

VIII Congresso  
**CONSAD**  
de Gestão Pública



**26, 27 e 28** de maio de 2015  
Brasília / DF - Centro de Convenções Ulysses Guimarães

# **MACROPROCESSO CONCESSÃO DE DIREITOS E VANTAGENS**

**JESSÉ MELLO DE MATOS**



## MACROPROCESSO CONCESSÃO DE DIREITOS E VANTAGENS

Jessé Mello de Matos

### RESUMO

O Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos do Espírito Santo – SIARHES, desde sua implantação, contribui para a automação e padronização de processos de recursos humanos referente às rotinas operacionais – base para o processamento da folha de pagamento dos servidores ativos do poder executivo, aposentados e pensionistas do Governo do Estado. Utilizando ferramentas de gestão e mecanismos sistêmicos, o SIARHES tem se consolidado como importante instrumento para execução da política de gestão de pessoas – instituída pela LC 637/2012, atuando nos seus sete pilares. O objetivo desse artigo é compartilhar a experiência do Estado na utilização da tecnologia da informação para gestão de pessoas, descrevendo o desenvolvimento e implantação do Macroprocesso Concessão de Direitos e Vantagens, que é uma estrutura metodológica suportada por sistema informatizado que possibilita a identificação e concessão de alguns direitos e vantagens adquiridos pelo servidor de forma mais ágil e segura e sem a necessidade de requerimento.

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos o Governo do Estado do Espírito Santo tem promovido a modernização da máquina pública, buscando a profissionalização da administração e a valorização do servidor. Para isso, tem empregado grande esforço e adotado estratégias para desmantelamento da burocracia engessada, e transformação da administração pública.

Em 2006, 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, e além de tratar sobre inovação na gestão e eficiência administrativa serve como base para que a Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos (SEGER) – promotora e implementadora de políticas públicas de gestão, elabore seus planejamentos e defina seus principais projetos. A SEGER, mais especificamente a Subsecretaria de Recursos Humanos (SUBRH), é a principal responsável pelos processos de recursos humanos do estado e pelos projetos vinculados às dimensões de Valorização do Servidor e Gestão Integrada de Recursos Humanos, ou seja, pela gestão de pessoas no serviço público estadual.

Em 2012, através da Lei Complementar nº 637/2012, instituiu a Política de Gestão de Pessoas com objetivo de estruturar um modelo estratégico de gestão de pessoas no Poder Executivo Estadual, possibilitando o planejamento e a execução de instrumentos e ações de gestão de pessoas de forma estruturada e organizada. O novo modelo de gestão de pessoas do estado foi sistematizado 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.

Utilizando ferramentas de gestão e mecanismos sistêmicos, o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos do Espírito Santo – SIARHES tem se consolidado como importante instrumento para execução da política de gestão de pessoas, atuando nos sete pilares. Esse artigo tem como objetivo compartilhar a experiência do Estado na utilização da tecnologia da informação para

gestão de pessoas com o pensamento indutivo ao invés do dedutivo. Ou seja, não apenas para melhorar o que está sendo feito atualmente, mas para fazer aquilo que ainda não estava sendo feito. Em especial, descrever o desenvolvimento e implantação do Macroprocesso Concessão de Direitos e Vantagens, que é uma estrutura metodológica suportada por sistema informatizado que possibilita a identificação e concessão de alguns direitos e vantagens adquiridos pelo servidor de forma mais ágil e segura e sem a necessidade de requerimento.

## **2 O SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS DO ESPÍRITO SANTO – SIARHES**

A implantação do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos do Espírito Santo – SIARHES foi concluída em janeiro/2004 para a Administração Direta, e em janeiro/2007 para as Autarquias e Fundações. O sistema suporta a gestão de pessoal ativo da Administração Direta, Autarquias e Fundações, e a geração da folha de pagamento de aposentados e pensionistas dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário.

Substituiu mais de 50 (cinquenta) outros sistemas de pagamento de pessoal que eram utilizados paralelamente em cada órgão/entidade de forma descentralizada. Contribuiu para a automação e padronização de processos de recursos humanos, referente às rotinas operacionais para coleta e registro de dados pessoais e funcionais, base para o processamento da folha de pagamento. A existência de uma única base de dados de recursos humanos, implementada com parametrização sistêmica uniforme, possibilitou maior agilidade na obtenção de dados e informações de recursos humanos para estudos, projetos e tomadas de decisões e garantiu a integração dos dados pessoais e funcionais com os dados financeiros do servidor, produzindo para o Governo maior eficiência na área de recursos humanos, proporcionando aos gestores públicos condições de avanço na implantação do novo modelo de gestão, baseado em resultados e no planejamento fundamentado em informações.

Após a implantação e descentralização do sistema para as unidades do interior do Estado, a Gerência do SIARHES, responsável por sua gestão, vem atuando na consolidação das funções tratadas na época da implantação (funções essenciais a produção da folha de pagamento) e no estudo e implementação de funções especiais que visam otimizar os processos de recursos humanos por meio de ferramentas de gestão e mecanismos sistêmicos. A partir daí tem se consolidado como importante instrumento para gestão de pessoas. A figura abaixo exemplifica a atuação do SIARHES nos sete pilares da política de gestão de pessoas, instituída em 2012.

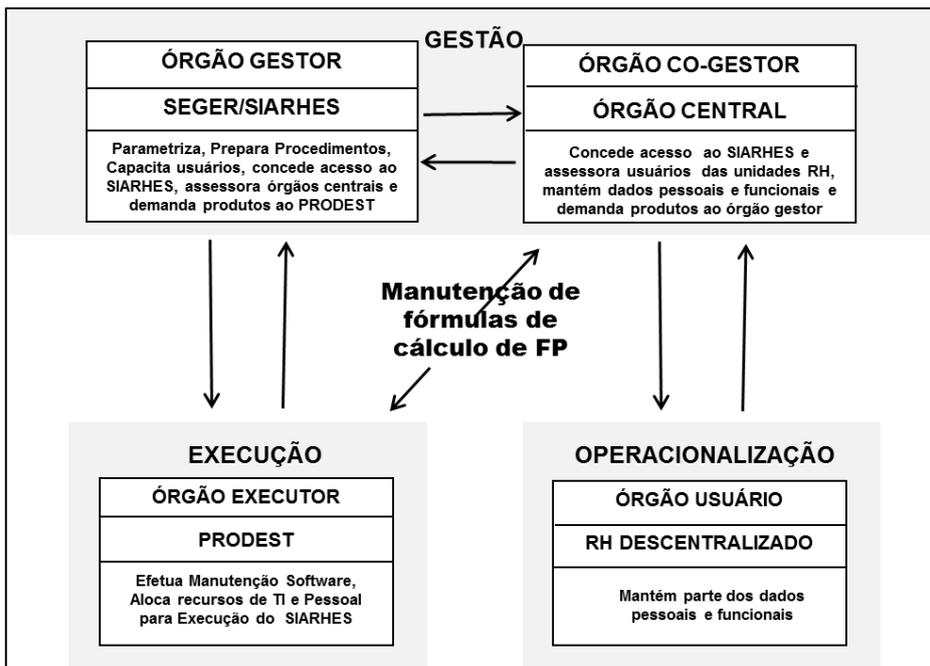
**Figura 1 – Atuação do SIARHES nos sete pilares da Política de Gestão de Pessoas**



O SIARHES suporta a gestão de dados pessoais, funcionais e financeiros de aproximadamente 83 mil servidores entre ativos, aposentados e pensionistas, distribuídos nos 53 órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional. Possui cerca de 1400 usuários, distribuídos nas 254 unidades usuárias. É gerido pela SEGER em parceria com as demais instituições, tendo como executor o PRODEST – Instituto de Tecnologia da Informação e Comunicação do Espírito Santo, e os órgãos centrais como co-gestores. A SEGER, através da gerência do SIARHES, possui como papel fundamental a articulação de ações e prestação de

assessoria aos órgãos centrais, destacando-se as atividades de análise e implementação de novas funcionalidades, parametrização e manutenção de tabelas sistêmicas, definição e implementação de procedimentos operacionais, capacitação de usuários, concessão e bloqueio de acesso aos usuários dos órgãos centrais e homologação de novas versões do sistema, além de fazer toda a interlocução das demandas sistêmicas junto ao órgão executor do software. Seguindo o modelo de gestão utilizado pela Gerência do SIARHES, a operacionalização do sistema com a manutenção dos dados dos servidores é atribuição do setor de recursos humanos dos órgãos centrais, e quando este possuir, também das suas unidades descentralizadas, levando para mais próximo do servidor o registro das ocorrências da vida pessoal e funcional. A figura abaixo ilustra o modelo de gestão sistêmica adotado para gestão do SIARHES.

**Figura 2 – Modelo de Gestão Sistêmica do SIARHES**



### 3 O MACROPROCESSO CONCESSÃO DE DIREITOS E VANTAGENS

#### 3.1 Situação anterior

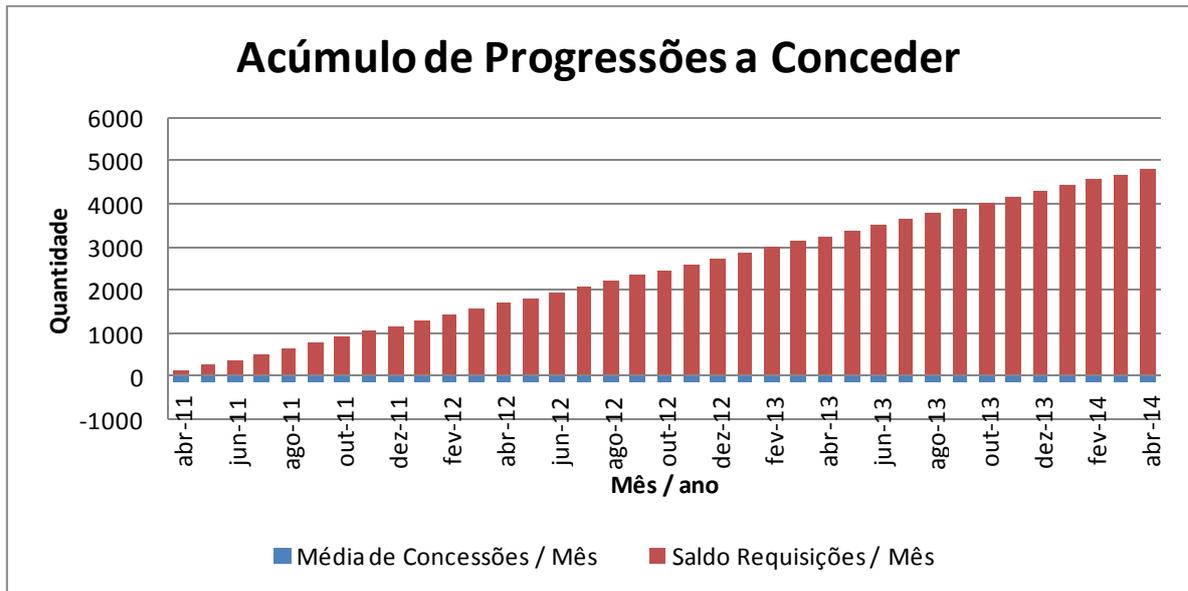
O servidor público tem o direito de receber seu vencimento, acrescidos de vantagens de caráter permanente. Juntamente com o vencimento, são pagas algumas vantagens pecuniárias, como indenização, auxílios financeiros, gratificações e adicionais, e décimo terceiro vencimento. Alguns desses direitos e vantagens são adquiridos pelo servidor conforme o tempo de serviço prestado. É o caso do Adicional de tempo de serviço – ATS, concedido ao servidor que recebe por vencimento, a cada 5 anos de efetivo exercício. Também é o caso da Progressão, que é passagem do servidor de uma referência para outra na estrutura de uma carreira no interstício de 2 anos, concedida a servidores que recebem por subsídio.

A concessão de ATS para os servidores civis da Administração Direta é executada pela SEGER, através da Subgerência de Vantagens e Benefícios – SUVEB. A concessão de Progressão para os militares da Polícia Militar do Espírito Santo é executada pela Diretoria de Pessoal da PMES. Tanto o ATS quanto a Progressão eram concedidos mediante requerimento do servidor, análise e registros manuais em formulários e no sistema, acarretando morosidade ao processo e desconforto aos servidores, que precisavam aguardar o que já o era de seu direito por lei. Além disso, vale ressaltar os elevados custos operacionais com a tramitação e guarda de processos, e com a mão-de-obra empenhada para análise, cálculos e registros manuais, antes do pagamento do direito, que quando era feito, ocorria com grande quantidade de pagamentos retroativos.

Na Polícia Militar, em média eram recebidos entre 30 e 50 requerimentos de progressão por semana. O tempo gasto entre o requerimento e a concessão do direito era, em média, de cinco meses. Por mês eram avaliados e concedidos cerca de 140 progressões. No gráfico abaixo, vemos a evolução do acúmulo de progressões a conceder caso o macroprocesso não tivesse sido implantado. Considerando um total de 6500 militares com direito a progressão subsídio, e que o direito é concedido a cada 2 anos, temos uma média mensal de 270 direitos a conceder. Como a média mensal de concessão do direito antes do macroprocesso

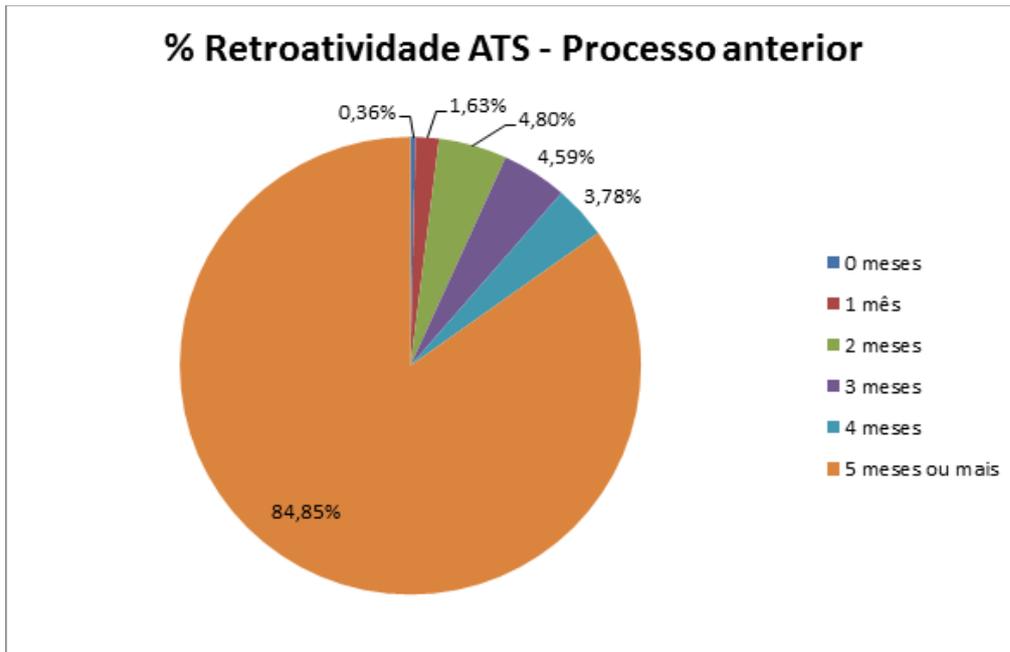
era de 140 concessões, temos um represamento mensal de 130 direitos a conceder. No período entre 04/2011 (implantação do macroprocesso) e 06/2014, temos 37 meses. Ao final desse período tínhamos um acúmulo de 4810 direitos a conceder. Com esse acúmulo, o tempo para concessão que estava na média de 5 meses, poderia chegar a 3 anos. Ou seja, um militar que adquiriu o direito, por exemplo, em Maio de 2013, poderia receber esse direito somente a partir de Maio de 2016.

**Figura 3 – Gráfico de evolução do acúmulo de Progressões a Conceder**



Na SUVEB o tempo gasto para concessão de ATS era, em média, 12 meses, com a participação direta de 4 colaboradores, além da participação indireta de colaboradores de outros setores. Considerando uma média de 11000 servidores candidatos ao ATS nos 12 meses anteriores à implantação do projeto, e que o direito é concedido a cada 5 anos, temos uma média mensal de 183 direitos a conceder. Como a média mensal de concessão do direito era de 165 concessões, temos um acúmulo mensal de 19 direitos a conceder. Os direitos concedidos, portanto, correspondiam a 90% dos direitos a conceder. Como o processo de ATS é mais antigo do que o processo de progressão, os direitos acumulados interferem diretamente no tempo para concessão. Destes 90%, cerca de 84% eram concedidos com retroatividade de mais de 5 meses, conforme gráfico da Figura 4. Ou seja, quanto mais o tempo ia passando, maior era o acúmulo e o tempo entre o requerimento e a concessão do direito.

**Figura 4 – Gráfico de Retroatividade na concessão de ATS**



Os fluxogramas dos Anexos I e II mostram respectivamente, as principais atividades do processo de Concessão de ATS para servidores civis da Administração Direta do Governo do Estado do Espírito Santo, e do processo de Concessão de Progressão para os militares da Polícia Militar do Espírito Santo, antes do macroprocesso. Nestas figuras, identificamos com clareza o excesso de atividades e setores envolvidos para que o direito fosse concedido, e a grande quantidade de análises e registros manuais, justificando o atraso na concessão dos direitos e a insatisfação gerada.

## 3.2 Solução adotada

### 3.2.1 Objetivo

Diante da situação vigente, em meados de 2010, a Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos – SEGER, através da Gerência do SIARHES, com o propósito principal de aperfeiçoar a concessão de direitos e vantagens, isentando o servidor da necessidade de requerer um direito que já é seu e reduzindo tempo e custo para concessão desses direitos, iniciou o projeto para desenvolvimento e implantação do Macroprocesso Concessão de Direitos e Vantagens.

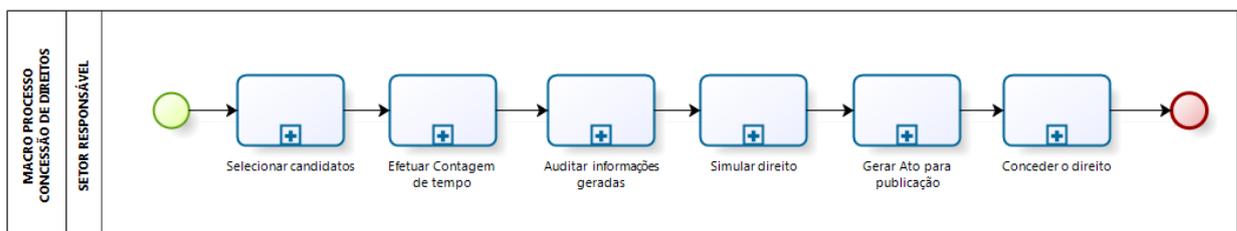
### 3.2.2 Metodologia

No primeiro momento o projeto abordou o processo de Concessão de ATS aos servidores da Administração direta. A ideia era desenvolver e consolidar uma metodologia e utilizá-la para concessão de outros direitos. Em segundo momento, ao final de 2010, com a metodologia já definida abordou o processo de Concessão de Progressão para os militares da Polícia Militar do Espírito Santo. A metodologia foi desenvolvida após mapeamento do processo de concessão de ATS. Com o auxílio da SUVEB, foram identificadas as principais atividades do processo, bem como as regras para concessão do direito. Ao analisar o mapeamento, a Gerência do SIARHES com o apoio do PRODEST, identificou os seis principais passos para que o direito fosse concedido, os mecanismos sistêmicos existentes que poderiam ser adequados para automação dos processos, e as novas ferramentas a implementar. Assim, o Macroprocesso Concessão de Direitos e Vantagens foi composto de seis processos descritos a seguir, e ilustrado na figura 5:

- Seleção de Candidatos:  
Mecanismo sistêmico que possibilita, através de regras baseadas no quadrinômio: Regime Jurídico, Tipo de Vínculo, Categoria e Subcategoria, compor conjuntos de servidores candidatos a receber os direitos previstos em lei. Esse mesmo mecanismo possibilita a criação de grupos por cargos, função, forma de remuneração, e setor de localização, dentre outras regras de pesquisa.
- Contagem de Tempo:  
Mecanismo sistêmico que efetua a contagem de tempo de serviço dos servidores candidatos, para as respectivas finalidades, considerando as situações que descontam ou interrompem a contagem de tempo. As situações podem variar conforme legislação específica. Como exemplo de situações que influenciam na contagem de tempo, podemos citar as licenças e afastamentos. Dependendo do motivo e da quantidade de dias de afastamento, o sistema efetuará os descontos desses dias, ou interromperá a contagem, reiniciando-a a partir do retorno do servidor.

- **Simulação do Direito:**  
Mecanismo sistêmico que gera conjunto de servidores com o direito, considerando os períodos de aquisição e os respectivos percentuais de direito e/ou referência na carreira. Em se tratando de ATS, haverá um acréscimo no percentual do adicional. Se for para Progressão haverá uma mudança na referência do servidor, passando da referência atual para a imediatamente posterior na mesma classe.
- **Auditoria:**  
Processo manual suportado por relatórios específicos que apontam para exceções que devem ser analisadas pelas respectivas unidades responsáveis pela concessão do direito. Os relatórios possibilitam que a auditoria seja após a contagem do tempo, após a simulação do direito, e após a concessão do direito, garantindo a segurança para concessão;
- **Geração de Atos Coletivos:**  
Mecanismo sistêmico que gera atos coletivos com base no conjunto de servidores que devem receber o direito, segundo padrão a ser encaminhado para publicação em meio magnético. O sistema gera um documento com as informações necessárias para publicação.
- **Concessão do Direito:**  
Mecanismo sistêmico que concede o direito, adotando o conjunto de servidores que compuseram o ato coletivo e insere a publicação no sistema, com o número e data do ato e data de publicação.

**Figura 5 – Macroprocesso Concessão de Direitos e Vantagens**



Após definição do novo processo e detalhamento das regras para customizações e implementações sistêmicas, coube ao PRODEST, como executor do sistema, providenciá-las. Concluindo as implementações e testes do novo processo, os usuários responsáveis por sua execução foram capacitados para sua utilização, em um banco de dados específico para treinamento, com base no Manual de Procedimentos redigido especificamente para esta finalidade.

Com a utilização dos mecanismos desenvolvidos para o novo processo e com a participação de apenas um colaborador, se tornou possível:

- Identificar os candidatos ao direito;
- Dos candidatos, identificar os que adquiriram e os que não adquiriram o direito no período avaliado;
- Gerar as principais informações para auditoria;
- Gerar o ato para publicação com todos os candidatos que adquiriram o direito;
- Registrar a aquisição do direito com os dados de publicação.

Após as primeiras execuções do processo para ATS, iniciaram-se os trabalhos para Progressão. Seguindo a mesma linha de trabalho, e com o apoio da Diretoria de Pessoal da PMES, o processo foi mapeado, e as principais atividades e regras para concessão do direito foram identificadas. Como as regras são específicas para cada direito, o processo foi redesenhado, seguindo a mesma metodologia, porém adequando os detalhes inerentes ao direito. Ou seja, foi necessário efetuar novas customizações para atender ao processo para concessão de Progressão.

### *3.2.3 Investimento*

Para o desenvolvimento das atividades do projeto, não foram necessários grandes investimentos. As pessoas envolvidas no projeto já faziam parte das equipes de trabalho nos setores envolvidos. Assim também os recursos materiais e tecnológicos foram aproveitados desses setores.

### 3.2.4 Obstáculos

No início das duas fases, quando da implantação para ATS e posteriormente para Progressão, encontrou-se muita dificuldade no detalhamento das regras do negócio. Em um processo que sempre é executado de forma manual, muitas vezes os detalhes passam despercebidos. Por isso, por várias vezes foi necessário rever algumas atividades já concluídas e refazer os testes. Em relação ao ATS, a legislação é antiga e já havia sido modificada em alguns momentos. Nesse caso foi necessário adequar o sistema para que identificasse a regra válida para cada período e a transição de um período para outro.

Outra dificuldade identificada foi referente à padronização dos dados que embasavam a concessão do direito. Para a aplicação das regras no cálculo e concessão do direito, o sistema utiliza registros em diversas transações do sistema. Quando do desenvolvimento do projeto, verificou-se que alguns desses registros estavam desatualizados ou sem um padrão definido. A partir daí, foram tomadas diversas providências para melhorias na alimentação do sistema, pois resultariam na concessão futura de um direito. Outra providência tomada foi a inserção de ocorrências nos relatórios desenvolvidos para auditoria. Essas ocorrências são situações identificadas como de risco ao processo. O sistema agrupa os servidores inseridos nesta ocorrência para que sejam identificados pelo usuário, que tomará as providências necessárias para ajuste.

## 4 CARACTERÍSTICAS DA INICIATIVA

### 4.1 Relevância social

O Projeto contribui, mesmo que de forma indireta para o cidadão, na medida em que se torna um instrumento facilitador à gestão dos recursos humanos inseridos em diversas áreas, inclusive nas atividades fim do governo. Vemos essa contribuição, também, quando os dados disponíveis à sociedade se tornam mais coerentes com a realidade, aumentando a confiança do cidadão em relação à administração pública num momento em que se exige mais transparência dos seus atos. Dentre esses fatores, não podemos deixar de mencionar a redução de despesas com o serviço público, aliado ao aumento de qualidade, disponibilizando esses recursos financeiros para outras atividades.

## 4.2 Caráter inovador

Observa-se um forte caráter inovador quando ocorre o rompimento de uma cultura onde o servidor, se conhecesse o seu direito e se tivesse disponibilidade e disposição para adquiri-lo, deveria requerer e aguardar até que a Administração pública o analisasse e o concedesse; para uma cultura onde a Administração pública consciente de seus deveres e buscando valorizar seu servidor, identifica seu direito e o concede independente de receber qualquer tipo de solicitação. Pode-se perceber claramente o rompimento dos modelos pré-estabelecidos, com as famosas frases: “Tem que ser assim”, “sempre foi assim”.

Outro fator inerente à inovação é o alinhamento das pessoas, dos processos e da tecnologia da informação. A metodologia utilizada, mesmo que de maneira empírica, unificou o conhecimento dos processos, às ferramentas de TI, gerando resultado para pessoas.

Outra característica inovadora foi a forma como a tecnologia da informação foi utilizada, com o pensamento indutivo ao invés do dedutivo. Ou seja, ao invés da TI ser aproveitada apenas para melhorar o que está sendo feito atualmente, foi utilizada para fazer aquilo que ainda não estava sendo feito.

## 4.3 Desenvolvimento de parcerias

A participação dos parceiros e envolvidos no projeto foi essencial para sua implantação. O PRODEST, como executor do SIARHES, alocando e desenvolvendo recursos de TI; a GERER – Gerência de Recursos Humanos, a SUVEB/SEGER, e a PMES, como apoio e orientador das regras de negócio utilizadas, e a SUBRH/SEGER como apoio administrativo. O diálogo e flexibilidade entre essas equipes e o comprometimento na busca dos resultados certamente foram fatores primordiais para o alcance dos objetivos do projeto.

## 4.4 Relação custo-benefício

Para execução do projeto foram aproveitados os recursos já disponíveis nos setores envolvidos, e disponibilizados mão de obra envolvida com outras atividades do setor para execução do projeto, sem, entretanto, onerar a Administração Pública.

Quanto às vantagens obtidas podemos identificar, entre outras:

- Satisfação do servidor público, que certamente influenciará positivamente na sua produtividade e qualidade dos serviços prestados;
- Aumento da credibilidade do servidor para com a Administração Pública;
- Redução de retrabalho, devido a erros ocasionados por análises e registros manuais;
- Redução de mão-de-obra empregada, disponibilizando-as para atuação em outras atividades;
- Redução de custos com mão-de-obra e com tramitação e guarda de processos.
- Maior efetividade na execução do processo de concessão de direitos;

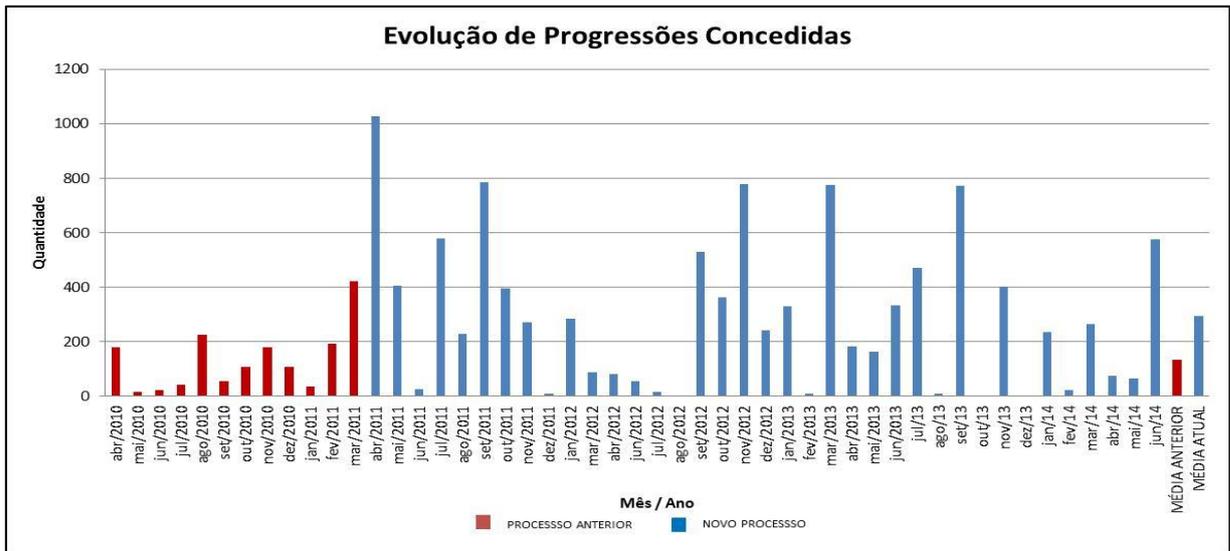
## **5 RESULTADOS ALCANÇADOS**

A implantação do Macroprocesso Concessão de Direitos e Vantagens para a Concessão de ATS foi concluída em setembro de 2010, quando houve o primeiro pagamento desse direito utilizando o novo processo. Para Progressão, a implantação foi concluída em Abril de 2011. Na primeira execução do novo processo para progressão, foram concedidas 1028 progressões em apenas uma semana de trabalho, iniciando uma atualização dos direitos retroativos acumulados.

O tempo médio entre o requerimento para concessão do ATS era de 12 meses. Após o projeto, o tempo médio, entre a aquisição do direito e a concessão, é de 2 meses, isso porque, para que o cálculo seja feito é necessário aguardar um prazo até que todos os registros de frequência sejam consolidados no sistema, o que ainda demora cerca de dois meses. A execução do novo processo, desde a identificação do direito até a concessão, aguardando a publicação, é cerca de três ou quatro dias. Enquanto no processo anterior, eram atendidos mensalmente apenas 90% dos direitos a ATS, o novo processo possibilita o atendimento mensal de 100% dos direitos, acabando como acúmulo e com os atrasos na concessão.

No caso da Progressão para a PMES, conforme ilustrado no gráfico da figura 6, houve uma evolução de cerca de 210% na concessão do direito, que de uma média mensal de 140 direitos concedidos, passou para uma média mensal de 290 direitos concedidos após o novo processo.

**Figura 6 – Gráfico de Evolução na Concessão de Progressão – PMES**



O gráfico da Figura 7 mostra a redução da retroatividade para concessão de progressões para PMES. No processo anterior, a progressão era concedida com retroatividade média de 5 meses tendendo a aumentar. No processo atual o tempo médio entre a aquisição do direito e a concessão é de 2 meses, considerando a consolidação da frequência já mencionada. Verifica-se nesse gráfico o número maior de retroatividade em Abril de 2011, quando da implantação do processo.

**Figura 7 – Gráfico de Evolução da Retroatividade na Concessão de Progressão – PMES**



O total de servidores beneficiados de imediato pelo projeto foi de 16000, considerando 9500 servidores candidatos ao ATS em Setembro de 2010, e 6500 militares da PMES candidatos a progressão em Abril de 2011. Analisando esses números, verifica-se a quantidade de processos para concessão do direito que tramitavam diariamente e que, após a conclusão do projeto não tramitam mais. Esse número é ainda mais significativo se considerarmos os processos de revisão do direito, devido a erros na concessão após registros manuais.

Para concessão do direito a ATS, anteriormente, cerca de quatro colaboradores trabalhavam durante todo o mês diretamente com o processo. Além disso, entre o requerimento e a concessão do direito era necessária a participação indireta de colaboradores de outros setores envolvidos no processo. No processo atual, tanto para Progressão quanto para ATS só há um responsável pela execução mensal, que ocorre em no máximo 3 ou 4 dias.

## 6 APRENDIZAGEM

Em cada etapa do projeto, identificamos situações que contribuíram para agregar conhecimentos de forma individual, social e institucional. O contato com os usuários dos setores envolvidos nos proporcionou conhecer seu dia-a-dia, sua realidade profissional, sua estrutura de trabalho, seus questionamentos e suas ideias, o que nos fez refletir sobre vários aspectos no andamento do projeto e nas demais atividades da área de recursos humanos. Estamos tratando de dados pessoais e funcionais dos servidores, e o comprometimento com a segurança e fidelidade destes dados, além das experiências já mencionadas, deixamos como sugestões para o desenvolvimento de projetos semelhantes.

Carece de registro e reforço, a questão relativa à necessidade de interação, cada vez maior, entre os órgãos, na busca de melhorias operacionais e apresentação de sugestões para que os processos sejam aprimorados e expandidos. O trabalho conjunto é necessário para melhor caracterizar as deficiências existentes e para o desenvolvimento de ações como esta.

Além disso, sempre mencionamos que em se tratando de um sistema de informação para gestão de recursos humanos, não basta apenas implantá-lo; é necessário o desenvolvimento de atividades complementares de forma contínua, para que os processos sejam mantidos e aprimorados, buscando-se sempre, inovar a maneira de fazer.

Entre os conhecimentos adquiridos, destaca-se, a identificação da necessidade de:

- Melhorias na padronização para inserção dos dados no sistema;
- Documentação das regras e critérios utilizados no desenvolvimento do projeto;
- Identificar as pessoas chave nos setores envolvidos no projeto;
- Existência de um setor que vê o processo de fora, para administrar o todo;
- Apresentar as ferramentas do sistema constantemente. Nem sempre o executor da atividade sabe que ela poderia ser feita de outra forma, até conhecer uma ferramenta a ele apresentada;

- Alinhamento do sistema com os processos e a maneira das pessoas fazerem as coisas;

Dentre os fatores que contribuíram para o sucesso do projeto, destacamos:

- A estratégia adotada e o comprometimento das equipes envolvidas;
- A abrangência do projeto, não limitando sua atuação às técnicas e sistemas, mas com a participação e envolvimento das pessoas, tratando com respeito as ações que influenciam no redimensionamento das tarefas por elas executadas;
- O feedback constante, com participação efetiva da Gerência do SIARHES;
- A utilização da metodologia após sua implantação. Percebe-se que muitas vezes o sistema e o processo são bons, mas se não forem utilizados não vemos os resultados;
- O Modelo de Gestão do SIARHES, onde um setor que não atua diretamente com o processo, pode estrategicamente observar o todo, e contribuir com melhorias. Geralmente o setor que executa uma rotina, tem o foco nessa execução, não conseguindo parar para avaliar os processos e as mudanças necessárias;
- A união do conhecimento das regras de negócio com o conhecimento das ferramentas do sistema.

## **7 AMPLIAÇÃO E PERSPECTIVAS FUTURAS**

Inicialmente, o Macroprocesso Concessão de Direitos e Vantagens foi utilizado na concessão de ATS para os servidores civis da Administração direta, e na concessão de Progressão para os militares da Polícia Militar do Espírito Santo.

Em meados de 2011 a utilização do Macroprocesso foi ampliada para concessão de progressão aos militares do Corpo de Bombeiros Militar do Espírito Santo – CBMES, e ao final desse mesmo ano, após alterações em legislações de diversas carreiras, principalmente unificando as regras no tempo de serviço considerado para concessão do direito, foi ampliada para concessão de progressão

aos servidores civis da administração direta que recebem por subsídio. Ao final de 2012, a concessão de promoção aos servidores do magistério também passou a ser concedida através da metodologia. Considerando 4501 servidores civis da administração direta e 986 militares do CBMES com direito a progressão, além de 8018 servidores do magistério com direito a promoção, temos um acréscimo de 13505 servidores beneficiados. Atualmente temos cerca de 31000 servidores beneficiados com a implantação do processo.

A utilização do Macroprocesso se reflete na política de gestão de pessoas, mais especificamente atendendo ao pilar Cargos, Carreira e Reconhecimento, que tem como objetivo prover o Estado de norteadores para a gestão de carreira dos servidores, alinhando-a adequadamente ao sistema remuneratório vigente, às movimentações possíveis e aos horizontes de carreira oferecidos. De acordo com a legislação, a gestão das carreiras deve se pautar pelo desenho estratégico organizacional vigente, pelos limites orçamentários e pelo planejamento de recursos humanos.

Considerando o atendimento a esse pilar, dentre os próximos passos previstos estão a ampliação da utilização da metodologia para as Autarquias e Fundações, a implementação de um módulo específico para concessão de direitos e vantagens onde deverão ser inseridos outros direitos como Promoção por Seleção e Progressão por Escolaridade, cuja concessão dependente de outros critérios além do tempo de serviço. Além disso, vislumbram-se novas oportunidades de ação como a unificação da concessão de alguns direitos em uma única execução mensal.

## **8 INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES**

O acesso ao SIARHES é efetuado através do endereço <http://remoto.dcpr.es.gov.br>, que requer dois níveis de login. Um para a rede e outro para o sistema, providos respectivamente através da Gerência do SIARHES e do PRODEST, segundo padrões de acesso por tipo de usuário, preparados de acordo com as atividades desempenhadas pelo servidor. Algumas informações sobre o sistema pode ser obtidas no site da SEGER, no endereço [www.seger.es.gov.br](http://www.seger.es.gov.br), através do link do SIARHES.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A SEGER tem se despertado a elaborar e aperfeiçoar suas ações com o objetivo de tornar seus processos eficazes, eficientes e adaptáveis, e se adaptar à incerteza, dinamismo e flexibilidade – características predominantes nas organizações. Os desafios são grandes, em um ambiente cada vez mais mutável, principalmente na gestão pública onde a realização de mudanças ainda é mais complexa. Nesse contexto, a principal vantagem está em fazer diferente, em inovar, em ser flexível e adaptável às necessidades dos nossos clientes.

Entende-se que o modelo de gestão adotado pela Gerência do SIARHES, bem como os conceitos utilizados para execução do projeto podem ser replicados, até mesmo quando se trata de outros sistemas envolvidos e outros tipos de negócio, em qualquer esfera de governo. Percebe-se, entretanto, a necessidade de atuação mais direta nos processos de recursos humanos, como forma de efetuar melhorias, monitorar as mudanças nos processos e atualizá-los, introduzindo uma cultura de melhoria contínua a partir das necessidades do cliente.

## REFERÊNCIAS

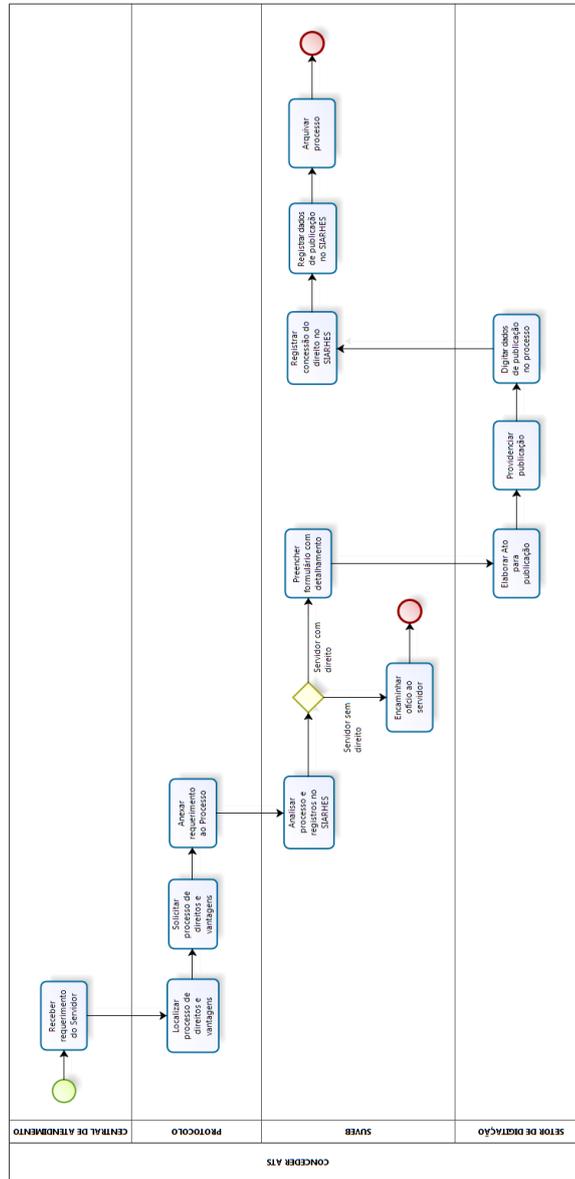
ALBUQUERQUE, Alan; ROCHA, Paulo. **Sincronismo Organizacional: Como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas**. 1ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

ESPÍRITO SANTO. **Lei Complementar 637/2012**, de 27 de agosto de 2012. Institui a Política de Gestão de Pessoas dos Servidores Públicos do Poder Executivo do Estado do Espírito Santo. Disponível em <[http://201.62.46.63/seger/imagens/atividades/gestao\\_de\\_pessoas/LC\\_N\\_637\\_2012\\_\\_Politica\\_de\\_Gestao\\_de\\_Pessoas.pdf](http://201.62.46.63/seger/imagens/atividades/gestao_de_pessoas/LC_N_637_2012__Politica_de_Gestao_de_Pessoas.pdf)>. Acesso em 20 de abril de 2015.

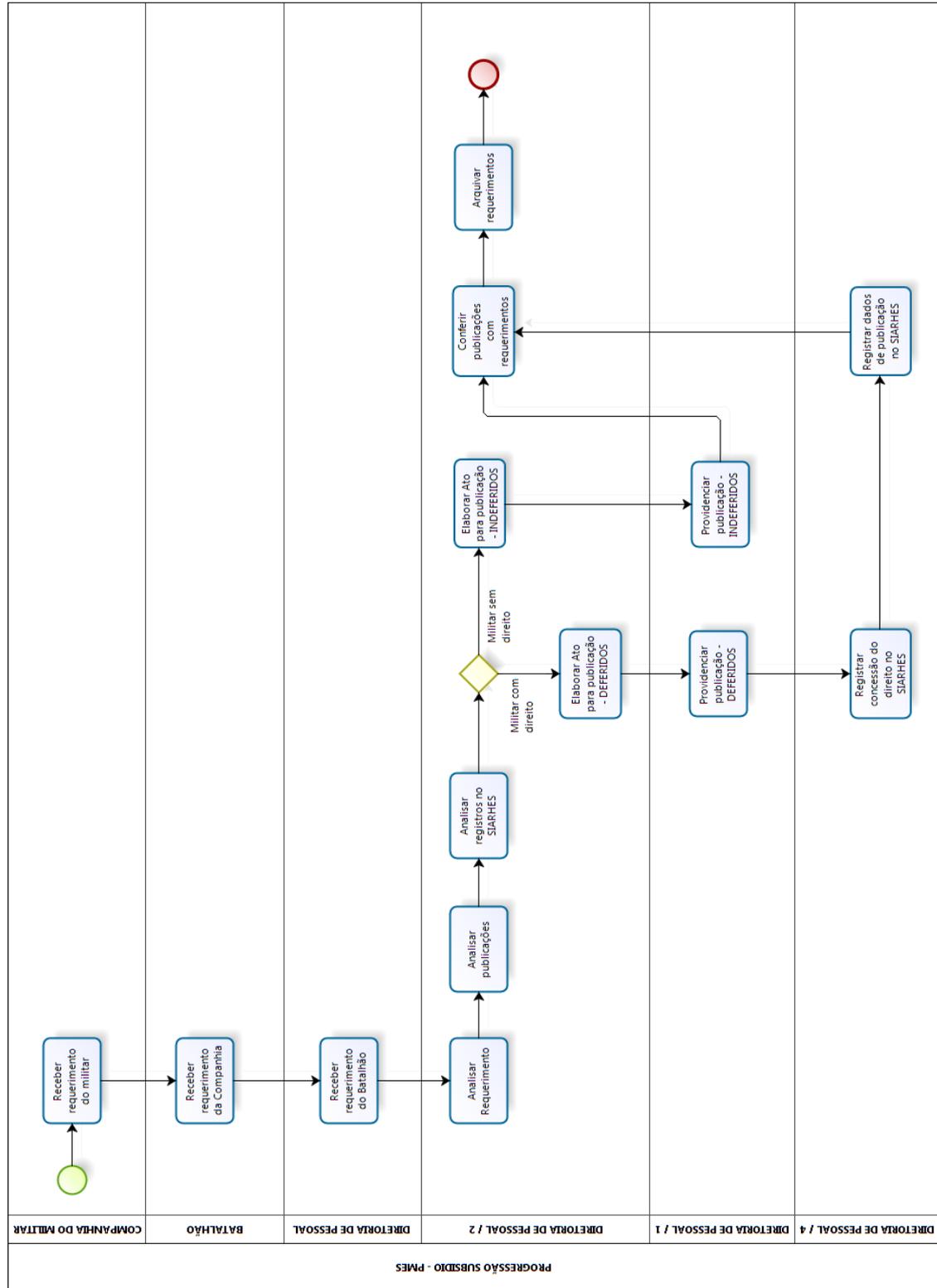
SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E RECURSOS HUMANOS. **Informações sobre o SIARHES**. Disponível em <<http://www.seger.es.gov.br/seger/index.php/siarhes>>. Acesso em 17 de abril de 2015.

**ANEXOS**

**ANEXO I – Fluxograma do Processo para Concessão de ATS, antes do projeto.**



**ANEXO II – Fluxograma do Processo para Concessão de Progressão, antes do projeto.**



---

**AUTORIA**

**Jessé Mello de Matos** – Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos – SEGER.  
Endereço eletrônico: [jesse.matos@seger.es.gov.br](mailto:jesse.matos@seger.es.gov.br)

