



Centro de Convenções Ulysses Guimarães  
Brasília/DF – 4, 5 e 6 de junho de 2012

# **A UTILIZAÇÃO DE ANÁLISES SISTÊMICAS COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE CARREIRAS DO GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO**

Charles Dias de Almeida  
Heyde dos Santos Lemos  
Elisângela Pereira Calmon Tulli  
Josana Karla Venturim Santana de Souza



## A UTILIZAÇÃO DE ANÁLISES SISTÊMICAS COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE CARREIRAS DO GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

Charles Dias de Almeida  
Heyde dos Santos Lemos  
Elisângela Pereira Calmon Tulli  
Josana Karla Venturim Santana de Souza

### RESUMO

O Governo do ES, com base nas diretrizes da Política de Gestão de Pessoas, está em fase de estruturação de um modelo de análise sistêmica para a Gestão das Carreiras do Poder Executivo. Com o objetivo de aprimorar e elevar a qualidade das análises de atratividade das carreiras, buscou-se definir um conjunto de elementos dentre os quais se verifica ou não a existência de correlações, possibilitando estruturar métricas para classificar as carreiras em níveis de atratividade, dentro de agrupamentos definidos em função da semelhança dos requisitos de ingresso, área de concentração, atribuições e níveis de complexidade. Neste sentido, ampliando o olhar sobre as carreiras, se fez necessária a consideração de variáveis que sustentam e equilibram um processo sistêmico de avaliação de todas as carreiras das diversas áreas de atuação da Administração Pública Estadual. Dentre as principais variáveis que foram analisadas nesta modelagem, se destacam: a remuneração inicial, observando a estrutura de tabela e amplitude, onde identifica o alcance da remuneração final; as possibilidades e regras de movimentação vertical e horizontal, associadas aos percentuais de ganhos remuneratórios adicionais e ao interstício – período tempo mínimo requerido; além do número de níveis/classes para promoção e de referências para progressão. Espera-se que este modelo de análise de atratividade de carreiras se torne um instrumento de gestão para a Administração Pública do Estado do Espírito Santo, onde neste momento, se propõe uma nova política de gestão de pessoas, a partir da qual se espera elevar os níveis de reconhecimento, valorização e profissionalização do Servidor Público do Governo do Estado do Espírito Santo. Para tanto, buscou-se combinar vários recursos como: planilhas de classificação do nível de atratividade e de mapeamento global de carreiras, bem como, estruturas de agrupamento das carreiras, na expectativa que o modelo seja continuamente aperfeiçoado e adequado às novas demandas da gestão de pessoas.



## INTRODUÇÃO

Entende-se por políticas, na Administração Pública Direta, a normatização das diretrizes que balizam o exercício da gestão pública, isto é, preceitos que orientam a identificação de ações, práticas e instrumentos coerentes com as necessidades do Estado do ES.

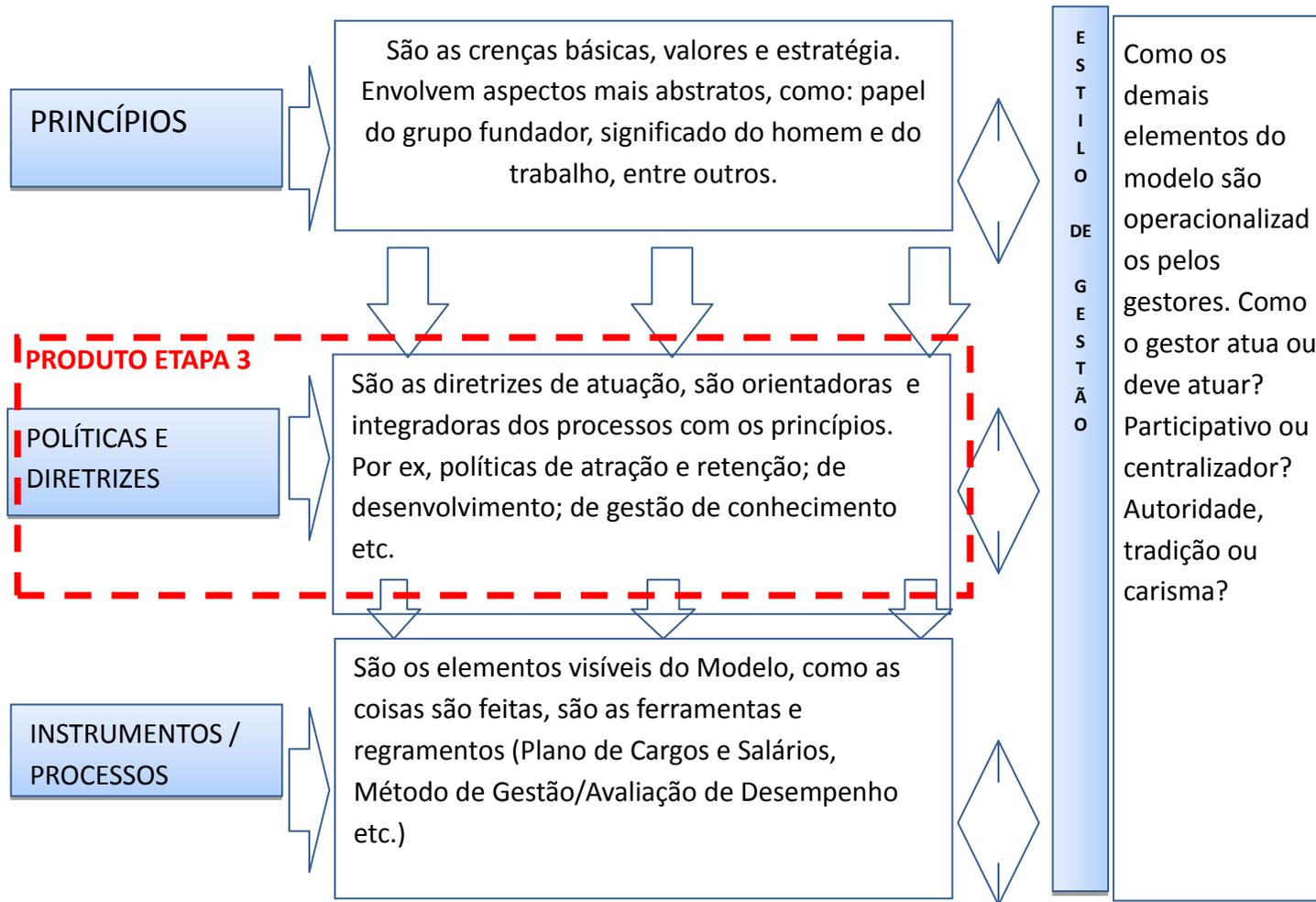
Ao se discutir o Modelo de Gestão de Pessoas, identificando-se suas políticas e diretrizes, faz-se necessário definir uma referência conceitual sobre o que é este Modelo: o conjunto de princípios; políticas e diretrizes e; processos ou instrumentos utilizados para interferir nas relações entre pessoas e organizações (Fischer, 2002).

Cada instituição cria seu próprio modelo de gerir pessoas, intervindo no comportamento dos grupos e dos indivíduos a partir de uma lógica particular. Ao longo do tempo esta lógica se consolida na cultura da organização, sendo por ela justificada e legitimada. Torna-se assim, para este grupo, a forma “natural” de lidar com as relações humanas no trabalho ou o estilo de gerir pessoas da organização.

A Figura 1 a seguir ilustra os elementos componentes do Modelo de Gestão de Pessoas.



Figura 1 – Elementos Componentes do Modelo de Gestão de Pessoas



Fonte: Relatório de estruturação da Nova Política de Gestão de Pessoas do Poder Executivo do Governo do ES, FIA – 2011 – Adaptado de Fischer (2002).

Conforme Fischer (2002), a partir das décadas de 70 e 80, introduz-se um foco estratégico aos modelos de gestão de pessoas, traduzido nas diretrizes norteadoras.

Iles (1993), ressalta que nesse processo de mudança, passa-se a exigir de Recursos Humanos, uma atuação mais pró-ativa, que enfatize o envolvimento dos gerentes de linha na gestão das pessoas, veja as pessoas como ativos, tenha uma perspectiva de longo prazo, foque seus esforços também na gerência, em contraposição à administração de pessoal “não-estratégica”. Porém, o que realmente distinguiria a gestão estratégica de pessoas, ainda segundo este autor, seria seu alinhamento e ligação com as estratégias da organização (Iles, 1993).

A gestão estratégica de pessoas, segundo Silva (2003), possui duas perspectivas de alinhamento:

[...] a integração vertical, ou seja, o alinhamento das estratégias e práticas de gestão de pessoas com as estratégias organizacionais; e a integração horizontal, que consiste na coerência e consistência entre as diversas funções e atividades de gestão de pessoas, como treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção, compensação, avaliação e carreira.

Fischer (2002) reconhece que a administração estratégica de recursos humanos “trouxe novo conceito articulado de modelo de gestão: a busca de orientação estratégica para as políticas e práticas de RH”. O autor ainda argumenta que são insuficientes as soluções padronizadas, pretensamente capazes de atender qualquer organização a qualquer momento, reforçando a idéia da customização e um modelo particular e evolutivo conforme as características e o momento de cada instituição. Torna-se, portanto, imprescindível, garantir o alinhamento entre o que busca a Secretaria de Estado e Gestão de Recursos Humanos e as diretrizes estratégicas do Estado do ES.

Neste contexto de proposição de uma nova Política de Gestão de Pessoas, no que tange à necessidade de alinhamento das carreiras à esta nova política, fez-se imprescindível a estruturação de um instrumentos que permitam realizar uma gestão sistêmica das carreiras, em especial que possibilite diagnosticar o quadro atual, perceber as distorções constituídas, analisar e classificar as carreiras em agrupamentos e identificar seu nível de atratividade em relação à um conjunto de variáveis que foram previamente definidas, permitindo inclusive uma comparação entre a atratividade de todas as carreiras da Administração Direta e Indireta.



## POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS E SUAS DIRETRIZES NO GOVERNO DO ESTADO DO ESPIRITO SANTO

Devido às características do setor público, a premissa da existência das diretrizes governamentais já se encontra resguardada em parâmetros legais (exigência de planos plurianuais e lei de diretrizes orçamentárias) e na dinâmica da democracia e seus ciclos de gestão (sistema de eleição quadrienal com plataformas políticas de governo).

Ainda assim, faz-se necessária a internalização desses preceitos, garantindo que sejam efetivamente exercitados. Ou seja, estimular a observação contínua das diretrizes, de forma a se ter visão de longo prazo na gestão de pessoas, ações mais estratégicas e resultados que perdurem ao longo do tempo.

Em prol de uma melhor sistematização e direcionamento de esforços, dividiu-se a proposição da nova Política de Gestão de Pessoas em sete pilares, conforme Figura 2.

Figura 2 – Pilares da Nova Política de Gestão de Pessoas do Poder Executivo do Estado do ES



Fonte: Relatório De Estruturação da Nova Política de Gestão de Pessoas do Poder Executivo do Governo do ES, FIA – 2011.



A Política de Gestão de Pessoas direciona os instrumentos, processos e práticas de Gestão de Pessoas no Estado do Espírito Santo, de acordo com suas estratégias, missão e princípios básicos, como:

- Atender aos preceitos constitucionais e limites legais (Princípios Constitucionais);
  - ✓ Legalidade;
  - ✓ Impessoalidade;
  - ✓ Supremacia do interesse público;
  - ✓ Isonomia / igualdade;
  - ✓ Moralidade / probidade administrativa;
  - ✓ Publicidade;
  - ✓ Eficiência;
  - ✓ Continuidade dos serviços públicos;
  - ✓ Devido processo legal;
  - ✓ Razoabilidade;
  - ✓ Proporcionalidade;
  - ✓ Segurança jurídica;
  - ✓ Motivação.
- Manter alinhamento e reforçar o alcance dos objetivos estratégicos do Governo;
- Contribuir para o aumento da eficiência, sustentabilidade, eficácia e efetividade do governo, por meio da valorização, desenvolvimento e melhoria contínua do desempenho dos servidores.

Importante também destacar a meritocracia como princípio orientador das políticas e práticas de gestão de pessoas, de modo a direcionar as decisões para o merecimento, vista como uma combinação entre capacidade intelectual, esforço, competência e resultados obtidos.

Visando demonstrar a importância da visão sistêmica na gestão de pessoas, a seguir apresenta-se um breve detalhamento de cada um dos sete pilares da nova Política de Gestão de Pessoas que está em fase de modelagem no Governo do Estado do ES.



## **Planejamento de Recursos Humanos**

O planejamento de RH deve considerar as necessidades de pessoal de curto, médio e longo prazo, analisando as demandas quantitativas e qualitativas, considerando os recursos humanos do momento e necessários no futuro, bem como os intentos estratégicos estabelecidos. O planejamento não deve ser feito de forma pontual, mas sim com um olhar sobre a necessidade de determinada realidade perante o todo, o que permite fazer uma análise sistêmica do contexto. Dessa forma, deve-se considerar as necessidades pontuais perante as demais necessidades; as metas governamentais; as normas legais, tais como, a Constituição Federal, Lei de Responsabilidade Fiscal e a LC nº 46/1994; os projetos de longo prazo vigentes ou na iminência de execução; e todas as demais diretrizes estratégicas que balizam a atuação do Estado.

Adiciona-se que é importante que o planejamento de RH esteja alinhado e se comunique com as demais diretrizes e políticas de gestão de pessoas do Estado do ES, para que possa agir de forma prévia e preventiva.

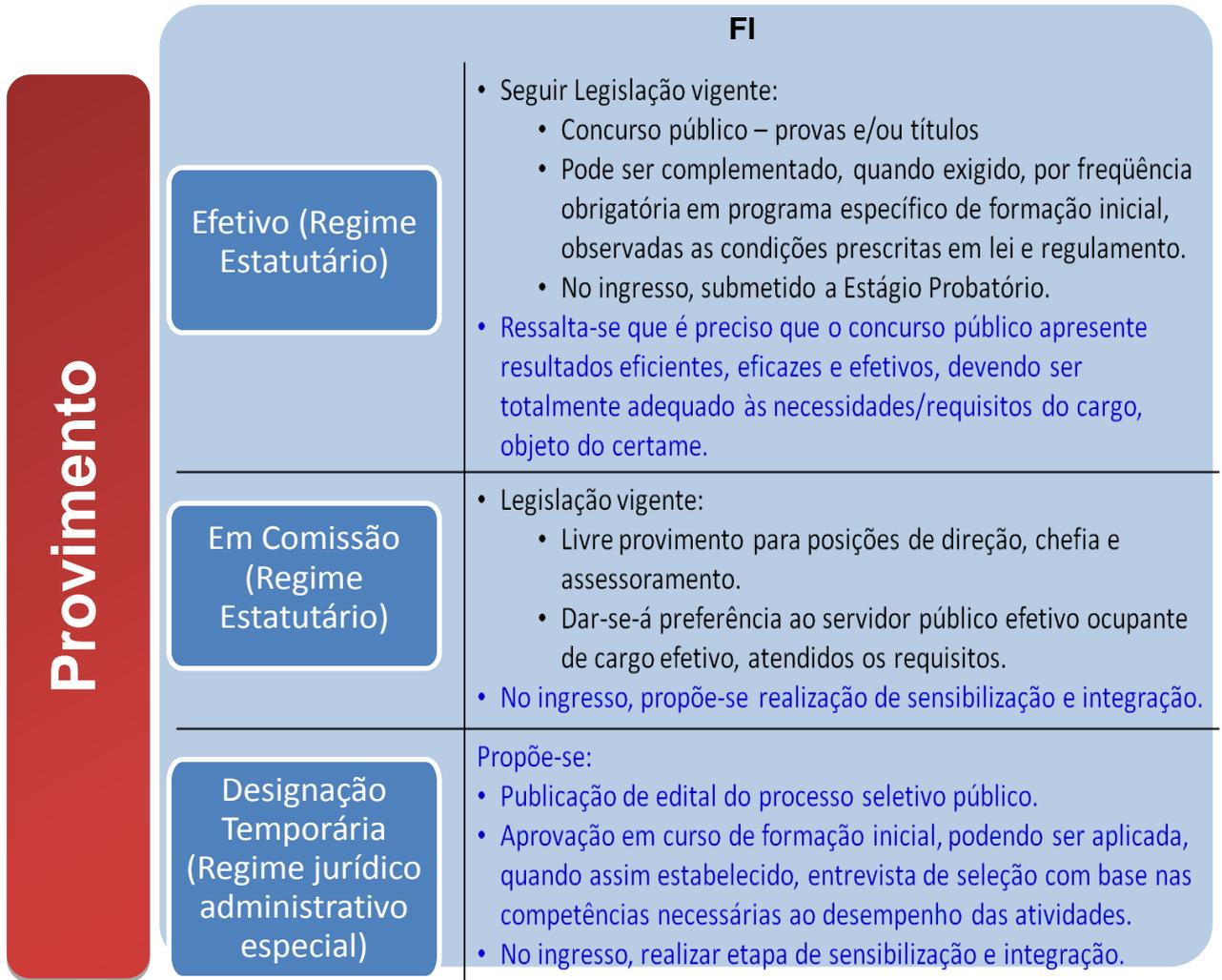
## **Seleção e admissão de pessoal – provimento**

A Política de Provimento de Servidores Públicos no Estado do Espírito Santo respeita os Princípios da Administração Pública e busca a constante ampliação da eficiência, eficácia e efetividade no preenchimento das demandas por pessoas nas diferentes atribuições do serviço público, sejam em situações previstas ou em condições emergenciais, temporárias e de excepcional interesse público.

A figura 3 apresenta o fluxo de seleção e admissão de pessoal demonstrando sua aplicação nas três modalidades de vinculação com a Administração Pública Estadual.



Figura 3 – Fluxo de Seleção e Admissão de Pessoal



Fonte: Relatório de estruturação da Nova Política de Gestão de Pessoas do Poder Executivo do Governo do ES, FIA – 2011.

### Cargos, carreira e reconhecimento

No que se refere à estrutura dos cargos e funções, deve-se atentar para a racionalidade e simplificação do portfólio. Para efeito de simplificação e racionalização da estrutura de cargos e funções públicas no Estado do ES, devem ser observadas algumas diretrizes:

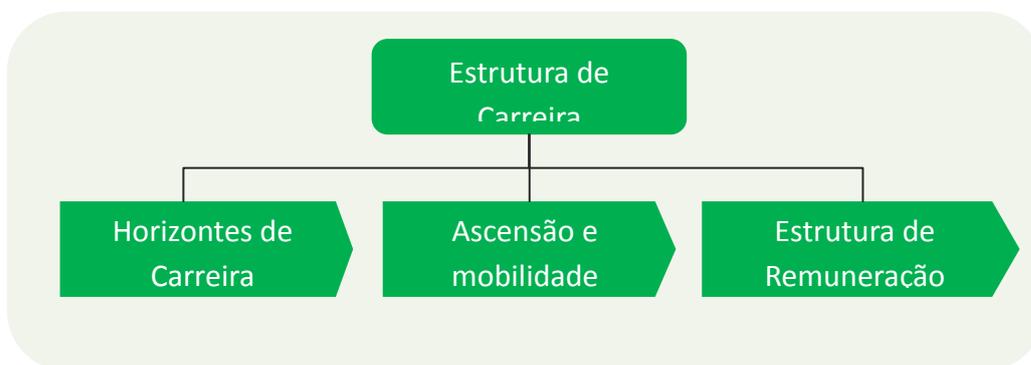
- Balancear cargos e funções com atribuições e remunerações semelhantes;
- Reduzir a quantidade de nomenclaturas de cargos e funções similares, no que couber, inclusive por meio de agrupamentos, considerando:



- ✓ A parametrização entre os diferentes quadros de pessoal;
- ✓ Os requisitos de acesso;
- ✓ Nomenclaturas e atribuições;
- ✓ Estrutura da carreira (horizonte, movimentação e remuneração);
- ✓ Atratividade, inclusive considerando a complexidade e responsabilidade de atuação das diferentes Secretarias diante das atribuições identificadas.

A seguir apresentam-se as bases da estrutura de carreiras a ser proposta na política, conforme figura 4.

Figura 4 – Bases da estrutura de carreiras



Fonte: Relatório de estruturação da Nova Política de Gestão de Pessoas do Poder Executivo do Governo do ES, FIA – 2011.

## Gestão de desempenho

Na gestão por desempenho os órgãos, com o apoio técnico da SEGER, definirão instrumentos e procedimentos de gestão de desempenho.

Haverá a finalidade precípua de melhoria contínua do desempenho dos servidores. Os resultados poderão ser analisados como apoio para a tomada de decisões em outros processos de gestão de pessoas.

Os instrumentos poderão contemplar aspectos quantitativos (como objetivos, indicadores e metas) e qualitativos (como competências).

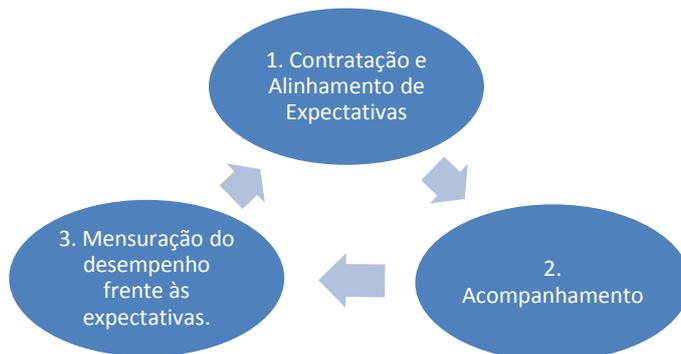
Os instrumentos deverão evoluir ao longo do tempo, sendo conduzidos pela chefia, com alta corresponsabilidade do servidor e deve visar assegurar defesas e recursos.



Como premissa deve-se projetar a melhoria contínua e dinâmica de evolução dos desafios do governo frente às demandas da sociedade.

A figura abaixo apresenta o modelo do fluxo de gestão do Desempenho.

Figura 5 – Fluxo da Gestão do Desempenho



Fonte: Relatório de estruturação da Nova Política de Gestão de Pessoas do Poder Executivo do Governo do ES, FIA – 2011.

### **Desenvolvimento de pessoas**

O Governo do ES institui esta Política de Desenvolvimento de Pessoas, tendo em vista a necessidade de investimento de recursos e esforços na valorização dos servidores do Poder Executivo.

Esta política direciona a realização das diversas atividades educacionais que promovam o desenvolvimento dos servidores e a melhoria de seu desempenho, tais como cursos, treinamentos e atividades vivenciais.

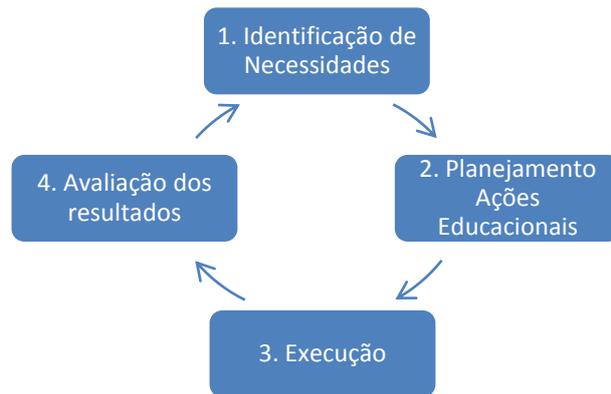
O Governo manterá sua Escola de Governo para o desenvolvimento em Gestão e outras unidades de desenvolvimento de servidores, conforme exigência legal e aderente à sua estratégia.

As atividades educacionais poderão ser desenvolvidas internamente, pelas Escolas e outras estruturas de Recursos Humanos dos órgãos do Governo ou fornecidas por terceiros dentro de uma gestão estratégica e coordenada.

A seguir apresenta-se o fluxo do desenvolvimento de pessoas.



Figura 6 – Fluxo do Desenvolvimento de Pessoas



Fonte: Relatório de estruturação da Nova Política de Gestão de Pessoas do Poder Executivo do Governo do ES, FIA – 2011.

### Qualidade de vida no trabalho e saúde ocupacional

O Governo do ES está desenvolvendo um Sistema de Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (GQVT) para o Poder Executivo como um pilar da nova política, o qual pretende estar alinhado às prioridades de segurança e saúde no trabalho.

Sua base Conceitual está baseada no modelo BPSO, e será composto por ações e ferramentas de Qualidade de Vida no Trabalho.

Como objetivo espera-se valorizar esforços do Governo, gestores e servidores na promoção da Cultura de Qualidade de Vida no Trabalho, além de garantir Condições de trabalho adequadas e bem-estar integral aos servidores.

- O SGQVT contemplará ações e responsabilidades nos três níveis de gestão: estratégico, gerencial e operacional.
- O SGQVT e suas ações deverão considerar o envolvimento das diversas partes interessadas:
  - ✓ Governo; dirigentes; servidores; parceiros institucionais públicos e privados.



Figura 7 – Fluxo da Gestão das ações de Qualidade de Vida no Trabalho



Fonte: Relatório de estruturação da Nova Política de Gestão de Pessoas do Poder Executivo do Governo do ES, FIA – 2011.

### Relações sindicais

Esta proposta de Política prever Diretrizes para que o governo do Estado do Espírito Santo estabeleça relações sadias e duradoras com sindicatos, órgãos de classes e demais *stakeholders*, visando o fechamento de acordos sustentáveis e alinhados com as estratégias de Governo e as expectativas dos servidores.

### Análise de atratividade de carreiras

Para evidenciar de forma sistêmica a estrutura atual das carreiras com possibilidade de comparação entre suas variáveis foi estruturado um mapa geral das carreiras, o qual está separado por carreiras da administração direta e indireta e por modalidade de remuneração por vencimento e por subsídio. A título de exemplificação segue abaixo um recorte do referido mapa, conforme figura 8.



Figura 8 – Modelo de Planilha de Mapeamento de Carreiras

ÓRGÃO	CARREIRA	ESCOLARIDADE	SUBSÍDIO INICIAL	SUBSÍDIO FINAL	AMPLIT.	CLAS.	REF.	INTERST. PROG.	PROG. %	PROG TIPO	PROG VIGÊNICA	INTERS. PROMO	PROMO. %	PROMO. TIPO	VAGAS	CICLO
Secretaria A	Carreira A	Sup.	R\$ 2.866,44	R\$ 6.623,69	131,08%	3	17	2 anos	3%	Tempo de serviço	Mês seguinte OD	5 anos	20%	Seleção	50%	Anual
Secretaria B	Carreira B	Sup.	R\$ 3.527,92	R\$ 8.152,24	131,08%	3	17	2 anos	3%	Tempo de serviço	Mês seguinte OD	5 anos	20%	Seleção	50%	Anual
Secretaria C	Carreira C	Sup.	R\$ 4.213,66	R\$ 9.995,53	137,22%	4	17	2 anos	2%	Tempo de serviço	Mês seguinte OD	5 anos	20%	Seleção	50%	Anual

**Legenda**

OD – Ocorrência do Direito

EV – Existência de vaga

CH – Carreira horizontal

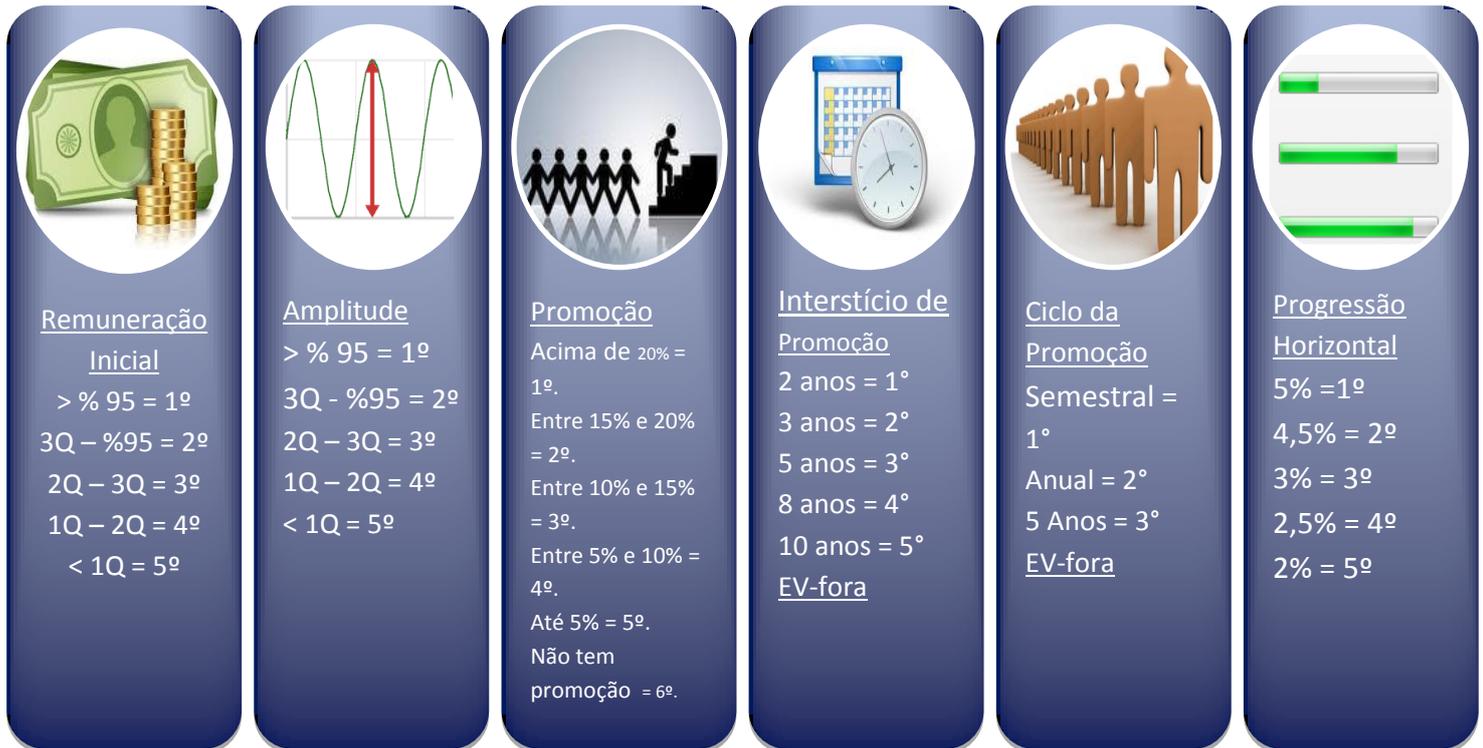
CV – Carreira vertical

Fonte: Gerência de Carreiras e Desenvolvimento do Servidor – GECADS – SEGER, 2011



Para realizar a classificação e avaliação das carreiras e apresentar seu nível de atratividade foram definidas algumas variáveis como referência, as quais são apresentadas na figura 9. Estão também descritas na figura as formas de classificação de acordo com cada variável.

Figura 9 – Variáveis de Análise de Atratividade de Carreiras



Fonte: Relatório de estruturação da Nova Política de Gestão de Pessoas do Poder Executivo do Governo do ES, FIA – 2011.

Conforme destaca a figura 9, as variáveis que foram definidas nesta modelagem foram: remuneração inicial, amplitude, promoção, interstício de promoção, ciclo da promoção, progressão horizontal.

Visando estruturar um modelo de classificação e avaliação das carreiras e apresentar o nível de atratividade das mesmas com uma aplicação sistêmica, e com possibilidade de comparação do desempenho nas variáveis analisadas foi estruturado uma Planilha de Análise de Atratividade, conforme segue abaixo na figura 10.



Figura 10 – Planilha de Análise de Atratividade de Carreiras

ADM (D/I)	Tipo (Ven/ Sub)	ORGÃO	CARREIRA/ CATEGORIAS/ CARGOS EFETIVOS	ESCOLARIDADE	REMUN. INICIAL		AMPLITUDE		PROMOÇÃO		INTERST. PROMO.		CICLO		PROGRESSÃO %	
					RemValor	GRI	AmpValor	GAM	PromoValor	GP%	IntProValor	GPI	CicloValor	GCI	ProgValor	GPR
Direta	Sub	Secretaria A	Carreira B	Superior	3.527,92	3	131,1%	2	3,0%	5	20,0%	2	5 anos	3	Anual	2
Direta	Sub	Secretaria B	Carreira C	Superior	4.213,66	2	137,2%	2	2,0%	7	20,0%	2	5 anos	3	Anual	2
Direta	Sub	Secretaria C	Carreira A	Superior	2.866,44	5	131,1%	2	3,0%	5	20,0%	2	5 anos	3	Anual	2

Fonte: Relatório de estruturação da Nova Política de Gestão de Pessoas do Poder Executivo do Governo do ES, FIA – 2011.



Para apuração de uma média final, inicialmente será utilizada uma média aritmética da pontuação obtida em cada uma das seis variáveis.

Estão sendo simuladas inúmeras possibilidades de geração de um resultado final que seja produto da pontuação das seis variáveis, utilizando a média ponderada, estabelecendo pesos diferentes para cada variável. Nestas simulações pode se observar que o resultado da classificação muda quando se estabelece uma característica que marca a atratividade das carreiras. Por exemplo, se a estratégia for tornar a carreira mais atrativa pela remuneração inicial, esta variável terá maior peso, contudo, para que se mantenha sustentável financeiramente, faz-se necessário reduzir a amplitude, variável está que por sua vez terá um peso menor.

Com este exemplo, demonstra-se que qualquer movimento que se faça em uma destas variáveis, interfere sistemicamente nas demais variáveis, na atratividade da carreira de forma isolada, na atratividade desta carreira em relação as demais carreiras do mesmo Órgão, e na atratividade desta carreira em relação as demais carreiras dos outros Órgãos.

Por esta razão durante muitos anos, onde foram realizadas intervenções pontuais na “A” ou “B”, provocou-se grandes distorções, a ponto de gerar uma concorrência dentro das carreiras do próprio Estado, ou seja, carreiras com atribuições semelhantes, área de concentração semelhante, requisitos de ingressos semelhantes, níveis de complexidade semelhantes, com atratividade totalmente diferente, gerando uma mudança entre carreiras contínua e elevando assim os índices de rotatividade.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todo o esforço empreendido com a concepção deste modelo de análise de atratividade de carreiras tem o intuito de ratificar a ideia de que dentro de um processo de gestão de pessoas sistêmico, a alteração de elementos de determinada carreira pode implicar em interferência direta nas demais, variando de acordo com o grau de semelhança e de correlação entre as mesmas.

Espera-se que com a melhoria continua deste modelo, se consiga consolidá-lo em um instrumento de gestão para a Administração Pública do Estado do Espírito Santo. E neste contexto, que possibilite ao Gestor Público planejar e estruturar suas carreiras de forma que haja um conjunto mais harmonioso de carreiras por meio da aplicação da visão sistêmica em suas análises, respeitando as especificidades de cada carreira e área de atuação, e garantindo que as pressões exercidas por carreiras com maior força de negociação não inviabilizem a gestão de todas as carreiras, evitando assim que sejam feitas melhorias pontuais em determinada carreira, gerando distorções no sistema de gestão de pessoas.

Finalmente, a partir da implementação da Nova Política de Gestão de Pessoas proposta, almeja-se elevar os níveis de reconhecimento, valorização e profissionalização do Servidor Público do Governo do Estado do Espírito Santo, aumentando o grau de atratividade de suas carreiras, possibilitando que os servidores tenham a Administração Pública Estadual com um bom espaço para desenvolvimento de suas competências e para apresentarem sua contribuição à sociedade por meio de serviços públicos cada vez mais efetivos e com alta capacidade de resolutividade.



## REFERÊNCIAS

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In FLEURY, M. T. (org). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, p. 11-34, 2002.

RELATÓRIOS DE PRODUTOS DO CONTRATO SEGER 029/2011. Fundação Instituto de Administração (FIA). **Nova Política de Gestão de Pessoas do Poder Executivo do Governo do Espírito Santo**.

---

## AUTORIA

**Charles Dias de Almeida** – Mestre em Administração de Organizações, Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental da Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos, Governo do Estado do Espírito Santo.

Endereço eletrônico: [charles.almeida@seger.es.gov.br](mailto:charles.almeida@seger.es.gov.br)

**Heyde dos Santos Lemos** – Especialista em Gestão de Projetos, Analista Administrativo e Financeiro da Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos, Governo do Estado do Espírito Santo.

Endereço eletrônico: [heyde.lemos@seger.es.gov.br](mailto:heyde.lemos@seger.es.gov.br)

**Elisângela Pereira Calmon Tulli** – Especialista em Direito Material e Processual do Trabalho Assessora Especial, Governo do Estado do Espírito Santo.

Endereço eletrônico: [elisangela.calmon@seger.es.gov.br](mailto:elisangela.calmon@seger.es.gov.br)

**Josana Karla Venturim Santana de Souza** – Economista, Assessora Especial Governo do Estado do Espírito Santo.

Endereço eletrônico: [josana.karla@seger.es.gov.br](mailto:josana.karla@seger.es.gov.br)

