-se nos seguintes cargos: Nível Superior, o Especialista em Saúde e o Especialista em Saúde – Médico; no nível médio, os cargos de Técnico em Saúde e Auxiliar Técnico em Saúde.





O provimento dos cargos se dá mediante aprovação prévia em concurso público de acordo com as necessidades previstas no planejamento do quadro de pessoal, sendo exigida formação em conformidade com os pré-requisitos básicos de escolaridade, fixados nas respectivas leis, além de títulos complementares, quando necessários.

Ressalta-se que a implantação dos novos cargos era precedida por debates no âmbito do Sistema de Negociação Permanente – SINP, contexto em que as propostas da Administração poderiam sofrer ajustes antes que fossem encaminhadas para aprovação legislativa.

2.3. Políticas e mecanismos para atração e retenção de profissionais com os perfis desejados, inclusive provenientes do setor privado

Uma das preocupações que a SGP (Secretaria de Gestão Pública) possuía à época da implementação do Plano era corrigir distorções anteriores decorrentes da ausência de promoção / progressão por um determinado período, a exemplo do que foi apontado na análise sobre a política em Minas Gerais. Tal correção serviria como um fator de apoio ao plano, justiça e estímulo à permanência dos servidores no quadro da administração pública.

Assim, a regra de transição para o enquadramento dos servidores nas novas carreiras buscou corrigir uma distorção existente na época. Tal distorção referia-se à não realização da promoção, denominada evolução funcional prevista nas antigas carreiras, que não foi processada pelas administrações anteriores desde a implantação das carreiras ocorrida no início dos anos 90. Assim, o enquadramento dos servidores da carreira do nível básico, como exemplo, seguiu dois passos. Primeiramente foi procedida a evolução funcional na antiga carreira e na sequência feito o enquadramento na nova tabela salarial de acordo com uma escala de tempo de efetivo exercício na carreira, considerando a quantidade de posições salariais da tabela salarial e a extensão da carreira, sendo no máximo 27 anos. Na hipótese de inexistir um valor na nova tabela salarial exatamente igual ao salário que o servidor obteve pela movimentação da evolução funcional, este era posicionado no valor imediatamente superior identificado na nova tabela salarial.

Adicionalmente, a SGP investiu fortemente na capacitação de seus servidores como uma forma de desenvolvê-los e incentivá-los a permanecer no setor público, mesmo porque a aquisição de competências, como será discutida mais à frente, tornou-se um requisito à progressão / promoção. Além disso, ao capacitá-los, os funcionários de qualquer organização sentem-se valorizados.

POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO

A Secretaria de Gestão Pública e a Diretoria de Recursos Humanos, atendendo diretrizes de governo, desenvolveu várias ações de suporte para implementação das subprefeituras, uma vez que a descentralização na prestação de serviços era uma premissa da gestão à época. Dentre elas, destaca-se o CURSO DE FORMAÇÃO DE GESTORES DE SUBPREFEITURAS ministrado para quase 200 gestores, num total de 124 horas por turma.

O Curso foi estruturado de forma a acelerar a profissionalização das equipes frente aos desafios estabelecidos no Projeto Subprefeituras e adaptado às condições locais de trabalho.

Objetivos:

Contribuir para desenvolver e aperfeiçoar a capacidade gerencial nas subprefeituras levando os participantes a:

- Compreender a importância da criação das subprefeituras para melhorar as condições de atuação do poder público na cidade de São Paulo, especialmente no que se refere a prestar serviços, promover o desenvolvimento socioeconômico e reconhecer o trabalho dos atores sociais,
- Analisar estratégica e prospectivamente a atuação das subprefeituras, dentro do novo modelo,
- Atuar em sintonia com os requisitos de um novo modelo de gestão pública, com destaque para:
 - o pensamento estratégico,
 - o novo perfil gerencial que exigido para as novas modalidades de organização do trabalho,
 - os conceitos e as técnicas do planejamento estratégico,
 - a flexibilidade das hierarquias e a valorização do trabalho em equipes, e
 - a importância da comunicação, para, dentre outros objetivos, preservar a boa qualidade dos fluxos de trabalho.

Para atender os objetivos o curso abrangeu o seguinte conteúdo:

- A nova organização do Município de São Paulo, com 3h30 horas,
- Marco referencial para a gestão pública, com 14 horas,
- O pensamento estratégico e o perfil do gestor e equipe, com 7 horas,
- Caracterização demográfica, social e econômica das subprefeituras, com 10:30 horas,
- Planejamento estratégico, com 40 horas,
- Estratégias e técnicas de negociação, com 14 horas,
- Gestão da comunicação, com 14 horas.

Outros programas de capacitação foram realizados, também para fortalecer o modelo de descentralização da gestão da cidade, podendo citar:

- CURSO GESTORES SOCIAIS;
 - PROGRAMA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO, abrangendo três cursos (Excelência no Atendimento ao Cidadão, Praça de Atendimento ao Cidadão e Formação de Instrutores em Atendimento ao Cidadão);
- GESTÃO DE EQUIPES PARA RESULTADOS;
- CURSOS DE INFORMÁTICA

O principal marco para a Política de Capacitação do Servidor da Prefeitura de São Paulo foi a criação da Escola de Formação do Servidor Público, inaugurada em 25 de outubro de 2001, e institucionalizada formalmente por meio do Decreto 46.912, publicado dia 17 de Janeiro de 2006. Vinculada à época à Secretaria de Gestão Pública e atualmente à Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Gestão - SEMPLA, a Escola constitui-se em um espaço de aprendizagem que permite ao servidor sua formação e aperfeiçoamento com o fim de obter eficiência na prestação de serviços públicos.

Conforme Decreto nº 50.813, são atribuições da Escola de Formação:

I - implementar ações e programas permanentes de capacitação estratégica da Administração Direta;

II - realizar programas de especialização em áreas específicas, conforme necessidades identificadas pela Administração;

III - fomentar e divulgar conhecimentos sobre gestão pública por meio de estudos, eventos, seminários, atividades, editoriais, intercâmbios culturais e periódicos;

IV - promover integração com os demais centros de formação profissional da Administração Direta;

V - propor e gerir programas de premiação para as iniciativas de inovação em gestão pública;

VI - realizar cursos de capacitação para os servidores municipais na modalidade de educação à distância.

A Escola de Formação do Servidor Municipal mantém uma programação contínua de vários eventos, incluindo cursos presenciais e à distância, palestras, grupos de estudo, entre outros.

Continua como destaque a formação nas áreas de gestão de pessoas, gestão de suprimentos e contratos, atendimento ao cidadão e recursos de tecnologia e informática, promovendo continuamente a formação e desenvolvimento das competências necessárias à gestão das demandas da cidade e a excelência no atendimento e prestação dos serviços públicos municipais.

Abaixo estão listados alguns cursos oferecidos pela Escola de Formação no último ano.

Gestão de Compras

Técnicas de Recebimento e Controle de Qualidade; Formação de Pregoeiros; Gestão de Contratos; Licitação

Gestão de Pessoas

Cerimonial Público; Excelência no Atendimento ao Cidadão – EAC; Geq - Gestão de Equipes

Informática

Windows ; Internet ; Outlook; Word I; Word II; Excel I; Excel II, Power Point., Access

Além da Escola do Servidor Municipal, a Prefeitura mantém ainda outros centros de formação, indicados a seguir.

Nome da Instituição	Órgão ao qual está vinculada
Centro de Estudos Jurídicos - CEJUR	Secretaria Municipal de Negócios Jurídicos - SNJ
Centro de Formação em Segurança Urbana - CSFU	Secretaria Municipal de Segurança Urbana - SMSU
Diretoria de Orientação Técnica - DOT	Secretaria Municipal de Educação - SME
Escola do Parlamento Paulistano	Câmara Municipal de São Paulo
Escola Municipal de Saúde - EMS	Secretaria Municipal de Saúde - SMS
Escola Superior de Gestão e Contas Públicas	Tribunal de Contas do Município de São Paulo - TCM
Espaço Público do Aprender Social - ESPASO	Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social - SMADS
Universidade Livre de Meio Ambiente e Cultura de Paz - UMAPAZ	Secretaria Municipal do Verde e do Meio Ambiente - SVMA

2.4. Amplitude e tempo de progressão nas carreiras / políticas e regras de desenvolvimento em carreiras

As regras de progressão e promoção nas carreiras trouxeram inovações importantes. A primeira delas foi que, ao invés de adotar a distribuição forçada como critério para definir aqueles que progredirão, optou-se por escolher aqueles que obtenham um resultado da avaliação de desempenho acima da média, de modo a minimizar a adoção de critérios de desempate, muitas vezes desassociados do mérito, para definir os beneficiados.

Adicionalmente, adotou-se a realização de provas como um critério para a promoção. Desta forma, não basta o servidor frequentar cursos, ele tem que também aprimorar suas competências, isto é, sua capacidade para resolver problemas e realizar suas tarefas, para ser promovido. Os testes práticos são uma maneira eficaz para avaliar tal capacidade. O servidor pode ser promovido mesmo que não esteja situado no último grau (categoria salarial) de um nível; o critério relevante para ascender ao nível seguinte não é o tempo de serviço, e sim a comprovação de que possui as competências para tal.

A amplitude salarial foi alargada, e a criação de carreiras horizontais, com atribuições mais amplas, facilitou a mobilidade e foi acompanhada de uma política de capacitação para ampliar as competências dos servidores que passaram a integrar tais carreiras.

Quanto ao formato das carreiras, foram definidas as seguintes estruturas:

- Carreira com dois níveis, para o cargo de nível básico,
- Carreiras com três níveis, para os cargos de nível médio,
- Carreiras com três níveis, para os cargos de nível superior.
- Cada nível de carreira está composto por categorias salariais diversas.

A movimentação nas carreiras do nível básico, por exemplo, ocorre por dois mecanismos, entre as categorias através da progressão funcional e entre os níveis, através de concurso de promoção.

A progressão funcional decorre dos seguintes critérios:

- Média das duas últimas notas obtidas na Avaliação de Desempenho, superior à média do conjunto dos servidores na mesma carreira e posicionados no mesmo nível da carreira,
- Mínimo de 2 anos com efetivo exercício no nível da carreira
- Mínimo de 2 anos na categoria atual

A apuração dos resultados ocorre anualmente no mês de junho, e a progressão na carreira se efetiva no mês de janeiro do ano subsequente.

A promoção ocorre mediante a realização de concurso interno com provas e títulos, quando for o caso. O servidor poderá se inscrever independente da categoria salarial em que se encontra na carreira.

O tempo médio para o servidor atingir o topo da carreira, por exemplo, a do nível básico e médio administrativo, varia entre 25 a 32 anos de carreira.

Quanto à política salarial, os cargos possuem tabelas com extensão diversa.

Para o nível básico, a tabela salarial compõe-se de 10 posições cuja amplitude é de 58%. Para o nível médio, a tabela salarial possui 10 posições, com amplitude de 162%. Para o nível superior, a tabela salarial possui 13 posições com amplitude de 113%.

Os valores mínimos e máximos das tabelas salariais à época da implantação do Plano eram os seguintes: nível básico, piso R\$ 418,00 e teto R\$ 661,00; nível médio, piso R\$ 629,00 e teto R\$ 1654,00; nível superior, piso R\$ 1837,93 e teto R\$ 3913,12.

Além da nova tabela salarial, para alguns grupos de servidores foram mantidas algumas gratificações específicas relacionadas à produtividade, como é o caso dos segmentos fiscais, tributários, saúde e educação. Foram mantidos, ainda, os adicionais por tempo de tempo, sexta parte e adicional de difícil acesso para incentivar o provimento de postos de trabalho localizados em regiões distantes e muito periféricas da cidade.

O novo Plano de Cargos, Carreiras e Salários foi implantado em etapas, sendo a primeira, a da carreira no nível básico, abrangendo 38 mil servidores. Esta carreira consolidou a

prática da multifuncionalidade para os servidores vinculados aos processos de apoio da Prefeitura. O novo cargo resultou da aglutinação de 36 cargos específicos num único cargo denominado Agente de Apoio, cuja carga ocupacional destinava-se às diferentes atividades de suporte e apoio. Esta nova carreira inaugurou, ainda, uma concepção da política de formação e qualificação profissional, na medida em que para a evolução na carreira o profissional deveria ampliar o repertório das suas competências e habilidades profissionais por meio de capacitação específica em cursos de formação de acordo com as diferentes áreas de atuação.

Na segunda etapa foi implantada a carreira do nível médio administrativo, abrangendo 16 mil servidores. Paralelamente foi implantada uma nova política de fiscalização, implicando na criação da carreira para Agentes Vistores, que envolveu a transformação da carreira de nível médio para nível superior, e a atribuição de um subsídio para a aquisição da graduação superior para aqueles profissionais que ainda não possuíam tal formação, além do fortalecimento da política de produtividade com a alteração da forma e do valor da Gratificação correspondente.

As bases conceituais e premissas da Política de Gestão de Cargos e Carreiras adotadas ao longo do período entre 2002 e 2004 continuaram norteando a implantação das demais carreiras da Prefeitura de São Paulo, conforme foi observado nos anos subsequentes, fortalecendo os objetivos inicialmente traçados, entre os quais se destacam:

- O estabelecimento de ações de educação continuada, visando a aquisição e o desenvolvimento de novas competências, contribuindo para a melhoria do atendimento aos cidadãos.
- Redução do número de cargos, facilitando a gestão de recursos humanos.
- Redesenho dos cargos adotando os conceitos de cargos largos, multifuncionais e posteriormente, os cargos multidisciplinares.
- Evolução e mobilidade nas carreiras com base em competências e destacado desempenho profissional, favorecendo a ampliação dos horizontes de aprendizagem e desenvolvimento profissional e, conseqüentemente, melhores condições para a prestação dos serviços ao cidadão.

- Estímulo ao servidor para buscar o autodesenvolvimento.
- Valorização do Salário Padrão, gerando maior equilíbrio em relação às gratificações e outras remunerações adicionais.
- Criação de carreiras estratégicas para a gestão, destacando-se particularmente a carreira de Especialista em Administração, Orçamento e Finanças Públicas, implantada posteriormente.

2.5. Mecanismos e estruturas de gestão e políticas e regras de mobilidade das carreiras

Em relação a este tópico, é importante ressaltar que a gestão municipal previa a descentralização na oferta e execução dos serviços públicos através das subprefeituras e, conseqüentemente, o mesmo deveria ocorrer com a gestão de recursos humanos, a fim de possibilitar este processo. O instrumento da mobilidade foi muito importante neste processo, pois era necessário transferir os servidores das unidades centralizadas para as subprefeituras.

Ao mesmo tempo, a Prefeitura preocupou-se em modernizar seus sistemas informatizados de gestão de recursos humanos para possibilitar o acompanhamento, controle e avaliação do processo de descentralização. Outra preocupação era o controle da evolução da folha de pagamentos e a eliminação de irregularidades que poderiam estar ocorrendo.

A DESCENTRALIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

A descentralização dos processos de recursos humanos se insere num contexto bem mais amplo. Essa medida estava relacionada com o modelo de gestão descentralizada da cidade que foi consubstanciada na criação das subprefeituras implantadas na gestão entre 2001 e 2004. Até o ano de 2001 a Prefeitura mantinha unidades descentralizadas de recursos humanos nas diferentes secretarias que executavam algumas atividades relacionadas à administração de pessoal. Com a implantação das subprefeituras deu-se início a um processo mais amplo de preparação para desconcentrar outras atividades que normalmente eram executadas pela Diretoria de Recursos Humanos, vinculada à então Secretaria de Gestão Pública.

Neste modelo de organização previa-se a descentralização de atividades a serem executadas pelas unidades de recursos humanos das subprefeituras (organizadas na Coordenadoria de Administração e Finanças), de acordo com as políticas, diretrizes e sistemas estabelecidos pela unidade central.

Este modelo de gestão de recursos humanos foi parcialmente implantado visto que a descentralização almejada exigiu várias providências estruturais, dentre elas a necessidade de conceber, desenvolver e implantar um novo sistema integrado de gestão de recursos humanos que foi explicado em item anterior.

No contexto de preparação do processo de descentralização, paralelamente foi contratada uma consultoria que realizou um amplo diagnóstico nos processos de recursos humanos, resultando na proposição de um novo modelo de gestão para a área central de recursos humanos, o desenho e a organização de processos de trabalho, a definição dos perfis de competências profissionais das equipes e a construção de indicadores de resultados.

O SISTEMA INTEGRADO DE RECURSOS HUMANOS

O Sistema Integrado de Recursos Humanos começou a ser desenvolvido no ano de 2002, com um esforço amplo de grupos de trabalho que realizaram pesquisas e prospecção tecnológicas externas de modo a estabelecer os parâmetros fundamentais para a modelagem do novo sistema, cujo detalhamento foi realizado por consultoria especializada, subsidiando a realização de processo licitatório para contratação do desenvolvimento de todas as aplicações e funcionalidades.

Como resultado deste amplo trabalho, em continuidade, a Administração Municipal contratou e desenvolveu o Sistema Integrado de Recursos Humanos, efetivamente implantado posteriormente, denominado SIGPEC - Sistema Integrado de Gestão de Pessoas e Competências, que tem como objetivo a integração de todos os eventos da área de Recursos Humanos, tratados por diversos sistemas independentes.

A integração desses sistemas representa a base do processo de modernização da gestão de pessoas e competências da Prefeitura.

2.6. Processos e mecanismos para elaboração de propostas de criação e reestruturação de cargos, carreiras e estruturas remuneratórias

Conforme já observado, uma das principais inovações adotadas na gestão de recursos humanos do município de São Paulo foi a negociação permanente com as entidades representativas dos trabalhadores em torno das medidas que viriam a ser adotadas. Tal negociação não se restringia a questões salariais, muito pelo contrário; o governo fazia questão de trazer para este fórum a discussão sobre temas relegados a um segundo plano pelos próprios sindicatos, de forma a indicar a sua importância.

Certamente este processo é mais moroso que a adoção de medidas de forma unilateral, mas em compensação, quando aprovadas, as decisões são fortemente apoiadas. Este processo teve também o papel de conscientizar as entidades dos servidores acerca da relevância da discussão de diversos instrumentos da política de recursos humanos, aumentando a sua responsabilidade no processo de negociação, e incrementou a capacidade de diálogo e compreensão dos problemas por parte da burocracia.

O plano de Cargos, Carreiras e Salários também foi amplamente debatido com as diversas áreas da Prefeitura antes de ser finalizado e implementado, o que contribuiu para o seu aprimoramento e maior apoio quando entrou em vigor.

SINP – SISTEMA DE NEGOCIAÇÃO PERMANENTE

O Sistema de Negociação Permanente foi uma das mais relevantes providências adotadas na administração da Municipal, através do Convênio celebrado em 06 de fevereiro de 2002, publicado no Diário Oficial de 08/02/02, que instituiu a metodologia de tratamento e negociação das demandas e conflitos funcionais e do trabalho, nos termos da política

conjugada de valorização dos servidores públicos com aprimoramento da eficiência e da qualidade dos serviços.

O SINP se constituiu no principal fórum de debates, análises e formulação das políticas de gestão de pessoas, favorecendo o diálogo e o entendimento conjunto e consensual sobre as soluções para as principais demandas das relações de trabalho. Esta metodologia também inspirou diferentes instâncias de governo e administração pública, tornando-se referência para consolidar os princípios estabelecidos nos diferentes instrumentos legislativos que orientam a administração pública, particularmente no que se refere à gestão de pessoas.

O Sistema de Negociação Permanente instituído na gestão da Prefeitura de São Paulo no ano de 2002 foi fundamentado nos seguintes pressupostos:

- A obediência aos princípios que informam e regem a administração pública, especialmente os explicitados no *caput* do artigo 37 da Constituição Federal, a saber, os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, pelo qual incumbe à gestão administrativa o dever da boa administração, conceito que inclui, além do respeito à lei e à moralidade, a produtividade, o profissionalismo e a adequação técnica do exercício funcional à satisfação do interesse público;
- O disposto no artigo 8º, inciso VI da Constituição Federal que torna obrigatória a participação dos sindicatos nas negociações coletivas de trabalho;
- O disposto na Lei Municipal nº 13.303, de 18 de janeiro de 2002, artigo 1º, que estabelece a data base dos servidores públicos municipais em 1º de maio de cada ano e o artigo 6º, que determina ao Executivo Municipal a instituição de “... sistemas participativos, de caráter permanente, visando dar tratamento aos conflitos decorrentes dos vínculos e de trabalho...”, sistemas estes “... capazes de motivar o envolvimento e promover a participação efetiva dos servidores municipais de suas entidades de classe e sindicais e de usuários dos serviços públicos, podendo ser constituídos por meio de contratos, convênios ou outras formas...”;

- A política das entidades de classe, de unidade da ação sindical e de defesa intransigente dos interesses dos servidores públicos municipais, compreendidos no contexto dos interesses gerais dos trabalhadores, manifestados na construção do “Estado – cidadão”, capaz de assegurar direitos e serviços essenciais ao exercício da cidadania;
- A opção e o compromisso da atual gestão democrática e popular de promover a democratização do processo interno de tomada de decisões administrativas, coerente com a concepção que defende, de democratização das relações de trabalho, de busca permanente da qualidade e da eficácia dos serviços e de construção do “Estado Democrático da Eficiência”.
- A concordância de ambas as bancadas da Mesa Central de Negociação em torno de cláusulas de natureza social que beneficiam o conjunto do funcionalismo público municipal.
- A existência de outros itens na pauta do SINP, de extrema importância e urgência para ambas as partes, os quais, em razão de suas especificidades, são objeto de debate em mesa setorial.
- Que o convênio do Sistema de Negociação Permanente prevê um processo contínuo de negociação para além do período da data base, que permite à bancada sindical dar continuidade à defesa das suas reivindicações por melhores condições de trabalho e de salário.

Constituíram-se objetivos gerais e específicos do SINP:

- Propor formas, indicar diretrizes, discutir e contribuir para a consecução das finalidades do serviço público municipal, observados os princípios e garantias constitucionais;
- Contribuir para o desenvolvimento das relações funcionais e de trabalho, proporcionando o tratamento dos conflitos que insurgem em seu curso;
- Promover a valorização, dignificação, motivação e qualificação profissional dos servidores;

- Contribuir para a melhoria do desempenho profissional dos servidores e para o aperfeiçoamento dos níveis de resolutividade e de produtividade na realização dos serviços públicos municipais;
- Contribuir para o aprimoramento da qualidade e da eficácia dos serviços públicos oferecidos;
- Contribuir para democratizar procedimentos gerenciais e administrativos, pertinentes à área de recursos humanos, democratizando o processo de tomada de decisões nessa esfera de competência;
- Regulamentar, democraticamente, a participação organizada dos funcionários no tratamento dos conflitos, por intermédio da atuação direta das suas entidades de classe;
- Instituir mecanismos de acompanhamento por parte da sociedade, visando o aperfeiçoamento da qualidade dos serviços prestados.

O Sistema de Negociação Permanente foi organizado com uma mesa central de negociação composta por representantes do Governo e representantes das representações das diferentes categorias profissionais dos servidores municipais. Representando o Governo, o SINP contava com participantes das Secretarias Municipais de Gestão Pública, Finanças, Governo, Saúde e Educação. Representando os servidores municipais a Administração reconhecia todas as 42 entidades representativas dos servidores. Porém, a mesa de negociação era composta por representantes de nove entidades: Associação dos Servidores Municipais de São Paulo, Sindicato dos Professores e Funcionários Municipais de São Paulo, Federação das Associações, Sindicatos e Profissionais dos Servidores da PMSP, Sindicato dos Médicos de São Paulo, Sindicato dos Trabalhadores na Administração Pública e Autarquias do Município de São Paulo, Sindicato dos Especialistas de Educação do Ensino Público do Município de São Paulo, Sindicato dos Profissionais em Educação no Ensino Municipal de São Paulo, Sindicato dos Agentes Vistores e Agentes de Apoio Fiscal de São Paulo.

Concomitante à instalação da mesa central foram instaladas duas mesas setoriais, sendo uma na Secretaria de Saúde e outra na Secretaria de Educação.

O SINP foi organizado em três instâncias:

- Instâncias deliberativas, integradas pelas mesas de negociação, central e setoriais instaladas nas secretarias,
- Instâncias consultivas, integradas por entidades sociais, representação da Câmara Municipal de São Paulo, representantes dos Conselhos Municipais de participação da sociedade civil, Ouvidoria Geral do Município e Ombudsman-defensor do SINP
- Fórum Sindical, composto pelas entidades de classe subscritoras do Convênio.

No nível consultivo o SINP contou a participação constante e efetiva de instituições que atuaram como mediadores e, por vezes, orientadoras para o avanço do processo de negociação, destacando-se fortemente o DIEESE.

As reuniões nas mesas de negociações ocorriam semanalmente com pauta previamente definida, cujos temas eram estabelecidos tanto pela bancada do governo quanto pelas entidades de classe. Os temas eram expostos e amplamente debatidos, de modo a construir soluções e decisões por consenso; eventualmente as decisões se davam por votação, seguindo regras estabelecidas no regulamento do SINP.

A coordenação das reuniões era executada pelo assessor de relações do trabalho vinculado à Secretaria de Gestão Pública, com o apoio e suporte da equipe de recursos humanos. De acordo com os temas de pauta eram preparados os documentos básicos contendo as propostas para análises e debates dos participantes da mesa de negociação. As decisões e os encaminhamentos eram formalizados em atas assinadas por todos os participantes. Quando os temas eram mais complexos paralelamente eram formadas Comissões Temáticas integradas por representantes do governo das entidades de classes e, quando necessário, representantes das instâncias consultivas. Cita-se como exemplos desse tipo de organização, com ampla contribuição de técnicos do DIEESE: a elaboração da nova Sistemática de Avaliação de Desempenho; os cargos e carreiras da secretaria da saúde, e a formulação da política de previdência do servidor. As conclusões dos grupos de trabalhos eram levadas à mesa central de negociações para análise e consensos finais.

As decisões eram formalizadas em instrumentos de protocolos, devidamente validados e compromissados pelas participantes e subscritores do convênio que instituiu o SINP.

Várias políticas e instrumentos de relações de trabalho foram criados e aprovados no âmbito do SINP, dentre eles destacam-se:

- Os novos Planos de Cargos e Carreiras, especialmente a do nível básico, do nível médio administrativo, do nível superior e da saúde, entre outras.
- Definição das políticas de carreiras, incluindo pisos, extensão remuneratória, gratificações, formas de progressão, tempo de maturidade das carreiras, políticas de capacitação e provimento dos cargos.
- A sistemática de avaliação de desempenho,
- Os reajustes salariais anuais dos servidores municipais,
- O estabelecimento de pisos salariais mínimos para os servidores municipais, valorizando os servidores com menor renda,
- Políticas para a saúde do trabalhador,
- As políticas para as condições de trabalho com insalubridade,
- A instituição de data base para os servidores municipais.

Embora nas gestões municipais seguintes o SINP tenha sofrido adequações, sem dúvida foi um marco para o estabelecimento de relações de trabalho mais democráticas, minimizando conflitos e ampliando os vínculos profissionais entre a administração e os servidores municipais.

Para a implementação do novo Plano de Cargos e Carreiras, a Prefeitura de São Paulo desenvolveu uma estratégia que consistiu nas seguintes ações:

- Elaboração de um Plano de Comunicação e Divulgação, abrangendo:
 - Cartilha para orientação aos servidores;

- Constituição das equipes de atendimento e esclarecimentos nas unidades descentralizadas de RH, além do núcleo de atendimento central;
- Reuniões e palestras descentralizadas realizadas em cada uma das subprefeituras e secretarias da Prefeitura, convidando todos os servidores a participarem. Foram realizadas mais de 50 reuniões e palestras espalhadas por todas as unidades descentralizadas da Prefeitura;
- Apresentação do novo plano de carreira para o Conselho de Secretarias Municipais, para a Câmara Municipal e para as entidades sindicais e de classes representantes dos servidores envolvidos.
- Efetivação do enquadramento dos servidores nas novas carreiras, consistido em:
 - Manifestação dos servidores mediante a adesão ao novo Plano de Carreira, em formulário específico,
 - Contagem do tempo de carreira dos servidores envolvidos,
 - Efetivação da evolução funcional na carreira antiga,
 - Enquadramento na nova tabela salarial de acordo com os critérios estabelecidos na lei específica que aprovou o novo plano de carreira.

2.7. Políticas e mecanismos utilizados para melhorar o desempenho e fixar servidores em atividades específicas (gratificações, adicionais, funções técnicas etc)

Neste tópico, o instrumento mais relevante a destacar é a avaliação de desempenho. Sua concepção foi baseada em um componente individual e outro institucional, o que não constitui novidade, inclusive ao modelo adotado pelo governo federal; entretanto, algumas particularidades devem ser ressaltadas.

A sistemática foi amplamente discutida durante sua formulação, e inclui critérios como a avaliação das chefias pelos participantes das equipes que lideram e por parte dos usuários, dos serviços públicos, fatos raros na administração pública. Esta última, mais especificamente, possibilita mensurar se todos os investimentos feitos na política de recursos humanos resultam

em benefícios ao cidadão. As condições de trabalho também são avaliadas, o que demonstra respeito à atuação do servidor e consideração à influência que tal quesito exerce sobre a sua performance. Os servidores também se auto-avaliam, o que possibilita reconhecer suas capacidades e suas necessidades de capacitação. Os itens considerados na avaliação individual são tradicionais, porém os aspectos apontados acima mais que compensam esta característica.

A avaliação institucional também inclui um componente baseado na alcance de metas pré-estabelecidas em um plano de trabalho, a exemplo do que foi adotado em Minas Gerais, porém esse modelo de gestão não foi tão aprimorado com naquele estado, portanto requer ser melhor desenvolvido. Por último, destaca-se que um amplo programa de capacitação foi destinado aos gestores e avaliadores, além dos servidores das unidades de recursos humanos, que estariam envolvidos no processo de avaliação.

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A nova sistemática de Avaliação de Desempenho instituída na Prefeitura de São Paulo, através da Lei nº 13.748/2004 e regulamentada pelo Decreto 45.090/2004, foi desenvolvida por um Grupo de Trabalho composto por representantes da Administração e entidades representativas dos servidores. Esse GT partiu dos aspectos mais relevantes apontados por uma pesquisa interna com mais de 10.000 servidores/gestores.

A implantação do sistema introduziu mudanças altamente relevantes para a gestão e a relação das equipes com as lideranças. Para tanto foi realizado um amplo programa de capacitação dos gestores municipais, envolvendo quase 10 mil participantes, além de um sistema informatizado para dar suporte ao tratamento e gerenciamento dos dados coletados.

O modelo de Avaliação de Desempenho abarcou alguns fundamentos inovadores para a administração pública, podendo destacar:

- a) Avaliação da atuação individual, com base nas competências necessárias pré-definidas;
- b) Avaliação dos resultados do trabalho, com base em metas e indicadores;

- c) Avaliação do trabalho em equipe;
- d) Avaliação das condições de trabalho;
- e) Avaliação dos usuários.

A nova sistemática de avaliação de desempenho introduziu fundamentos estrategicamente planejados para acompanhar o desenvolvimento e os resultados do trabalho, abrangendo o contexto onde se dão as relações de trabalho e a prestação de serviços, não se restringindo à atuação individual.

Introduziu, ainda, a avaliação das chefias realizada pelos subordinados, como forma de melhorar as relações entre estes dois agentes.

Reafirmando estas premissas, as pesquisas realizadas junto aos servidores e levadas a campo nos anos de 2002 e 2003 pela equipe técnica do Departamento de Recursos Humanos – DERH – com as Comissões de Avaliação de Desempenho de todas as Secretarias Municipais, apontaram três questões importantes que subsidiaram a formulação do novo modelo de avaliação:

- A inclusão de todos os servidores atuantes, de modo a não restringir o processo de avaliação de desempenho apenas aos funcionários efetivos;
- A influência das condições de trabalho por meio de resultados;
- E a necessidade de reformulação dos fatores de avaliação de desempenho.

Visando a formulação de um Modelo de Avaliação de Desempenho que melhor atendesse às necessidades da municipalidade, sob a Coordenação da então Secretaria Municipal de Gestão, foi constituído um grupo de trabalho com a participação de técnicos do Departamento de Recursos Humanos e de Representantes das Entidades Sindicais e a finalidade de elaborar um documento diretor.

O modelo de avaliação proposto partiu de uma abordagem sistêmica, buscando integrar as avaliações da atuação individual, do trabalho em equipe, dos resultados alcançados pelas unidades e da satisfação dos usuários dos serviços públicos.

A Avaliação de Desempenho é um processo contínuo de acompanhamento sobre o desempenho dos servidores, do ponto de vista individual, considerando os seguintes objetivos:

- Identificar necessidades de capacitação e desenvolvimento profissional;
- Favorecer reflexão junto ao servidor sobre seu trabalho e sua atuação por meio de uma avaliação diagnóstica;
- Identificar (os) potenciais, otimizando o aproveitamento e desenvolvimento profissional;
- Servir como instrumento de crescimento na carreira.

Em relação aos resultados institucionais, a Avaliação de Desempenho fornece informações importantes para o processo decisório e para a melhoria do gerenciamento dos serviços públicos municipais.

A Avaliação de Desempenho sob o ponto de vista institucional tem como objetivos:

- Aperfeiçoar a prestação de serviços externos e internos;
- Democratizar o ambiente de trabalho;
- Instituir novas práticas na gestão de pessoas;
- Planejar o desenvolvimento das carreiras;
- Otimizar os processos de gestão na área de Recursos Humanos;
- Identificar as limitações do sistema organizacional (individual, institucional e de atendimento à população);
- Subsidiar o planejamento de contratação de pessoal.

Deve-se considerar que a implantação desta sistemática envolveu uma mudança gradativa, cultural e organizacional e que, portanto, o sucesso deste modelo depende do grau de envolvimento e comprometimento de cada um dos servidores públicos municipais com o seu trabalho.

Considerando também que os fatores de desempenho devem estar alinhados às diretrizes institucionais e aos indicadores de desempenho, os mesmos deverão ser analisados e reformulados periodicamente.

A Avaliação de Desempenho é composta pelas Dimensões Individual e Institucional e envolve vários atores: os servidores, os gestores, as equipes de trabalho e os usuários, possibilitando uma leitura diferenciada e integrada de cada aspecto avaliado.

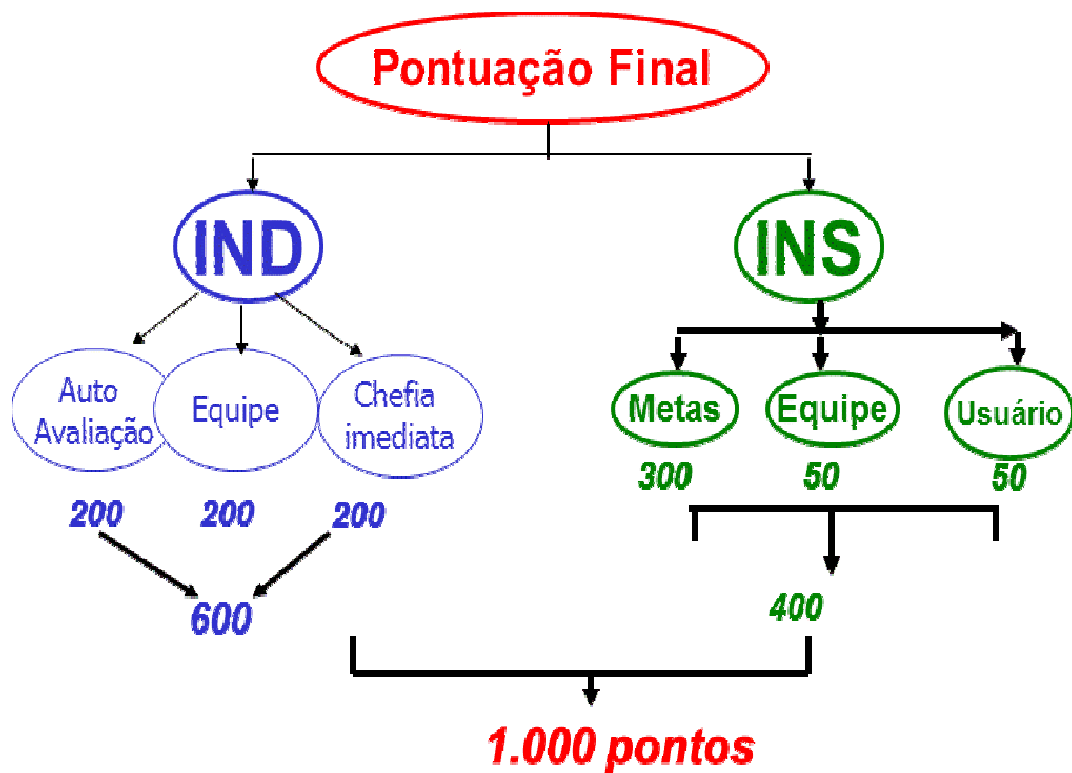
A Dimensão individual é composta por dois níveis de avaliação:

- Gerencial – para os servidores que têm equipes sob sua responsabilidade e;
- Funcional – para os servidores que não possuem equipes sob sua responsabilidade.

A Dimensão institucional é composta por:

- RT – resultado do plano de trabalho/metast;
- Equipe – avaliação do trabalho desenvolvido pela equipe;
- Usuário – captação do nível de satisfação dos usuários;
- Condições de trabalho – avaliadas pelas respectivas equipes, as condições da unidade influenciam nos resultados de trabalho.

Sinteticamente a avaliação de desempenho está refletiva no seguinte esquema:



Este esquema ilustra o modelo para a avaliação dos gestores. Para a avaliação dos servidores que não desempenham funções de comando, a dimensão individual possui apenas a auto avaliação e pela chefia imediata, portanto neste caso o total de 600 pontos decorre apenas de duas notas, a nota do próprio servidor e a nota atribuída pela chefia.

Avaliação da Dimensão Individual

Os servidores que não exercem a função de gestor são avaliados de acordo com os seguintes fatores de desempenho individuais:

a) **ABERTURA ÀS MUDANÇAS:** Consegue se adaptar a situações novas e mudanças no trabalho, buscando entender e atender novas demandas e prioridades;

b) **CRIATIVIDADE:** Busca realizar inovações no seu trabalho, visando melhorá-lo constantemente;

c) CUMPRIMENTO DE PRAZOS: Executa as atividades profissionais dentro do prazo estabelecido;

d) DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL: Aproveita as oportunidades de realizar trabalhos novos ou participar de cursos, estando atento para avaliar sua postura e atuação profissional;

e) DETERMINAÇÃO: Esforça-se para resolver os problemas e concluir seu trabalho;

f) COMPROMISSO: Assume suas responsabilidades, estando atento ao exercício do seu papel profissional;

g) INICIATIVA: Empreende esforços para resolver as demandas e necessidades dos usuários e da equipe, tão logo elas surjam;

h) PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO: Atua de forma planejada e organizada, otimizando tempo e recursos materiais;

i) RELACIONAMENTO PESSOAL: Mantêm bom relacionamento com usuários e membros da equipe de trabalho;

j) TRABALHO EM EQUIPE: Assume suas atividades dispondo-se a colaborar com os membros da equipe de trabalho para melhorar o desempenho coletivo.

Os fatores de desempenho funcional são avaliados atribuindo-se uma pontuação com valores inteiros de 1 a 5 pontos, sendo a pontuação 1 (um) a menor e a pontuação 5 (cinco) a maior pontuação possível. Os fatores de avaliação de desempenho funcional são apurados por 2 (dois) avaliadores, a chefia imediata e o próprio servidor.

No nível gerencial, os gestores são avaliados de acordo com critérios relacionados à atividade de gerenciamento. Os fatores individuais de avaliação dos gestores são:

a) ATUAÇÃO INTEGRADA: Coordena e orienta as atividades sob sua responsabilidade, considerando a relação com outras equipes, buscando atingir os objetivos de trabalho;

b) **COMPROMISSO:** Assume suas responsabilidades, cumprindo os acordos e regras estabelecidas para o desempenho das suas atribuições, sendo assíduos, pontuais, eficientes, sérios e dedicados;

c) **COMUNICAÇÃO:** Mantém as pessoas que compõem as equipes de trabalho, informadas e atualizadas nos assuntos que têm relação com as atividades desenvolvidas na unidade;

d) **DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS:** Promove e orienta a formação dos profissionais da sua equipe, empreendendo esforços para elevar a capacitação dos mesmos;

e) **DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL:** Busca novos conhecimentos e práticas gerenciais, aplicando-os no trabalho;

f) **ENERGIA NO TRABALHO:** Está disposto a encontrar soluções frente às dificuldades encontradas no trabalho;

g) **FLEXIBILIDADE:** Analisa as situações que se apresentam e adapta com rapidez e facilidade os planos e ações frente às novas necessidades;

h) **GESTÃO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO:** Está atento às condições de trabalho da sua unidade, buscando viabilizar as melhorias necessárias ao desempenho do trabalho;

i) **GESTÃO DE RECURSOS:** Faz avaliação constante dos recursos e meios com o objetivo de otimizar a sua utilização para obter melhores resultados de trabalho.

j) **LIDERANÇA:** Atua de forma a inspirar credibilidade junto à equipe;

k) **PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO:** Fomenta planos, metas e prazos, distribuindo adequadamente as atividades e tarefas junto aos profissionais da unidade, acompanhando e avaliando a execução dos trabalhos;

l) **RELACIONAMENTO PESSOAL:** Respeita as opiniões dos membros da equipe e administra os conflitos.

O desempenho gerencial é apurado por 3 (três) avaliadores, pelo próprio gestor, pelo superior imediato e pela respectiva equipe subordinada.

Avaliação da Dimensão Institucional

A dimensão institucional é composta pelos resultados do Plano de Trabalho/Metas, pela avaliação do trabalho em equipe, pela avaliação dos usuários dos serviços públicos da PMSP e pela avaliação das condições de trabalho, com base nos seguintes itens:

- Resultado do Trabalho: identificado a partir do alcance das metas estabelecidas no Plano de Trabalho/Metas;
- Avaliação pelos usuários: Captada por instrumento próprio, identificando o nível de satisfação dos usuários em relação aos serviços prestados;
- Avaliação da Equipe: Realizada pela própria equipe, com base em fatores de atuação coletiva, tornando-se uma nota igual para toda a equipe;
- Condições de trabalho: Avaliação dos fatores físicos, materiais e humanos que influenciam nos resultados institucionais da unidade de trabalho.

Para implantar o novo modelo de avaliação de desempenho a Prefeitura desenvolveu um amplo processo de divulgação e, especialmente, a capacitação dos gestores.

Para a divulgação do novo modelo para os servidores foi elaborada uma cartilha com instruções didáticas, além de reuniões nas diferentes unidades descentralizadas de recursos humanos.

A capacitação dos gestores se deu através de um programa de treinamento que abordou os conceitos fundamentais do novo modelo, a prática utilizando os formulários e recursos tecnológicos correspondentes e um treinamento de habilidades pessoais para os avaliadores, destacando as habilidades para negociação e estabelecimento de compromissos e feedback dos resultados. O treinamento foi realizado com as equipes internas da área de recursos humanos e por uma empresa de consultoria especializada no desenvolvimento de

habilidades e competências gerenciais. O treinamento atingiu mais de 9.000 gestores dos mais diferentes níveis e unidades da Prefeitura.

No primeiro ciclo de avaliação de desempenho os resultados foram bastante satisfatórios, apesar das dificuldades típicas de um modelo com esta abrangência. Entre as dificuldades destacou-se a aplicação da avaliação pelos usuários. Desta forma no primeiro ciclo a avaliação dos usuários foi coletada nas praças de atendimento instaladas nas 21 subprefeituras. Este resultado foi adotado para compor a nota final de avaliação de desempenho de todos os servidores. Nos ciclos seguintes a Prefeitura avançou significativamente e atualmente as avaliações dos usuários são coletadas nas várias unidades de prestação de serviços ao cidadão, tais como praças de atendimento, unidades básicas de saúde, escolas, parques, etc.

Com relação ao plano de metas que determina a nota da dimensão institucional, a avaliação vem evoluindo gradativamente, muito facilitada pela instituição do Programa de Metas através da Emenda nº 30 à Lei Orgânica do Município de São Paulo.

A Sistemática de Avaliação de Desempenho ao longo dos oito anos de existência vem sendo fortalecida e sua aplicação continuamente aperfeiçoada. Outros detalhes sobre a avaliação de desempenho poderão ser consultados diretamente no portal da Prefeitura de São Paulo, link
http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/planejamento/portal_do_servidor/manuais_recursos_humanos/index.php?p=10689

4. A EXPERIÊNCIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA CET – COMPANHIA DE ENGENHARIA DE TRÁFEGO

Outra experiência a ser destacada no âmbito da administração da Prefeitura de São Paulo refere-se à Gestão de Recursos Humanos da CET – Companhia de Engenharia de Tráfego. Sua inclusão neste relatório deve-se aos seguintes fatos:

- O plano de carreiras anterior estava sendo questionado judicialmente e a gestão de recursos humanos estava engessada; as mudanças propostas e implementadas conseguiram reverter esse cenário;
- A revisão do Plano teve início com um processo de certificação profissional, que resultou em um processo de progressão baseado em regras objetivas, o que tornou a política crível aos servidores e não gerou questionamentos jurídicos; com isso a revisão do plano avançou, e um redesenho dos cargos foi proposto, o que incluiu a definição de uma matriz de competências que foi utilizada como insumo para os mecanismos de progressão, capacitação e certificação;
- Assim, a organização passou de uma situação em que possuía um plano desacreditado para outra na qual se tornou um modelo de gestão de recursos humanos que incentiva os servidores a aprimorarem suas competências. Por isso, é importante relatar esse processo.

ORGANIZAÇÃO DE CARGOS E CARREIRAS

A CET é uma empresa de economia mista vinculada à Secretaria Municipal de Transporte e é responsável pela gestão e operação do trânsito na cidade de São Paulo, atuando em 2001 com cerca de 4700 empregados regidos sob a Consolidação das Leis Trabalhistas- CLT.

Até 2003 a CET contava com 172 denominações de cargos. Em 2004 foi instituído um novo Plano de Cargos e Carreiras com 5 cargos, sendo 2 de nível superior, 2 de nível médio e 1 de nível fundamental.

Os cinco novos cargos aglutinaram os 172 cargos anteriores, os quais foram transformados em funções nos novos cargos. Os cinco cargos foram desenhados sob o conceito de “cargos amplos”, seguindo portanto algumas das diretrizes estabelecidas no âmbito da Administração Municipal.

O conceito do cargo largo ou amplo acabou sendo utilizado de forma bastante exagerada, inviabilizando o provimento das vagas existentes no quadro de pessoal.

A estrutura das carreiras trouxe algumas inconsistências técnicas e legais, tornando-se vulnerável principalmente à luz dos preceitos legais trabalhistas e constitucionais, uma vez que previa a realização de processo de certificação de competências com o caráter de concurso interno. Esta condição motivou ação judicial por parte do Sindicato da categoria, o que inviabilizou o processo de evolução nas carreiras, que já se encontrava travado há mais de oito anos. Além de inviabilizar as promoções dos empregados, a situação gerou outras ações impeditivas para a efetivação de concursos públicos.

Para dar continuidade às diretrizes estabelecidas para as políticas de gestão de recursos humanos foram introduzidas medidas de ajuste técnico no Plano de Cargos e Carreiras da CET, conforme descrito a seguir.

A primeira etapa consistiu na revisão da carreira dos Operadores de Trânsito que abrigava os profissionais mais relevantes da Companhia, por representar o quadro de pessoal diretamente voltado à missão da Empresa. Como resultado, foi realizado o primeiro processo de certificação profissional, possibilitando a evolução e movimentação na carreira com base em critérios objetivos e consistentemente legais.

A partir desta experiência bem sucedida foi realizada a segunda etapa da revisão do Plano de Cargos que abrangeu o quadro dos empregos públicos, dos empregos de confiança e das funções gratificadas e de estagiários.

Foram adotadas as seguintes premissas nesta revisão do Plano:

- Adequação aos preceitos legais - Constituição Federal, Estadual, Municipal e CLT,

- Aderência à organização dos processos de trabalho,
- Consideração do escalonamento e/ou nível de complexidade das atividades da Companhia,
- Valorização das multifuncionalidades para o desenho dos cargos, respeitando as atribuições regulamentadas,
- Criação de cargos específicos, quando necessário, vinculados ao exercício profissional,
- Flexibilização da mobilidade da força de trabalho, ampliando a destinação dos cargos para diferentes Unidades Administrativas da Companhia.

O Plano de Cargos e Carreiras foi constituído por três agrupamentos de carreiras:

- carreiras finalísticas
- carreiras administrativas e de apoio à gestão
- carreiras de infra-estrutura e suporte operacional

As carreiras finalísticas foram abrangidas pelos seguintes cargos:

- Agente de Manutenção de Sinalização
- Agente de Pesquisa
- Analista Técnico
- Gestor de Educação de Trânsito
- Gestor de Trânsito
- Operador de Comunicação e Informações de Trânsito
- Operador de Trânsito
- Técnico de Projetos
- Técnico de Sinalização de Trânsito

As carreiras administrativas e de apoio à gestão foram abrangidas pelos seguintes cargos:

- Agente de Transporte
- Assistente de Administração

- Consultor Interno de Gestão, exceto Pesquisa e Educação
- Advogado
- Analista de Gestão
- Analista de Tecnologia da Informação
- Enfermeiro
- Engenheiro de Segurança do Trabalho
- Inspetor de Segurança Patrimonial
- Médico
- Técnico de Infra Estrutura
- Técnico de Enfermagem do Trabalho
- Técnico de Segurança do Trabalho

As carreiras de infra-estrutura e suporte operacional foram abrangidas pelos seguintes cargos:

- Agente de Manutenção de Veículos
- Técnico Automobilístico.

A adequação e revisão do Plano de Cargos e Carreiras foram pautadas pelas seguintes ações:

- Desdobramento de alguns cargos amplos, de acordo com o necessário,
- Ajuste das atribuições dos cargos e seu escalonamento na carreira,
- Redesenho da carreira dos cargos atuais e dos novos,
- Definição do tempo e experiência requeridos para cada nível da carreira,
- Definição da Matriz de Competências de cada cargo,
- Fixação do quadro de vagas por cargos e níveis da carreira,
- Adequação das Tabelas Salariais,

- Definição de regras de enquadramento dos atuais empregados,
- Modelagem da Avaliação de Competências,
- Estabelecimento das estratégias e planos de aquisição e desenvolvimento das competências para os cargos,
- Fixação do quadro de Funções e Cargos de Confiança,
- Redefinição da forma de remuneração das funções e cargos de confiança,
- Estabelecimento dos mecanismos de promoções na carreira, compreendendo:
 - Promoção por Competência,
 - Promoção por Merecimento e,
 - Promoção por Antiguidade.

POLÍTICAS E REGRAS DE DESENVOLVIMENTO EM CARREIRAS

Com relação especificamente à política de gestão e desenvolvimento nas carreiras, as seguintes medidas devem ser ressaltadas:

- a) Mapeamento e elaboração das matrizes de competências para cada cargo, considerando os diferentes níveis de maturidade da carreira.
- b) Estabelecimento das matrizes e formas de formação e formação educacional, com a finalidade de possibilitar a aquisição e desenvolvimento das competências profissionais e pessoais dos empregados.
- c) Elaboração e implantação da Política de Educação Continuada e Suplementar com subsídios ou patrocínio da Empresa.
- d) Modelagem e especificação do processo de Certificação de Competências.
- e) Elaboração das instruções e regulamentos para os mecanismos de promoção, incluindo a de merecimento, antiguidade e por competências.

- f) Elaboração de Termo de Referência e especificação técnica para licitação do processo de certificação profissional de competências.
- g) Desenvolvimento e realização de certificação de competências.
- h) Processamento das promoções nas carreiras, ocorridas sistematicamente e regularmente nos últimos cinco anos, sem qualquer denúncia ou queixa nos órgãos regulamentadores e fiscalizadores do trabalho ou das entidades sindicais.

A aquisição das competências se dará no exercício das atividades estabelecidas para o próprio cargo desempenhadas em diferentes áreas de trabalho e estimuladas pela mobilidade entre as diferentes Unidades Administrativas da Companhia, a qual respeitará as atividades profissionais regulamentadas e aquelas previstas para o cargo/emprego.

Cada uma dessas ações foi realizada com pleno êxito, cabendo aqui, um melhor detalhamento do desenvolvimento do processo de elaboração das matrizes de competências e certificação dos empregados.

Para o processo de gestão e desenvolvimento das carreiras foram desenvolvidas as seguintes ações:

- Elaboração, validação e consolidação das matrizes de competências.
- Organização e sistematização das fontes de conhecimentos correspondentes às competências estabelecidas para cada cargo.
- Organização e viabilização dos programas de treinamento e capacitação referentes às competências estabelecidas.
- Organização e disponibilização de meios de estudos e aquisição de competências por meio de cursos presenciais, salas de estudos remotos, editoração de material didático e instrucional, entre outros.
- Elaboração e disponibilização de conteúdos (conceitos, aplicações práticas, exercícios) referenciais para a realização do processo de avaliação e certificação dos empregados.
- Contratação e realização das avaliações e certificações das competências.

O processo de avaliação de certificações foi realizado por instituição externa especializada, mediante contrato de prestação de serviços firmado pela CET no ano de 2007 para os Operadores de Trânsito, possibilitando a realização das promoções na carreira que estavam estagnadas há mais de 10 anos. Em 2008 a certificação de competências foi realizada para todos os empregados, sendo os resultados válidos por três anos. No ano de 2012 foi realizada nova certificação de competências para todos os empregados e os resultados terão validade por mais três anos.

Os resultados da certificação de competências subsidiam as seguintes ações de recursos humanos:

- A promoção por competências que se dá pela elevação de nível na carreira, implicando em significativo ganho salarial;
- Priorização para a participação em cursos internos oferecidos pela própria Companhia;
- Inserção no Programa de Educação Suplementar, subsidiado e/ou patrocinado pela Companhia, abrangendo cursos de pós-graduação, incluindo especialização, mestrado, doutorado e de idiomas;
- Participação em grupos de trabalhos temáticos do setor nacional de trânsito, representando a Empresa em diferentes fóruns;
- Programa de destaque e desenvolvimento de talentos, inserindo-se em programas específicos de capacitação, através de convênios e parcerias com institutos de referência de excelência nacional e internacional.

Finalmente é importante destacar que o modelo de gestão de pessoas da CET tem sido referência para vários municípios brasileiros e quem transita pela cidade de São Paulo pode notar a importância e a eficácia da atuação dos Agentes de Trânsito, refletindo a qualidade e a postura responsável com que a área de Recursos Humanos trata e conduz a seleção, formação, desenvolvimento e manutenção do seu quadro de servidores.

COMENTÁRIOS FINAIS

O levantamento e a análise incluídos neste relatório apresentaram uma série de medidas que podem ser integrantes de um modelo de arquitetura de carreiras consistente e orientado a resultados. Vale ressaltar as políticas e ações relacionadas à capacitação, ao desenvolvimento profissional associado à aquisição de competências e à avaliação de desempenho, a associação desta última ao alcance dos resultados e o diálogo com os servidores durante o processo de elaboração e implementação das medidas. Logicamente, a sua implementação requer adaptações às especificidades do modelo de gestão do governo federal.

Por fim, vale citar novamente que a etapa fundamental para a implementação de um modelo de gestão estratégica de recursos humanos é o planejamento da força de trabalho, e o novo modelo de arquitetura de carreiras deve prever a sua realização.