



Centro de Convenções Ulysses Guimarães
Brasília/DF – 16, 17 e 18 de abril de 2013

IMPLEMENTAÇÃO DA NOVA POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS DO PODER EXECUTIVO DO ESPÍRITO SANTO: UMA PROPOSIÇÃO FUNDAMENTADA NA MERITOCRACIA

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



IMPLEMENTAÇÃO DA NOVA POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS DO PODER EXECUTIVO DO ESPÍRITO SANTO: UMA PROPOSIÇÃO FUNDAMENTADA NA MERITOCRACIA

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

RESUMO

O Governo do Estado do Espírito Santo, em prol de uma melhor sistematização e direcionamento de esforços na área de Gestão de Pessoas, instituiu por meio da Lei Complementar nº 637/20012 a Nova Política de Gestão de Pessoas do Poder Executivo Estadual. Anteriormente pautada em dois eixos, provimento e carreira, a mesma passou a ser estruturada em sete pilares: Planejamento de Recursos Humanos; Seleção e Admissão de Pessoal; Cargos, Carreira e Reconhecimento; Gestão de Desempenho; Desenvolvimento de Pessoas, Qualidade de Vida no Trabalho e Saúde Ocupacional; e Relações Sindicais. A intenção desse artigo é demonstrar a experiência do Estado no processo de implementação da gestão estratégica de pessoas, explicitando as suas principais fases, desafios enfrentados e resultados alcançados.



1 INTRODUÇÃO

Uma grande mobilização vem sendo empregada desde as primeiras propostas de reformulação das práticas de gestão de pessoas, e as mesmas perpassam pela interferência nas estruturas organizacionais e inserção de instrumentos de gestão que primam pela valorização e a profissionalização do servidor no âmbito do Governo do Estado do Espírito Santo.

O Governo do Estado estruturou um planejamento estratégico para 20 anos de administração, o ES-2025 que elenca entre as principais diretrizes estratégicas e ações, um projeto estruturante para a gestão de recursos humanos. Neste contexto, foi estruturado o projeto de formulação e implementação da nova política de gestão de pessoas do Poder Executivo Estadual, que visa reestruturar os principais processos da área de RH, bem como, o direcionamento quanto a novas ações.

O presente trabalho foi elaborado para compartilhar a experiência do Governo do Espírito Santo no que tange as estratégias adotadas para analisar e implementar um novo modelo de gestão de pessoas e principalmente a sustentar a quebra de paradigmas de um processo de transição entre os dois modelos. A estrutura do referido artigo abordará a Gestão de Pessoas na Administração Pública; A Nova Política de Gestão de Pessoas; Os Pilares da Nova Política e as considerações finais encerram o texto, seguidas das referências bibliográficas.

2 A GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração pública em sua essência visa atender ao interesse público e as necessidades sociais, empregando para isso, a estrutura administrativa, de forma direta ou indireta, bem como, os preceitos legais. Para cumprir seu papel, visando o interesse público, o Estado se vale de certas prerrogativas que a lei lhe assegura; entretanto, tais prerrogativas devem ser utilizadas no cumprimento dos fins a que se destinam.

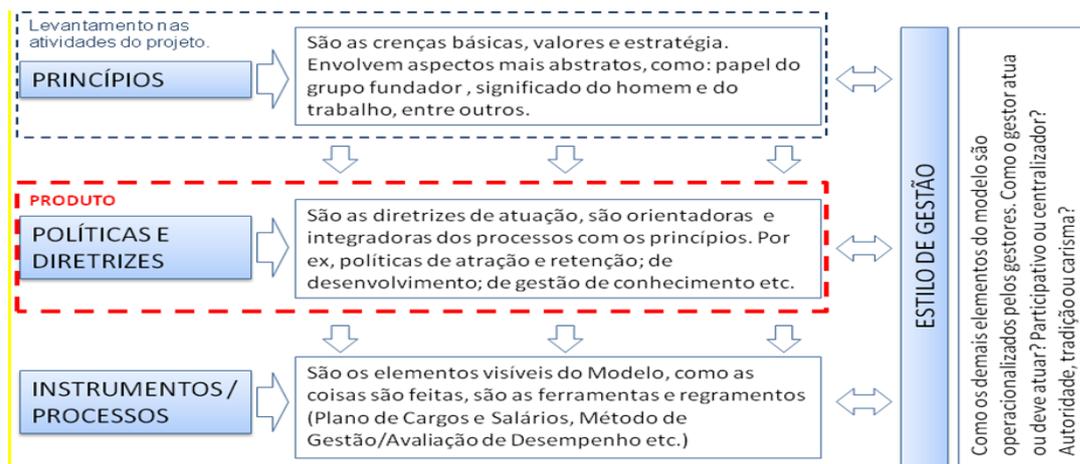


Gerir a “estrutura de administração pública” não significa apenas prestar e executar serviços, mas conduzir e governar buscando o bem comum e a satisfação do coletivo. Neste sentido, é preciso que toda a estrutura esteja em sintonia, e, para além do simples cumprimento dos ditames legalistas, procure satisfazer, de forma planejada e sistemática, às necessidades do cidadão.

No que tange especificamente a gestão de pessoas no serviço público, 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).

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: elaborado a partir de 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 as pessoas na organização.



Sabe-se que, por muito tempo, a gestão de pessoas no setor público brasileiro se regulou apenas pela realização de atividades operacionais, não existindo diretrizes claras para as políticas de recursos humanos, além de muitos resultados se perderem devido à falta de objetivos, de participação efetiva e capacitação adequada, pois as mudanças exigem grande discussão e elevado nível de comprometimento.

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. 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, isto, 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 ideia da customização e de um modelo particular e evolutivo conforme as características e o momento de cada instituição.

No mais, quando se trata de um modelo de recursos humanos estratégico, devem-se observar os demais intentos estratégicos para que a gestão de pessoas esteja alinhada e se torne instrumento importante para se atingir os resultados pretendidos, como, por exemplo, na saúde, educação, segurança, etc.



Desta forma, cabe uma análise particular das necessidades em cada realidade para que possam ser aplicados os instrumentos de Gestão de Pessoas mais adequados. Porém, não se pode perder de vista o princípio da igualdade, para que se mantenha homogeneidade no tratamento das necessidades institucionais e dos servidores, caso contrário o Estado poderá incorrer no risco de privilegiar alguns casos, em detrimento a outros, meramente por pressões de categorias. Em outras palavras, deve-se almejar o tratamento igualitário, considerando as peculiaridades de cada instituição e categoria, com um olhar geral, sistêmico, e não isolado, de todo o Estado.

3 A NOVA PÓLITICA DE GESTÃO DE PESSOAS

Quando se aborda o tema planejamento de recursos humanos é preciso sempre garantir a premissa de visão de longo prazo e integração das distintas realidades; não se pode planejar de maneira pontual, faz-se primordial a análise transversal de todas as múltiplas peculiaridades de funções e cargos ligados direta e indiretamente com o Estado, para decidir por norteadores que estejam em consonância com o sistema vigente. Assim, deve-se sempre considerar as metas governamentais; a Lei Orçamentária; os projetos de longo prazo vigentes ou na iminência de execução; e todas as demais diretrizes estratégicas que balizam a atuação do Estado. Somente dessa forma a área passa a ocupar, via planejamento, o papel tão amplamente discutido na teoria: o RH estratégico.

O novo modelo de gestão de pessoas do Governo do estado foi planejado para que o mesmo tenha continuidade, independentemente do processo sucessório da gestão governamental, consolidando-se como uma linha perene e sustentável a ser, ao mesmo tempo, almejada e resguardada.

Por outro lado, há de se dosar adequadamente a consolidação da política; isto é, na busca por sua perenidade, não se deve engessá-la ou restringi-la. Assim, a premissa adotada foi formular uma política de gestão de pessoas que fosse coerente em sua filosofia e passível de alinhamentos e movimentações em sua estrutura, garantindo desta forma, o alinhamento entre o que se pretendia pela Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos - SEGER, em seu âmbito de atuação no Estado do Espírito Santo, e as diretrizes estratégicas do Governo do Estado.



Em consonância com a tendência mundial de modernização das ferramentas de gestão de pessoas, o Governo do Estado, por meio do eixo de Modernização da Gestão e Valorização do Servidor, implementou a nova Política de Gestão de Pessoas, com a aprovação da Lei Complementar nº 637/2012.

A nova Política instituída tem o objetivo de direcionar os instrumentos, processos e práticas de Gestão de Pessoas no Estado do Espírito Santo de acordo com suas estratégias, missão e princípios básicos, como:

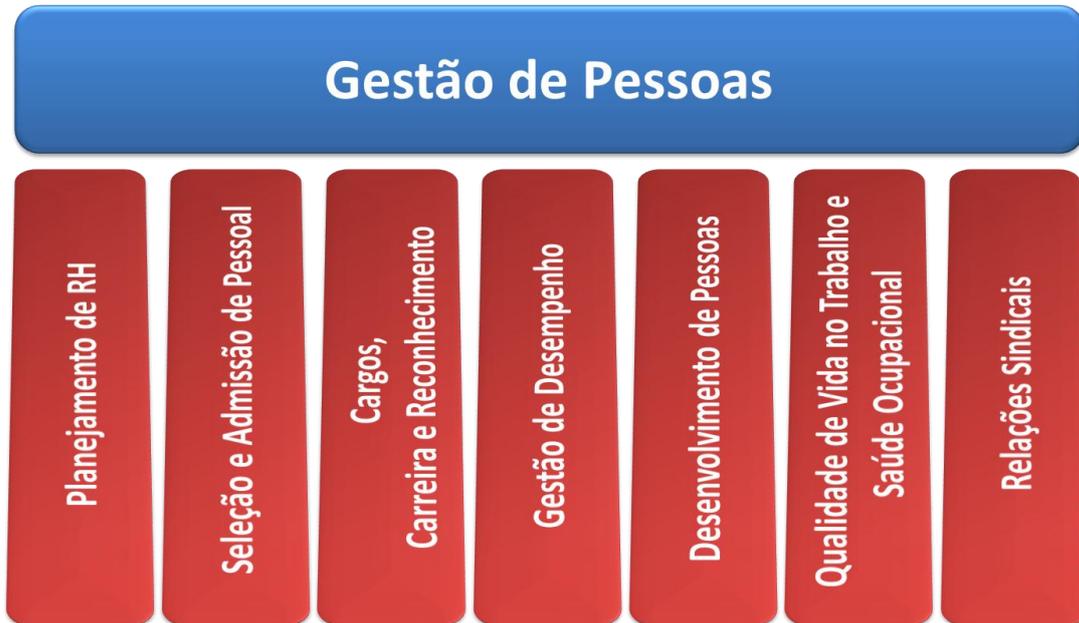
- Atender aos preceitos constitucionais e limites legais;
- Motivação na organização;
- Manter alinhamento e reforçar o alcance dos objetivos estratégicos do Governo;
- Contribuir para o aumento da eficiência, sustentabilidade, eficácia e efetividade do governo, por meio da valorização, desenvolvimento 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 – uma combinação entre capacidade intelectual, esforço, competência e resultados gerados.

Na busca por uma melhor sistematização e direcionamento de esforços, constituiu-se a nova Política de Gestão de Pessoas em sete pilares, conforme figura abaixo.



Figura 2 – Pilares da Política de Gestão de Pessoas



Fonte: Relatórios Projeto Formulação Nova Política de GP

4 OS PILARES DA NOVA POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS

A estruturação da nova Política de Gestão de Pessoas em pilares foi adotada para a melhor apresentação das diretrizes, de modo a contextualizá-las, porém, os temas não são estanques e mutuamente excludentes, e, portanto, não devem ser vistos como isolados, possuindo campos de interação, e aglutinação entre eles. O próprio preceito de se dotar a gestão de pessoas com caráter mais estratégico enfatiza a importância da aplicação visão sistêmica e sua interdependência.

1.1 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 atuais e necessários para o futuro, bem como, os propósitos 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, a Lei de Responsabilidade Fiscal e a LC nº 46/1994 que institui o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis do Estado do Espírito Santo; os projetos de longo prazo vigentes ou na iminência de execução; e todas as demais diretrizes estratégicas que balizam a atuação do Estado.

Considerando a realidade da Administração Pública, e não obstante do Governo do Estado do Espírito Santo, deve-se considerar em seu portfólio **cargos efetivos, cargos em comissão e função de confiança**. Além disso, existem outras possibilidades de contratação que ainda se pode contemplar, de acordo com o cenário, que são os casos de **terceirização e contratação temporária**, sendo este último também chamado de designação temporária – **DT** pelo Estado do ES.

Como ações do referido pilar, pode-se destacar que o Governo do Estado do Espírito Santo, inseriu-se no contexto da inovação gerencial estruturando um planejamento estratégico de longo prazo, elaborando projetos e definindo metas para 20 anos de administração.

Para reforçar a ideia da inovação gerencial na administração pública, o Governo do Estado, por meio da Secretaria de Gestão e Recursos Humanos - SEGER criou em 2007, duas novas carreiras: a de Analista Administrativo e Financeiro - estruturado para dotar a área meio da administração estadual de profissionais qualificados e efetivos para atuar nos Grupos de Recursos Humanos, de Finanças, de Orçamento e de Administração Geral, que atualmente passou por uma remodelagem e denomina-se Analista do Executivo e a de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental - com vistas a cumprir o ideal de estruturação de uma carreira que atue desde a concepção, implementação, monitoramento, controle até a avaliação de Políticas Públicas.

Ambos os cargos, foram de suma importância nesse contexto de modernização da área de gestão de pessoas, pois, foram criados com objetivo de suprir a administração do Poder Executivo Estadual de profissionais, após aproximadamente 20 anos sem a inserção de novos profissionais na área de gestão.



Com o aprofundamento do estudo e da implementação das diretrizes da Nova Política pode-se destacar a criação de carreiras para Instituições que ainda não possuíam quadro próprio e também de criação de cargos em estruturas que já possuíam quadro de efetivos, mas ainda detinham algum tipo de demanda por profissionais, como aconteceu no quadro da Seger, com cargo de Assistente de Gestão com escolaridade em nível médio, entre outras delineadas para as Autarquias Estaduais.

1.2 Seleção e Admissão de Pessoal

Quanto a este pilar, a legislação atual já possuía encaminhamentos pertinentes. Para o provimento de servidores efetivos, o mesmo deve ser a partir de concursos públicos ou, em casos de atribuições de direção, chefia ou assessoramento, deve-se nomear servidores para cargos comissionados, que se caracterizam pela livre nomeação e exoneração.

O atual Estatuto do Servidor admite à possibilidade de se abranger no certame, a realização de concurso para participação em curso especializado, onde se continua a avaliação dos candidatos. Trata-se de mais uma forma de se garantir a identificação dos melhores candidatos a ocupar o cargo efetivo.

Sugere-se, a fim de facilitar o processo de adaptação, que o servidor seja envolvido em um processo de sensibilização e integração às peculiaridades do serviço público bem como ao novo ambiente de trabalho.

As Designações Temporárias constituem-se com alternativas para se conferir agilidade de respostas a questões emergenciais, temporárias e de excepcional interesse público. Ressalte-se que esta modalidade de provimento se aplica somente na ocorrência concomitante das situações anteriores, portanto não pode ser instrumento de provimento regular ou frequente, sob o risco de se ferir o preceito legal de admissão via concurso público.

1.3 Cargos, Carreira e Reconhecimento

Dentro do pilar Cargos, Carreira e Reconhecimento, foram iniciadas diversas ações quando algumas variáveis importantes de sua estrutura foram transformadas, até mesmo antes da publicação da nova Política de Gestão de Pessoas.



Um deles foi a mudança de modelo remuneratório, passando de um modelo de vencimentos, onde eram acrescidas todas as vantagens individuais e as relativas à natureza ou ao local de trabalho, para um modelo de remuneração por subsídio.

Após definida a modalidade a ser implementada, as novas carreiras passaram a ser criadas com essa característica. Paralelo a isso, as carreiras já existentes passaram por estudos específicos que visavam demonstrar a viabilidade de migração à nova modalidade.

Justamente com o novo modelo remuneratório, e atendendo a característica do mesmo, os cargos criados foram estruturados em carreiras, com regramento de movimentação horizontal e vertical, chamados respectivamente de progressão e promoção.

Já neste contexto de inserção de novos instrumentos e a intenção da utilização de modelos mais meritocráticos, a partir da publicação da nova Política, as ações relativas a cargos, carreira e reconhecimento começaram a ser desenvolvidas seguindo as diretrizes do referido pilar.

O enfoque principal do pilar foi a utilização do conceito de estrutura de carreira vinculado a três aspectos: mobilidade e ascensão, horizonte de carreira (em termos de classes) e valorização, conforme figura abaixo.

Figura 3 – Estrutura de Carreira



Fonte: Relatórios Projeto Formulação Nova Política de GP

Dessa forma, garante-se que o enfoque não seja singularizado em apenas um dos fatores, mas sim, a consideração interdependente deles.

No decorrer das ações deste pilar, foi realizado um estudo para o alinhamento das carreiras atualmente existentes, às diretrizes da Nova Política de Gestão de Pessoas. Conforme quadros abaixo:



Órgãos/Entidades com carreiras alinhadas à nova Política de GP

ÓRGÃO / ENTIDADE	DIRETA/INDIRETA	TIPO DE CARGO	STATUS
ARSI	Indireta	PROPRIO	Alinhada à NPGP
ASPE	Indireta	PROPRIO	Alinhada à NPGP
DER-ES	Indireta	PROPRIO	Alinhada à NPGP
DIO	Indireta	PROPRIO	Alinhada à NPGP
FAMES	Indireta	PROPRIO	Alinhada à NPGP
IDAF	Indireta	PROPRIO	Alinhada à NPGP
IDURB	Indireta	PROPRIO	Alinhada à NPGP
IEMA	Indireta	PROPRIO	Alinhada à NPGP
INCAPER	Indireta	PROPRIO	Alinhada à NPGP
IOPES	Indireta	PROPRIO	Alinhada à NPGP
IPEM	Indireta	PROPRIO	Alinhada à NPGP
PRODEST	Indireta	PROPRIO	Alinhada à NPGP
SESA	Direta	PROPRIO	Alinhada à NPGP

** NPGP: Nova Política de Gestão de Pessoas.

Órgãos/Entidades atendidos pelas carreiras da SEGER já alinhadas a nova Política de GP

ÓRGÃO / ENTIDADE	DIRETA/INDIRETA	TIPO DE CARGO	STATUS
APE	Direta	CARGOS SEGER	Cargos Transversais SEGER/Alinhado
CASA CIVIL	Direta	CARGOS SEGER	Cargos Transversais SEGER/Alinhado
CASA MILITAR	Direta	CARGOS SEGER	Cargos Transversais SEGER/Alinhado
SEAG	Direta	CARGOS SEGER	Cargos Transversais SEGER/Alinhado
SEAMA	Direta	CARGOS SEGER	Cargos Transversais SEGER/Alinhado
SECOM	Direta	CARGOS SEGER	Cargos Transversais SEGER/Alinhado
SECONT	Direta	CARGOS SEGER	Cargos Transversais SEGER/Alinhado
SECTTI	Direta	CARGOS SEGER	Cargos Transversais SEGER/Alinhado
SECULT	Direta	CARGOS SEGER	Cargos Transversais SEGER/Alinhado
SEDES	Direta	CARGOS SEGER	Cargos Transversais SEGER/Alinhado
SEDURB	Direta	CARGOS SEGER	Cargos Transversais SEGER/Alinhado
SEG	Direta	CARGOS SEGER	Cargos Transversais SEGER/Alinhado
SEGER	Direta	CARGOS SEGER	Cargos Transversais SEGER/Alinhado
SEP	Direta	CARGOS SEGER	Cargos Transversais SEGER/Alinhado
SESP	Direta	CARGOS SEGER	Cargos Transversais SEGER/Alinhado
SESPORT	Direta	CARGOS SEGER	Cargos Transversais SEGER/Alinhado
SEADH	Direta	CARGOS SEGER	Cargos Transversais SEGER/Alinhado
SETOP	Direta	CARGOS SEGER	Cargos Transversais SEGER/Alinhado
SETUR	Direta	CARGOS SEGER	Cargos Transversais SEGER/Alinhado
SEAE	Direta	CARGOS SEGER	Cargos Transversais SEGER/Alinhado
SEPAM	Direta	CARGOS SEGER	Cargos Transversais SEGER/Alinhado

** Cargos Transversais SEGER/Alinhado: significa que as Secretarias em questão não possuem cargos próprios, sendo atendidas por cargos da SEGER.



**Órgãos/Entidades com carreiras a serem alinhadas à nova Política de GP e
Órgãos/Entidades com demanda por criação de carreiras próprias**

ÓRGÃO / ENTIDADE	DIRETA/INDIRETA	TIPO DE CARGO	STATUS
PROCON	Indireta	SEM CARGO	Não
ADERES	Indireta	PROPRIO	Não
CBMES	Direta	PROPRIO	Não
DETRAN	Indireta	PROPRIO	Não
DPEES	Direta	PROPRIO	Não
ESESP	Indireta	SEM CARGO	Não
FAPES	Indireta	SEM CARGO	Não
IASES	Indireta	PROPRIO	Não
USN	Indireta	PROPRIO	Não
IPAJM	Indireta	PROPRIO	Não
JUCEES	Indireta	PROPRIO	Não
PCES	Direta	PROPRIO	Não
PGE	Direta	PROPRIO	Não
PMES	Direta	PROPRIO	Não
RTV- ES	Indireta	PROPRIO	Não
SEDU	Direta	PROPRIO	Não
SEFAZ	Direta	PROPRIO	Não
SEJUS	Direta	PROPRIO	Não
SUPPIN	Indireta	SEM CARGO	Não

** Instituições que ainda não passaram pelo alinhamento à NPGP.

1.4 Gestão do Desempenho

A Avaliação de Desempenho já vem sendo utilizada no Governo do Estado do Espírito Santo, de uma forma especial, para fins de aprovação no estágio probatório e a consequente aquisição da estabilidade, com a finalidade de contribuir para a melhoria da eficiência do serviço público e da qualidade dos serviços prestados a sociedade. Os critérios elencados são: Idoneidade moral e ética (postura profissional, relacionamento interpessoal e probidade); Disciplina (observância às normas e regulamentos, assiduidade e pontualidade); Dedicção ao serviço (responsabilidade, cooperação e iniciativa e participação na área de trabalho); Eficiência (conhecimento técnico, qualidade do trabalho, e produtividade e resultado).

Também compondo do pilar Gestão do Desempenho, há previsão de utilização de Avaliação de Desempenho Individual como instrumento de gestão, com a identificação das competências do servidor público, onde as mesmas interferem no desempenho, que possam ser aprimoradas por meio de plano de desenvolvimento de capacitação e aperfeiçoamento profissional. Para tanto, a Avaliação de Desempenho Individual será aplicada para todos os servidores efetivos e comissionados do Poder Executivo Estadual, sendo que os ciclos de avaliação ocorrerão anualmente e sempre no mês de março.



A aferição do desempenho individual do servidor precede de elaboração conjunta entre avaliador e avaliado de um plano de ações para as atividades a serem executadas, que servirá de parâmetro para fins de verificação do desempenho. Também deverá ser elaborado pelo avaliador plano de capacitação e desenvolvimento do servidor, que servirá de apoio tanto para o aprimoramento profissional do avaliado, quanto para suprimir deficiências que porventura sejam identificadas no processo avaliativo de desempenho.

A mensuração do desempenho do servidor será apurada por oito critérios relacionados com aspectos comportamentais e técnicos, e serão direcionados para o desenvolvimento dos servidores, ressaltando-se que há a possibilidade de alinhamentos futuros visando sua melhoria. Os critérios elencados são: Postura profissional; Trabalho em equipe; Aplicação de normas e procedimentos; Iniciativa e capacidade de lidar com situações novas e inusitadas; Conhecimentos técnicos; Qualidade do trabalho; Produtividade no trabalho; Aproveitamento em programas de capacitação.

A expectativa é que com a adoção de processos de mensuração e acompanhamento do desempenho do servidor, possibilite o encaminhamento de ações que permitam o seu desenvolvimento, e conseqüentemente, o Governo do Estado possa caminhar rumo à implantação da Gestão por Competências, a qual representará outro relevante passo para o novo conceito de Gestão de Pessoas que está emergindo no âmbito da administração pública.

1.5 Desenvolvimento de Pessoas

Com o objetivo de levar adiante as propostas de inovação na gestão, enfatizando a dinâmica da transformação da gestão de recursos humanos, se faz necessário levar ao conhecimento de todos os gestores, os conceitos que se quer difundir em relação ao novo paradigma gerencial. Trilhando por esse caminho, a Secretaria de Gestão e Recursos Humanos - SEGER em parceria com a Escola de Serviço Público do Espírito Santo – ESESP, já desenvolveu ações estratégicas junto aos gestores, para desenvolver a base conceitual que servirá de sustentação para as novas práticas gerenciais, dentre as quais, segue abaixo as principais.



- O Programa de Desenvolvimento Gerencial da Alta Direção: estruturado para ser realizado em 2009 e 2010 em parceria com a Fundação Dom Cabral, envolvendo 200 servidores da Alta Direção e 800 servidores que atuam em nível Gerencial:
 - ✓ Seminário com a Alta Direção (Secretários, Subsecretários, Presidentes, Diretores de autarquias): workshop com 12 horas, abordando temas como visão sistêmica, orientação para resultados, liderança e desenvolvimento de equipes, compartilhamento de informação e empreendedorismo e inovação. Vale ressaltar que o evento contou com a participação do Governador em suas diversas edições, demonstrando o comprometimento e o empenho com o desenvolvimento institucional.
 - ✓ Programa de implementação de competências gerenciais Estratégicas com os Gestores (Diretores, Gerentes e Assessores): com 80 horas, abordando os temas liderança e desenvolvimento de equipes, orientação por resultados/visão sistêmica, empreendedorismo e inovação/compartilhamento de informação e fórum de compartilhamento, além da etapa de praticagem.
 - ✓ Programa de implementação de competências gerenciais Técnicas com os Gestores (Diretores, Gerentes e Assessores): composto de 96 horas, com diversos módulos, sendo, pessoas, gestão do conhecimento, contratualização de resultados, terceiros, suprimentos, orçamento e finanças, gestão de processos, e, gerenciamento de programas e projetos.
- O AMANA-KEY (desenvolvimento da liderança e gestão organizacional) com a participação de Secretários, Subsecretários e Diretores de autarquias.
- Os cursos de especialização MBA em Gerenciamento de Projetos, MBA em Gestão em Saúde e MBA em Políticas Públicas de Gestão. Também participaram destes cursos servidores que não ocupam cargos de chefia, mas que estão envolvidos em projetos na sua área de atuação.



- Cursos do Programa de Educação continuada e dos Programas de Melhoria da Gestão Municipal, entre outros, disponíveis por meio da Escola de Serviço Público do Espírito Santo e das Unidades de Formação e Desenvolvimentos Específicas de cada Órgão ou Entidade.

1.6 Qualidade de Vida no Trabalho e Saúde Ocupacional

Dada as demandas por conhecimento da situação da saúde do servidor, bem como, as causas de adoecimentos, a necessidade de reduzir o índice de absenteísmo e o desejo do Estado em promover melhoria na qualidade de vida no trabalho, tanto no âmbito da Administração Direta quanto Indireta, iniciou-se, por meio da SEGER, um projeto que visava criar uma diretriz estratégica para definição das ações de QVT.

Em 2010 foram iniciados estudos sobre como introduzir o conceito de QVT às ações já existentes no Governo, mas foi em 2011 que o projeto ganhou força, ao se tornar, um pilar da nova Política de Gestão de Pessoas, que visava ampliar os horizontes da área de pessoas, proporcionando um olhar mais estratégico a uma área que era vista equivocadamente como meramente operacional.

O planejamento das ações que compõe o projeto de GQVT exigiu conhecimento das características da política, cultura e demanda existentes nas diversas dimensões: relações econômicas, tecnológicas, organizacionais, etc.

Fortalecido pela inserção como um Pilar da Política de Gestão de Pessoas e pelo fato do assunto ter se tornado cada vez mais relevante, o Projeto de GQVT foi elaborado em conjunto com a fundação Instituto de Administração, por meio da Professora Doutora Ana Cristina Limongi-França.

Para aprofundar a compreensão sobre as ações abordadas no projeto, o mesmo foi dividido em quatro (04) fases: Fase I – Alinhamento, diagnóstico e definição do conceito e das ferramentas de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho, Fase II – Elaboração da base conceitual e Treinamento para Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho, FASE III – Aplicação da Metodologia de implantação – Arcabouço legal do projeto, FASE IV - Monitoramento e acompanhamento do Programa de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho.



A proposta de construir processos para gerenciar ações e programas de qualidade de vida no trabalho, proporcionou maior conhecimento sobre o assunto e também sobre a realidade do servidor público no Governo do Espírito Santo, bem como suas necessidades.

Atualmente a equipe responsável pelo desenvolvimento das ações deste pilar está alinhando as propostas derivadas do estudo com o comitê gestor da Nova Política para que seja dada continuidade a implementação das ações/projetos.

1.7 Relações Sindicais

A política de Relações Sindicais orienta o estabelecimento das relações entre os dirigentes da administração pública, os servidores, os representantes de classe e sindicatos, de maneira equilibrada com as estratégias e diretrizes governamentais, e alinhadas com os cenários socioeconômicos previstos.

No bojo das relações sindicais, avaliou-se a necessidade de um contínuo acompanhamento dos cenários internos e externos que possam refletir em tais relações, a fim de se possibilitar uma atuação rápida e assertiva, ao mesmo tempo em que permite que o governo se prepare para os desafios futuros.

Para tanto, deve não só construir estratégias de negociação, mas também manter e assegurar a qualidade de suas implementações de modo a desenvolver relacionamentos de longo prazo, focando-se na continuidade das ações e não meramente em soluções pontuais.

Com o início da implantação das modificações ora estudadas, foi vislumbrada a importância de se estabelecer uma forma de comunicação para atender às demandas das entidades representativas de servidores. Nesse contexto de governança democrática, foi criada a Assessoria para Assuntos Sindicais (AAS), ligada diretamente ao Secretário de Estado de Gestão e Recursos Humanos, com a função de estabelecer um canal direto de comunicação entre o Governo e as entidades representativas de servidores.

Ainda em direção ao aperfeiçoamento das relações, foi criado o Café Sindical (CS), cuja função principal é a valorização do diálogo entre o Governo e as entidades representativas, além de atuar como fórum de apresentação de demandas e sugestões, bem como, de sistematização desta relação baseada em informações das carreiras e da situação econômico-financeira do Estado.



A Assessoria para Assuntos Sindicais (AAS) tem como premissa de sua atuação a melhoria na prestação de serviços à sociedade, por meio de uma melhor relação entre os atores envolvidos na administração pública e de uma maior satisfação dos servidores em suas posições de trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As diretrizes da Nova Política de Gestão de Pessoas possuem o objetivo de direcionar a análise das ações a serem realizados na área de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Executivo do Governo do Estado do Espírito Santo.

Espera-se que com a melhoria contínua dos processos gestão de pessoas, se consiga consolidar os instrumentos de gestão necessários para a Administração Pública do Estado do Espírito Santo. E neste contexto, que se 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, respeitando as especificidades de cada carreira e área de atuação, e garantindo que as pressões exercidas por determinadas carreiras 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 do Poder Executivo Estadual.

Ressalta-se que a partir da implementação da nova política de gestão de pessoas, espera-se elevar os níveis de reconhecimento, valorização e profissionalização do Servidor Público do Governo do Estado do Espírito Santo e conseqüentemente, propiciar à sociedade serviços públicos cada vez melhores e com maior agilidade e resolutividade.



REFERÊNCIAS

DUTRA, J. S. Administração de Carreiras - Uma Proposta para repensar a Gestão de Pessoas. São Paulo: Editora Atlas. 1996.

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 contrato Seger 029/2011 – Fundação Instituto de Administração – FIA.



AUTORIA

Charles Dias de Almeida – Subsecretário de Estado de Inovação na Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. 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

Heyde dos Santos Lemos – Gerente de Carreiras e Desenvolvimento do Servidor. 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

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

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

Endereço eletrônico: josana.karla@seger.es.gov.br

Angélica Maria Torres – Subgerente de Gestão de Carreira e Desenvolvimento. Contadora. Analista do Executivo. Governo do Estado do Espírito Santo.

Endereço eletrônico: angelica.torres@seger.es.gov.br

