

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO
Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho

João Pedro Rettore Bernardes

**O PROCESSO DE SOLICITAÇÃO DE PESSOAL DOS ÓRGÃOS E ENTIDADES DA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DIRETA, AUTÁRQUICA E FUNDACIONAL DO
ESTADO DE MINAS GERAIS, NO PERÍODO DE 2012 A 2014.**

Belo Horizonte
2015

João Pedro Rettore Bernardes

**O PROCESSO DE SOLICITAÇÃO DE PESSOAL DOS ORGÃOS E ENTIDADES DA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DIRETA, AUTÁRQUICA E FUNDACIONAL DO
ESTADO DE MINAS GERAIS, NO PERÍODO DE 2012 A 2014.**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração Pública.

Orientadora: Kamila Pagel de Oliveira

Belo Horizonte
2015

Bernardes, João Pedro Rettore

B522p O processo de solicitação de pessoal dos órgãos e entidades da administração pública direta, autárquica e fundacional do estado de Minas Gerais, no período de 2012 a 2014 / João Pedro Rettore Bernardes – Belo Horizonte, 2015.

103 p. : il.

Monografia (Curso Superior em Administração Pública) – Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro.

Orientadora: Kamila Pagel de Oliveira

Referência: f. 99-101

1. Administração pública – Minas Gerais. 2. Autarquia – Minas Gerais. 3. Servidor público – Minas Gerais. 4. Administração de pessoal – Minas Gerais. 5. Planejamento estratégico – Minas Gerais. 6. Concurso público – Minas Gerais. 7. Servidor público – Contrato. I. Oliveira, Kamila Pagel de. II. Título.

CDU 331.6(815.1)

João Pedro Rettore Bernardes

**O PROCESSO DE SOLICITAÇÃO DE PESSOAL DOS ORGÃOS E ENTIDADES DA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DIRETA, AUTÁRQUICA E FUNDACIONAL DO
ESTADO DE MINAS GERAIS, NO PERÍODO DE 2012 A 2014.**

Monografia apresentada ao Curso Superior de
Administração Pública da Escola de Governo
Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação
João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção
do título de bacharel em Administração Pública.

Orientadora: Kamila Pagel de Oliveira

Kamila Pagel de Oliveira

Prof.^a Mestre Kamila Pagel de Oliveira, Orientadora, Fundação João Pinheiro

Ana Luíza Gomes de Araújo

Prof.^a Mestre Ana Luíza Gomes de Araújo, Avaliadora, Fundação João Pinheiro

MARodrigues

Prof.^a Mestre Maria Isabel Araújo Rodrigues, Avaliadora, Fundação João Pinheiro

Belo Horizonte, 18 de Novembro de 2015

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por me vigiar sempre e me ajudar nas tomadas de decisão.

Agradeço aos meus pais, por sempre me apoiarem e me guiarem com suas palavras amigas e sabedoria.

Aos meus irmãos agradeço pela companhia constante e as palavras de conforto.

Agradeço aos amigos que fiz nesses quatro anos de curso e ao Cracks da Bolsa, equipe resiliente que tive o prazer de fazer parte.

Agradeço a toda equipe da DCPFT por todo o apoio e auxílio durante os meses de estágio e de elaboração da monografia.

Agradeço especialmente à Kamila, minha orientadora, pela disponibilidade e apoio em todas as horas, me auxiliando e me guiando com sua experiência, competência e Bom Humor.

Por fim, agradeço a todos que de alguma forma me auxiliaram nesta grande empreitada.

Muito obrigado!

“A justiça não consiste em ser neutro entre o certo e o errado, mas em descobrir o certo e sustentá-lo, onde quer que ele se encontre, contra o errado.”

Theodore Roosevelt

RESUMO

O presente trabalho discute o processo de solicitação de pessoal dos órgãos e entidades da administração pública Direta, Autárquica e Fundacional do Estado de Minas Gerais, no período de 2012 a 2014, com foco nos pedidos de Concurso Público, Contratos Temporários e afins. Esta obra tem como objetivo analisar esse processo e sua relação com o Planejamento da Força de Trabalho. Em um contexto de restrições orçamentárias, constatação de precariedade dos vínculos profissionais e necessidade de se pensar a Gestão de Pessoas de forma estratégica, torna-se extremamente importante um processo de solicitação de pessoal bem compreendido e vinculado ao planejamento da força de trabalho, trazendo impactos positivos no âmbito orçamentário, financeiro, organizacional e na própria qualidade do serviço público, na medida em que garante pessoal suficiente, no momento planejado e com o tipo de vínculo adequado. Trata-se de uma pesquisa descritiva e mista, de caráter quantitativo e qualitativo, embasada em um Estudo de Caso, qual seja, o processo de solicitação de pessoal em Minas Gerais, no período abarcado, para a qual foram empregadas as seguintes técnicas de pesquisa: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo. Os resultados demonstram que o processo de solicitação de pessoal ocorre de forma reativa, por demanda, pois há lacunas no Planejamento da Força de Trabalho, que ainda é incipiente. Além disso, foi possível verificar a existência de precarização dos vínculos profissionais, isto é, incompatibilidade entre as atividades desempenhadas pelo profissional e o vínculo que o conecta ao Setor Público. No intuito de melhorar o processo de solicitação e o planejamento da Força de Trabalho, propõem-se algumas melhorias, a fim de garantir a provisão efetiva e adequada dos recursos humanos, buscando-se elevar a prestação dos serviços públicos.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas Estratégica. Processo de Solicitação de Pessoal. Planejamento da Força de Trabalho. Concurso Público. Contrato Temporário.

ABSTRACT

This paper discusses the Personal request process of Public bodies and entities of the State of Minas Gerais, from 2012 to 2014 with focus in the requests of Public service exam, temporary contract and related. The aim is to analyze the process and your relation with Workforce planning. Considering a context of budget constraints, precariousness of occupational ties and the need for strategic management of people, it becomes extremely important a Personal request process understood and bound to Workforce planning, generating positive impacts in budgetary framework, financial, organizational and increasing the quality of public services, because guarantees the optimal amount of employees, in appropriate time with adequate Bond. This is a descriptive research with qualitative and quantitative character, based in a case study (Personal request process of Public bodies and entities of the State of Minas Gerais, from 2012 to 2014) which research techniques used were literature; documentary; observation; and Field. The results show that the Personal request process occurs in a reactive way, because there are gaps in the Workforce planning, which it is still incipient. Besides, it was possible to verify that there are precariousness of occupational ties, incompatibility between performed activities by the employee and your bond to public service. In order to improve the Personal request process and your relation with Workforce planning, some improvements are proposed to guarantee effective and appropriate human resources provision, increasing the offer of public services.

Keywords: Strategic People Management .Personal request process. Workforce planning. Public service exam. Temporary contract.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo integrado de gestão estratégica de recursos humanos	20
Figura 2- Subsistemas de gestão de pessoas.....	21
Figura 3- Modelo integrado de gestão estratégica de recursos humanos	24
Figura 4 - Metodologia de planejamento da força de trabalho	32
Figura 5– Classificação dos Agentes Públicos	38
Figura 6 – Divisão dos Servidores Públicos Civis	40
Figura 7– Quadro Funcional.....	47
Figura 8– Exceções à regra do concurso público	52
Figura 9- Fluxograma do Processo de Solicitação de Pessoal no Estado de Minas Gerais	66

LISTA DE QUADROS

Quadro 1-Tipos de pedidos relacionados a pessoal no período de 2012 a 2014-MG	74
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Número de pedidos por Órgão-Entidade do Estado de Minas Gerais, no período de 2012 a 2014	75
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1-Pedidos relacionados a pessoal no período de 2012 a 2014-MG.....	71
Tabela 2-Decisão para os pedidos relacionados a pessoal, no período de 2012 a 2014-MG..	73
Tabela 3-Pedidos de Concurso Público, Contrato Temporário e afins, no período de 2012 a 2014-MG.....	74
Tabela 4-Decisões para os pedidos de Concurso Público, Contrato Temporário e afins, no período de 2012 a 2014-MG.....	75

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CCGPGF- Câmara de Coordenação Geral Planejamento, Gestão e Finanças

COF- Câmara de Orçamento e Finanças

CPGE- Colegiado de Planejamento e Gestão Estratégica

DCPFT- Diretoria Central de Planejamento da Força de Trabalho

FHEMIG- Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais

PFT- Planejamento da Força de Trabalho

SEDS- Secretaria de Estado de Defesa Social

SEPLAG- Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão

SIGECOP- Sistema de Gestão de Concursos

SISAP- Sistema Integrado de Administração de Pessoal

SUGESP- Subsecretaria de Gestão de Pessoas

SCCG- Superintendência Central de Coordenação Geral

SCPRH- Superintendência Central de Políticas de Recursos Humanos

1. INTRODUÇÃO.....	13
2. GESTÃO DE PESSOAS.....	17
2.1 Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público	17
2.2 Subsistemas de Gestão de Pessoas	19
2.2.1 <i>Subsistema de Planejamento de Recursos Humanos (PRH)</i>	22
3 PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO NO SETOR PÚBLICO	26
3.1 Conceito e Objetivos	26
3.2 Metodologias para o PFT	29
4 RECRUTAMENTO DE PESSOAL NO SETOR PÚBLICO.....	37
4.1 Classificação dos Agentes Públicos e Regimes Jurídicos Funcionais.....	37
4.2 Quadro Funcional ,Provimento, Nomeação, Posse e Exercício	46
4.3 Concurso Público.....	48
4.4 Contratos Temporários.....	54
5 METODOLOGIA.....	61
6 O PROCESSO DE SOLICITAÇÃO DE PESSOAL NO ESTADO DE MINAS GERAIS	65
7 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	73
7.1 Identificação Quantitativa dos pedidos e decisões	73
7.2 Análise Qualitativa das decisões referentes aos pleitos de Concurso Público, Contrato Temporário e afins	80
7.3 Percepção dos gestores da SEPLAG, SEDS E FHEMIG sobre o Processo de Solicitação de Pessoal e sua relação com o Planejamento da Força de Trabalho	86
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	99
APÊNDICE	102

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como tema o processo de solicitação de pessoal dos órgãos e entidades da administração pública Direta, Autárquica e Fundacional do Estado de Minas Gerais, no período de 2012 a 2014.

Este tema insere-se no conceito de Planejamento da Força de Trabalho (PFT) que significa um conjunto de ações no sentido de estabelecer um processo de análise da provisão de recursos humanos de forma ininterrupta, visando suprir a demanda da organização por pessoal, nos âmbitos quantitativo e qualitativo.

Segundo Silva et al (2012, p.8) : “o planejamento da força de trabalho deve reconhecer, antecipadamente, os tipos de vínculos presentes no sistema de provisão de recursos humanos do órgão ou entidade”. Ainda segundo Silva et al (2012), um etapa do PFT é a realização de diagnóstico do mapa da força de trabalho, objetivando encontrar eventuais distorções entre as atividades executadas pelo pessoal em exercício e a natureza jurídica do vínculo, sendo vital conhecer as particularidades de cada relação profissional a fim de se evitar a precarização dos vínculos profissionais.

Além disso, o PFT enquadra-se no Subsistema de Planejamento de Recursos Humanos, proposta defendida por Longo (2007) ao desenvolver uma Gestão dos Recursos Humanos composta por Subsistemas integrados, característica esta marcante de uma Gestão Estratégica de pessoas.

Dessa forma, tem-se que o PFT relaciona-se diretamente tanto ao recrutamento de pessoal quanto à Gestão estratégica de pessoas, configurando-se como uma ferramenta extremamente importante na provisão dos recursos humanos. Em outras palavras, a demanda de profissionais deve derivar de um planejamento prévio da força de trabalho e ser processada de forma objetiva, técnica, fundamentada e assertiva, desde a solicitação do demandante até a decisão da cúpula responsável, demonstrando uma gestão de pessoas realizada de forma estratégica.

Considerando esse contexto, esse trabalho se propôs a responder a seguinte pergunta: qual a

relação entre o processo de solicitação de pessoal dos órgãos e entidades da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Estado de Minas Gerais e o Planejamento da Força de Trabalho?

Para responder a essa problemática, estabeleceu-se como Objetivo Geral analisar o processo de solicitação de pessoal dos órgãos e entidades da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Estado de Minas Gerais, no período de 2012 a 2014 e sua relação com o Planejamento da Força de Trabalho.

Para auxiliar nessa resposta, elencaram-se 4 (quatro) objetivos específicos:

- a) Descrever e explicar o processo de solicitação de pessoal bem como sua relação com o Planejamento da Força de Trabalho;
- b) Identificar os pedidos dos órgãos e entidades, no que tange aos órgãos demandantes e tipos de pedidos;
- c) Examinar as decisões da Câmara de Coordenação Geral Gestão e Finanças (CCGPGF) referentes aos pedidos de Concurso Público, Contrato Temporário e afins, no que diz respeito à fundamentação e aos critérios adotados;
- d) Identificar a percepção dos demandantes e gestores em relação ao processo de solicitação de pessoal e sua relação com o Planejamento da Força de Trabalho.

A despesa com pessoal consome grande parte das receitas públicas dos municípios, Estados e da União, comprometendo suas situações fiscais. Com o objetivo de mitigar essa situação, a Lei de Responsabilidade Fiscal-LRF (Lei Complementar Nº 101/2001) limitou o gasto com pessoal para os entes da federação. Para os Estados, é vedado que a despesa com pessoal exceda 49% da Receita Corrente Líquida (RCL). Contudo, é importante ressaltar que Poder Executivo Estadual adota um índice prudencial de 46,55%, para que seja possível criar e prover cargos públicos, conferir aumento aos servidores e implantar outras ações semelhantes

(SILVA, et al., 2012).

Em razão disso, é imprescindível um processo de solicitação de pessoal coerente e efetivo, de modo a evitar dispêndios desnecessários e desrespeito à LRF. Em outras palavras, um processo de solicitação de pessoal adequado atenua os efeitos de contratações e provimentos sobre a despesa de pessoal, custo este alto e limitado.

Além disso, um processo de solicitação de pessoal bem desenvolvido, claro, transparente, objetivo e bem compreendido pelos demandantes, evita retrabalho, pedidos iguais, deliberações sucessivas e morosidade.

Por fim, resta salientar a relevância do processo de solicitação de pessoal para o Planejamento da Força de Trabalho. Procedimentos bem delineados e compreendidos possibilitam planejamento quantitativo e qualitativo de pessoal, trazendo impactos positivos no âmbito orçamentário, financeiro, organizacional e na própria qualidade do serviço público, na medida em que garante pessoal suficiente, no momento planejado e com o tipo de vínculo adequado. Em outras palavras, além de todos os benefícios supracitados, um processo de solicitação de pessoal bem compreendido e vinculado ao planejamento da força de trabalho pode evitar a precarização dos vínculos, pois a partir de um estudo profundo da legislação de pessoal, acompanhado de ações de recrutamento coerentes, asseguram a provisão do profissional com o vínculo adequado às funções que por ele serão desempenhadas.

O trabalho foi dividido em oito seções, sendo esta introdução a primeira delas.

A segunda seção trata da Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público e dos Subsistemas de Gestão de Pessoas, com foco no Subsistema de Planejamento dos Recursos Humanos.

A terceira aborda o Planejamento da Força de Trabalho no Setor Público.

A quarta discorre sobre o Recrutamento de Pessoal no Setor Público, com foco no Concurso Público e no Contrato Temporário.

A quinta seção apresenta a Metodologia empregada na realização da pesquisa.

A sexta seção descreve e explica o Processo de Solicitação de Pessoal em Minas Gerais.

A sétima seção apresenta a Análise dos Resultados, composta pelo exame quantitativo dos pedidos de pessoal e das decisões referentes a eles, a análise qualitativa das decisões e a identificação da percepção dos demandantes e gestores em relação ao processo de solicitação de pessoal e sua relação com o Planejamento da Força de Trabalho.

Por fim, a oitava seção expõe as considerações finais.

2. GESTÃO DE PESSOAS

Nesta seção, serão apresentados a Gestão Estratégica de Pessoas e os Subsistemas de Gestão de Pessoas, com foco no Subsistema de Planejamento dos Recursos Humanos.

2.1 Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público

Para Schikmann (2010), gestão estratégica diz respeito a uma forma de gestão preocupada com os objetivos e metas da organização e com o desempenho e as formas de atuação mais adequadas para concretizá-los, levando em conta o curto, o médio e o longo prazos. Em uma gestão estratégica, tem-se como foco a definição dos resultados esperados, o planejamento e o monitoramento das ações. Nesse contexto, o modelo de gestão estratégica de pessoas sustenta-se sob a definição dos perfis profissionais adequados e da quantidade ideal de pessoas, necessários para atuar na organização. Além disso, abarca o estabelecimento de uma política que proporcionará a sustentabilidade da gestão organizacional.

Gestão estratégica de pessoas corresponde à proposta de reconhecer as pessoas – servidores efetivos, comissionados, terceirizados e agentes políticos – como componente central na organização (BERGUE, 2010).

A gestão estratégica de pessoas direcionada ao alcance de resultados gera um novo “contrato de trabalho” a ser acordado entre as pessoas e a organização (SCHIKMANN, 2010). Ainda segundo Schikmann (2010), essa gestão deverá considerar os aspectos relativos à seleção de pessoal, à estratégia de desenvolvimento profissional e pessoal, à realocação e redistribuição do pessoal, à avaliação de desempenho, à estrutura de carreira, ao pagamento e aos incentivos, dentre outros.

Para Bergue (2010), pode-se explicar a gestão estratégica de pessoas a partir dos seguintes componentes:

- A função de RH próxima à alta administração;
- Os agentes públicos (servidores e agentes políticos) no centro da organização;
- A gestão de pessoas como compromisso de todos os gestores.

De acordo com Schikmann (2010), os principais mecanismos e instrumentos que compõem a gestão estratégica de pessoas são:

- a) Planejamento de recursos humanos;
- b) Gestão de competências;
- c) Capacitação continuada com base em competências;
- d) Avaliação de desempenho e de competências.

Nessa linha, explica Schikmann (2010) que esses componentes possuem uma relação de dependência entre si, pois, se por um lado, o Planejamento de recursos humanos baseia-se nas competências e os perfis profissionais necessários à organização definidos pela Gestão de Competências para realizar o dimensionamento e a alocação desses perfis, por outro, a Avaliação de desempenho e de competências examina o desempenho das pessoas portadoras dos perfis profissionais definidos a fim de gerar informações que possibilitem o estabelecimento da capacitação continuada desses profissionais. Essa vinculação entre os componentes, em que um subsidia as ações do outro, configura um verdadeiro sistema integrado de Recursos Humanos, aspecto central da Gestão Estratégica de Pessoal no Setor Público.

Na análise de Bergue (2010), outro componente essencial da gestão estratégica de pessoas na administração pública, que, por vezes, contraria o cotidiano das organizações, é a noção de que todos os gestores da organização devem se comprometer com o gerenciamento de pessoas. A partir desse ponto de vista, pensar estrategicamente a gestão de pessoas pressupõe, entre outros enfoques, modificar o pensamento de que os temas referentes a “pessoal” são “problemas” da “área de RH”.

De acordo com Wright e McMahan (apud CAVALCANTE, 2013), a distinção entre gestão estratégica de pessoas e a gestão tradicional é percebida, principalmente, por meio de dois aspectos, a integração vertical e integração horizontal. A primeira refere-se ao alinhamento da gestão de pessoas com a estratégia da organização. Já a segunda remete à ação coordenada das atividades de gestão de pessoas, tais como capacitação, recrutamento e seleção, remuneração, avaliação de desempenho, entre outras.

Também Albuquerque (apud FERREIRA, 2015) distingue a gestão de pessoas tradicional e a

gestão de pessoas estratégica. Na primeira, a contratação é feita para um cargo ou para um conjunto especializado de cargos, já na segunda contrata-se para uma carreira longa na organização; os treinamentos no modelo tradicional objetivam somente o aumento do desempenho na função atual, enquanto o modelo estratégico almeja, por meio dos treinamentos, preparar o funcionário para futuras funções; quanto às carreiras, a gestão tradicional detém carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e engessadas nas estruturas de cargos, ao passo que a gestão estratégica tem carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidades entre diferentes carreiras; na gestão tradicional remunera-se com foco na estrutura de cargos, com elevado grau de diferenciação salarial entre eles, já a orientação estratégica estabelece a remuneração com base na posição da carreira e no desempenho, apresentando baixa diferenciação entre os níveis; por fim, no que tange aos incentivos, estes são individuais na visão tradicional e grupais, condicionados a resultados institucionais, na gestão estratégica.

Por fim, Komatsu (2013) argumenta que as abordagens tradicionais da administração de recursos humanos não satisfazem às necessidades de gestores públicos, na medida em que desconsideram a importância de fatores como restrições legais, a indefinição de papéis e o desconhecimento das diretrizes estratégicas institucionais e organizacionais, a dificuldade em estabelecer critérios objetivos para a avaliação de desempenho e resultados e, mormente, pelo distanciamento que, em geral, verifica-se entre as áreas finalísticas e as responsáveis pela gestão de meios.

Nesse sentido, embora atualmente ainda seja possível constatar a preponderância da Gestão Tradicional nas organizações públicas, alguns avanços vêm ocorrendo no sentido de implementar e difundir a Gestão estratégica de pessoas, como a separação da gestão de pessoas em Subsistemas, tópico que será abordado na próxima seção. Esses progressos , segundo Longo (2007), decorreram de um conjunto de mudanças, como a Globalização, as Reformas Gerenciais e principalmente a importância estratégica concedida ao capital humano, fator essencial para a evolução na prestação dos serviços públicos,

2.2 Subsistemas de Gestão de Pessoas

Segundo Longo (2007), a gestão de recursos humanos (GRH) diz respeito a “um sistema integrado de gestão, cuja finalidade básica ou razão de ser é a adequação das pessoas à

estratégia de uma organização ou sistema multiorganizacional para a produção de resultado que estejam de acordo com as finalidades perseguidas” (LONGO, 2007, p. 78). Isso é demonstrado na Figura 1:



Figura 1 - Modelo integrado de gestão estratégica de recursos humanos
Fonte: Longo (2007, p. 78) Adaptado de Serlavós

A Figura 1 expõe um modelo em que se busca vincular os profissionais à estratégia da organização, com vistas à produção de resultados efetivos. Essa dinâmica deve considerar o contexto interno em que se insere a organização (estrutura hierárquica, cultura institucional) e o ambiente externo que a envolve (arcabouço normativo, mercado de trabalho).

De acordo com Longo (2007), GRH diz respeito a um sistema integrado de gestão que se decompõe em vários componentes, os quais operam como subsistemas daquele, e aparecem conectados e inter-relacionados. Conforme exposto pela Figura 2, a GRH integra-se por sete subsistemas interligados, demonstrados pelas flechas e dispostos verticalmente em três níveis.

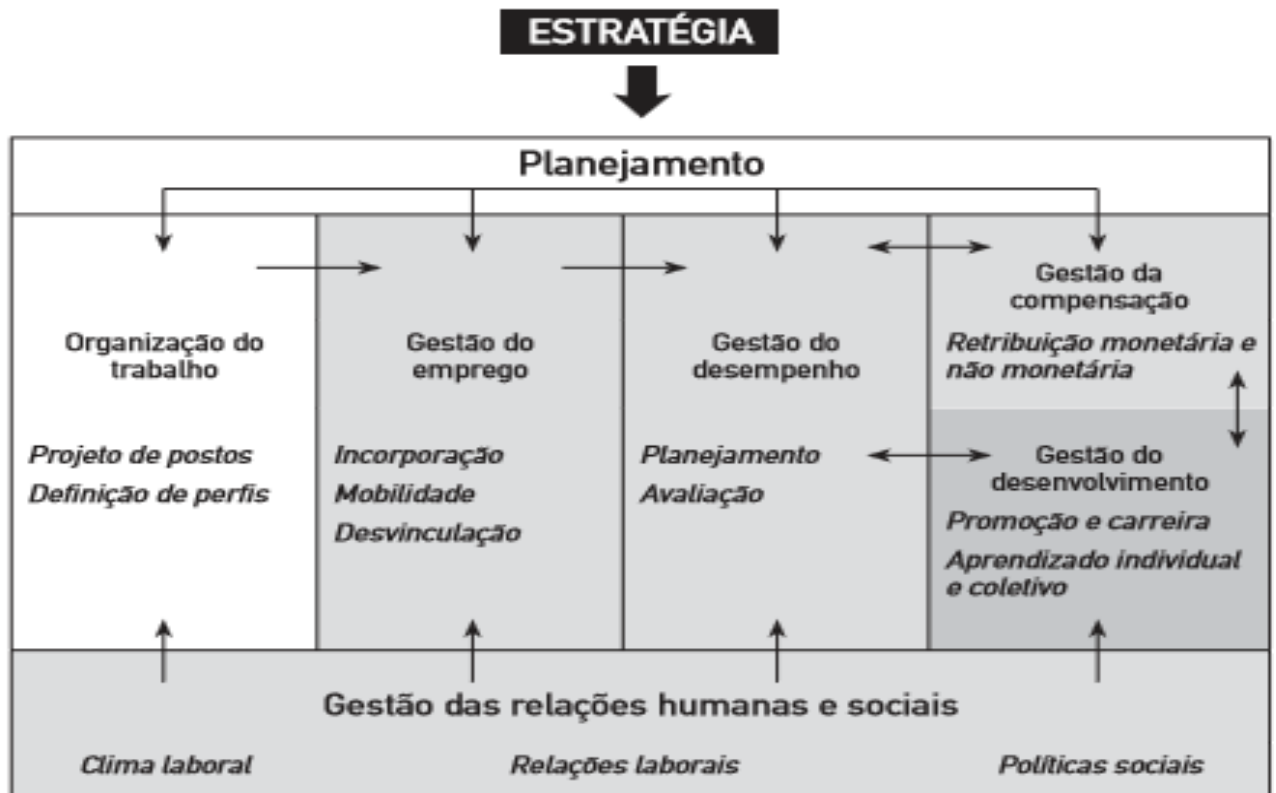


Figura 2- Subsistemas de gestão de pessoas
 Fonte: Longo (2007, p.98)

No nível superior, encontra-se o planejamento de recursos humanos, porta de entrada em qualquer sistema integrado de GRH e que possibilita antecipar a definição de políticas coerentes com os objetivos organizacionais, nos subsistemas restantes, aos quais está ligado. No nível intermediário estão cinco subsistemas, alocados horizontalmente em quatro blocos, respeitando uma sequencia lógica: no primeiro, a organização do trabalho, que prevê e consolida os conteúdos das tarefas e as características das pessoas requisitadas a desempenhá-las; no segundo, a gestão do emprego, composta pelos fluxos de movimento, a entrada e saída das pessoas; no terceiro, a gestão do desempenho, que planeja, incentiva e avalia a contribuição das pessoas; no quarto, de um lado, a gestão da compensação, que retribui a contribuição e, de outro, a gestão do desenvolvimento, responsável por desenvolver ações no sentido de promover o crescimento individual e coletivo das pessoas na organização. Por último, no nível inferior está a gestão das relações humanas e sociais, componente da dimensão coletiva da GRH e conecta-se, por sua vez, a todos os subsistemas supramencionados.

São três condições indispensáveis para que um conjunto de políticas e práticas de GRH funcione, em uma organização determinada, como um sistema integrado, dotado de

capacidade para agregar valor e colaborar para o alcance dos objetivos organizacionais (LONGO, 2007).

Em primeiro lugar, é necessário que todos os subsistemas enunciados estejam operativos, isto é, que haja um conjunto mínimo de políticas e práticas de pessoal coerentes com os padrões e orientações adotados pela organização, possibilitando deduzir racionalmente a existência e operacionalidade de cada subsistema; em segundo lugar, os subsistemas deverão funcionar interligados; por último, todos os subsistemas precisam ser vistos como aplicações de uma estratégia de recursos humanos, decorrente da estratégia organizacional, e por meio dela mantidos coesos (LONGO, 2007).

Essa subseção buscou apresentar a proposta de divisão da Gestão de Pessoas em Subsistemas interligados e sua importância como aspecto central da Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público. A conexão dos subsistemas, em que cada um serve de substrato ao outro, em um constante processo de “alimentação”, possibilita a valorização do profissional nas organizações públicas, o que, conseqüentemente, melhora a oferta dos serviços públicos à população. Na próxima subseção, aborda-se especificamente o de Planejamento de Recursos Humanos (PRH), pois ele materializa o Planejamento da Força de Trabalho e o Processo de Solicitação de Pessoal, aspectos centrais dessa Monografia.

2.2.1 Subsistema de Planejamento de Recursos Humanos (PRH)

De acordo com Longo (2007), por meio do planejamento de recursos humanos (PRH), uma organização analisa suas necessidades quantitativas e qualitativas de recursos humanos a curto, médio e longo prazo, comparando as necessidades detectadas com suas capacidades internas e, a partir disso, detecta as ações que devem ser tomadas para suprir as distinções entre umas e outras. Em outras palavras, esse subsistema permite dimensionar qualitativa e quantitativamente o pessoal necessário para que a organização cumpra seus objetivos bem como os melhores instrumentos para a provisão desses profissionais.

O intuito do PRH é potencializar a disponibilidade das pessoas de que a organização necessita, de forma tempestiva e ao menor custo, o que requer exame contínuo e sistemático. É um subsistema que favorece a coerência estratégica das diversas políticas e práticas de GRH, interligando-as às prioridades da organização. Em virtude disso, tal subsistema

configura-se como a “porta de entrada” de um sistema integrado de GRH (LONGO, 2007).

Ainda segundo Longo (2007), podem-se distinguir, no Subsistema de PRH, conforme demonstra a Figura 3, os processos enumerados a seguir:

1. O exame das demandas brutas de recursos humanos, composta pela previsão das necessidades quantitativas (quantas pessoas, quanto tempo) e qualitativas (quais competências).
2. O diagnóstico das disponibilidades, atuais e futuras, no intuito de verificar a situação que se produziria de forma presumível no campo objeto de análise, caso não se atuasse com vistas a reparar a evolução vegetativa dos recursos existentes. Para a eficácia deste exame, exige-se um grau adequado de desenvolvimento e assertividade dos sistemas de informação de pessoal.
3. A apreciação das demandas líquidas de recursos humanos, fruto da comparação entre os dois tópicos anteriores, irá fornecer, em geral, nos vários contextos em que ocorre o planejamento, diferenças por deficiência (déficit de caráter quantitativo ou qualitativo) ou por excesso (empregos ou vocações desnecessárias).
4. A programação de medidas de cobertura, por meio da qual se almeja reconhecer e prever as ações que devem ser empregadas a fim de satisfazer as necessidades líquidas detectadas e que podem atingir a qualquer dos subsistemas da GRH, na medida em que podem ser providências de organização do trabalho, de gestão do emprego, da compensação etc.

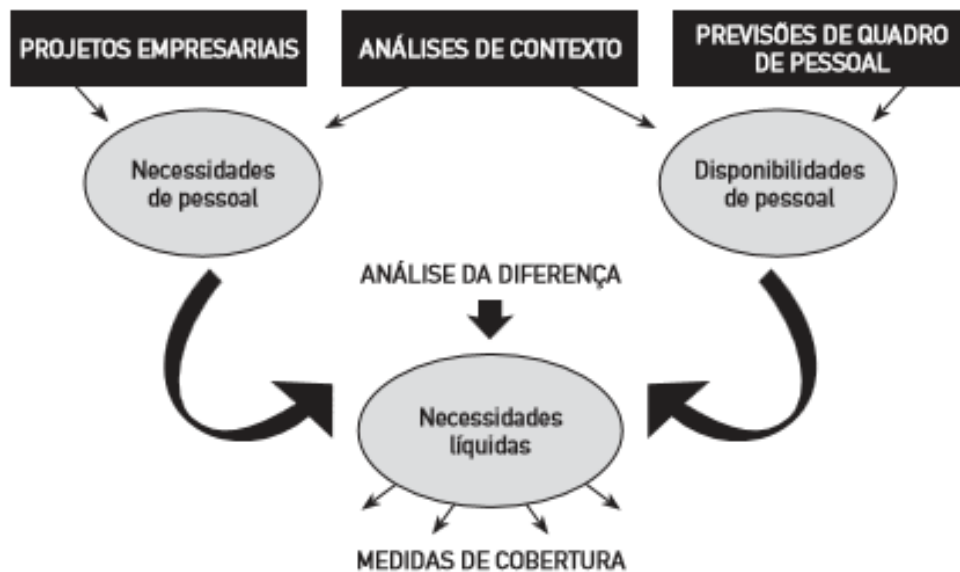


Figura 3- Modelo integrado de gestão estratégica de recursos humanos
 Fonte: Longo (2007, p.102)

Em suma, a organização, a partir da sua estratégia, objetivos e ações, contrasta sua demanda por pessoal com a disponibilidade de profissionais em seu quadro funcional. Essa comparação tem como resultado a necessidade líquida da organização, que deverá ser suprida por medidas de cobertura, como realocação e novas contratações.

O desenvolvimento do PRH comumente está relacionado, embora de forma causal, com o dos sistemas de informação sobre o pessoal. A qualidade de tais sistemas tende a ser um pré-requisito de eficácia do PRH, pois viabilizam um conhecimento razoável das disponibilidades quantitativas e qualitativas de recursos humanos existentes e previsíveis no futuro, nos vários contextos organizacionais e unidades (LONGO, 2007).

No Estado de Minas Gerais, emprega-se o Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SISAP), responsável por apresentar todas as informações e dados referentes à força de trabalho. Após todo o exposto, constata-se a importância de mantê-lo atualizado, de modo a viabilizar um efetivo conhecimento do Quadro funcional do setor público mineiro. Em outras palavras, esse sistema é uma das formas de se constatar a disponibilidade de profissionais no Estado, disponibilidade esta que posteriormente será contrastada com a demanda de pessoal, a fim de se encontrar a necessidade líquida e a medida de cobertura suficiente para supri-la.

Nos ensinamentos de Longo (2007), a brecha ou gap em que se baseia a identificação de necessidades líquidas de pessoal, conforme exposto anteriormente, pode ocorrer por

deficiência (verifica-se um déficit de pessoas ou de capacidades) ou por excesso (constata-se um excedente quantitativo ou qualitativo).

Como esse trabalho trata do processo de solicitação de pessoal para o Estado de Minas Gerais, faz-se extremamente necessário que seus gestores tenham especial atenção no sentido de evitar as duas possibilidades, pois se por um lado a força de trabalho estadual já é muito expressiva para que se tenham excedentes quantitativos, por outro as demandas por serviços públicos já são enormes e complexas para que tenham déficits de pessoal para cumpri-las.

Nesse sentido, conforme expõe Longo (2007), se as políticas e instrumentos do Subsistema de PRH são corretamente empregados e constantemente monitorados e interligados aos outros subsistemas, é possível otimizar os profissionais, alocar os recursos assertivamente e distribuir adequadamente a carga de trabalho entre as unidades. Em outras palavras, a compreensão e o emprego assertivo do PRH permite a melhor provisão do profissional (efetivo, temporário, terceirizado), no local e momento mais adequados. Todos esses aspectos inerentes ao PRH são pormenorizados e expandidos nas duas seções seguintes, que tratam do Planejamento da Força de Trabalho e do Recrutamento de Pessoal no Setor Público respectivamente.

3 PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO NO SETOR PÚBLICO

Esta seção aborda o Planejamento da Força de Trabalho (PFT), um dos temas centrais desta Monografia. A primeira subseção apresenta o conceito do PFT bem como seus objetivos. A segunda subseção expõe duas metodologias propostas para o PFT.

3.1 Conceito e Objetivos

Segundo Komatsu (2013), o sucesso das organizações públicas e privadas está cada vez mais associado à capacidade destas de prever sua demanda por recursos humanos e a efetividade no atendimento a essa necessidade. O capital humano é um recurso crucial para o desempenho das organizações, não podendo ser analisado somente sob o prisma quantitativo.

De acordo com Schikmann (2010), o Planejamento de recursos humanos consiste no estabelecimento de estratégias e ações com o objetivo de providenciar o suprimento dessas necessidades de pessoal, vinculadas aos objetivos e metas organizacionais, integradas ao seu planejamento estratégico, associadas às disponibilidades orçamentárias e em consonância com as exigências legais.

Esta autora presume o envolvimento da alta direção e dos vários níveis gerenciais no PFT, além de representantes de todos os setores da organização. Ele também pressupõe a construção de um cenário futuro para a delimitação de perfis profissionais e composição qualitativa e quantitativa do quadro de pessoal. A composição quantitativa diz respeito ao número de profissionais; já a qualitativa refere-se ao perfil e qualificação profissional. Para isso, efetua-se uma avaliação de possíveis alterações no contexto interno e externo à organização, no intuito de reconhecer os *gaps* de competências e promover estratégias para o suprimento desses.

Ressalta-se que esse planejamento é um processo contínuo que requer revisão periódica, dado que as necessidades da organização em termos de pessoal alteram-se ao longo do tempo e os perfis profissionais, composição e quantitativo, devem acompanhar essas alternâncias. A utilização ininterrupta desse processo viabilizará a adequação do dimensionamento do quadro de pessoal no serviço público.

Conforme apresentado na introdução, o planejamento da força de trabalho, segundo Marconi (2002, p.258) é

processo sistemático e contínuo de avaliação das necessidades futuras de recursos humanos, no tocante quantitativo, composição e perfil, e de definição das estratégias e ações que se fazem necessárias para viabilizar o alcance de tais necessidades.

Para Komatsu (2013), o planejamento da força de trabalho consiste na estruturação e sistematização de atividades que esquematizem o pensar no futuro da organização, no exame e na identificação de conhecimentos e competências que poderão ser requeridos nesse horizonte organizacional de médio e longo prazo com vistas ao cumprimento das referências estratégicas – missão, visão de futuro e objetivos estratégicos.

Dessa forma, um dos aspectos mais significativos no momento de realizar o PFT é a participação de áreas e unidades responsáveis pela execução das atividades finalísticas da organização. Em outras palavras, são as áreas finalísticas dos órgãos e entidades que conhecem a demanda de profissionais para consecução das suas tarefas, sendo imprescindível sua participação no momento de se planejar os recursos humanos. (KOMATSU, 2013).

O PFT diferencia-se do dimensionamento da força de trabalho na medida em que possui significado e finalidade específica: trata-se de um processo sistemático para avaliação e projeção das demandas futuras de pessoal, seja para seu provimento com o perfil e no momento adequado, seja no estabelecimento de providências voltadas à adequação do quadro existente às novas competências ou competências futuramente apontadas. O dimensionamento tem sua relevância, porque desenvolve um parâmetro para recomposição quantitativa da força de trabalho. Contudo, restringe-se ao momento presente, e ainda, circunscrito por referências identificadas no passado, pois não considera (ao menos de forma sistemática) modificações na dinâmica do contexto no qual a organização insere-se. (KOMATSU, 2013).

Relacionando o PFT à proposta de Longo (2007) de dividir a Gestão dos Recursos Humanos em Subsistemas de Recursos de Humanos apresentada na seção anterior, tem-se que o planejamento da força de trabalho refere-se ao subsistema de planejamento de recursos humanos (PRH), pormenorizado anteriormente.

Conforme Komatsu (2013), as razões mais significativas para que se realize um processo de PFT podem ser resumidas da seguinte forma:

- Permite potencializar a capacidade da organização para a consecução de seus objetivos estratégicos atuais e futuros, fortalecendo os motivos para sua perenidade e
- Aponta áreas e/ou processos estratégicos prioritários que demandam ser supridos prioritariamente em termos de pessoal

Além disso, é necessário que cada iniciativa para implementação do PFT considere a cultura e o histórico da organização, sua capacidade técnica em gerir e executá-lo, a existência de envolvimento e suporte (patrocínio) da alta direção – possivelmente, o fator mais crucial na execução do processo (KOMATSU, 2013).

Sobre o PFT como processo estratégico, Chiavenato (2010) sugere um conjunto de medidas estratégicas para gestão de pessoas as quais podem ser utilizadas para o planejamento de força de trabalho no setor público, a saber:

- a) exame do nível de capital humano da organização;
- b) previsão de demanda de pessoal;
- c) desenvolvimento e implantação de propostas de adequação do capital humano.

Tais ações são elencadas no intuito de corrigir possíveis distorções e afastar tanto o excesso quanto a falta de pessoal.

Adicionalmente, a elaboração do planejamento da força de trabalho no setor público deve considerar as características e o mapa estratégico do órgão ou entidade pública, almejando alinhar todas as ações à missão, à visão e aos valores institucionais (SILVA et al., 2012).

Segundo Komatsu (2013), o planejamento da força de trabalho tem sido identificado como um instrumento capaz de induzir organizações públicas e privadas a refletirem e atuarem de forma mais estratégica e menos operacional no alinhamento entre pessoas e finalidade da organização.

Um processo estratégico como esse reconhece que organizações públicas e privadas caminham em direção a um futuro que, em grande medida, é marcado por práticas correntes de gestão de pessoas e outras variáveis, tais como sua logística de recrutamento, taxa de rotatividade e regras de promoção; as tendências demográficas que estabelecem o perfil atual de seu quadro e irão igualmente construir seu perfil futuro; tendências identificadas na

dinâmica da sociedade, como a necessidade progressiva de usuários e cidadãos por serviços públicos de qualidade e transparência para as informações; avanços tecnológicos vertiginosos que influenciam diretamente o modo de produção de bens e serviços etc. Essas ações e tendências estabelecem não apenas o perfil necessário de força de trabalho, mas também, quais poderão ser os instrumentos mais cabíveis para sua provisão. (KOMATSU, 2013).

Considerando a relevância estratégica do planejamento da força de trabalho, não se pode mais enxergá-lo apenas como procedimento reativo às demandas pontuais das organizações, mas, sim, como elemento chave na provisão assertiva e tempestiva de pessoal para as instituições. Na próxima subseção, apresentam-se duas metodologias propostas para o PFT.

3.2 Metodologias para o PFT

Esta subseção apresenta duas metodologias para o PFT: a primeira foi elaborada por Komatsu (2013) para o Governo Federal e tem suas bases no diagnóstico realizado por Marconi (2003); a segunda foi elaborada por Silva et al (2012) para o Governo de Minas Gerais.

Marconi (2003) realizou um diagnóstico do Sistema de Serviço Civil do Governo Federal e constatou que o PFT no Governo Federal era incipiente. O que se observava, naquele momento, era o emprego de ações isoladas que integram este processo, mas que estão desatreladas e, por conseguinte, não correspondem a um planejamento integral e abrangente da força de trabalho.

Segundo ele,

A análise das necessidades de pessoal dos diversos órgãos é feita com base nas demandas que vão surgindo pontualmente. Em geral, quando um órgão requer uma determinada quantidade de funcionários à SEGES[Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento], seus técnicos desenvolvem uma análise das disponibilidades atuais e necessidades futuras e é feita uma programação para eliminar a defasagem a partir da definição do quantitativo e do cronograma de contratações autorizadas, sendo também avaliadas as competências necessárias, o que resulta na definição dos cargos para os quais será permitido o recrutamento de novos servidores. Esta dinâmica ocorre quando há tempo hábil para realizá-la e acesso às informações necessárias. Em alguns casos, a decisão tem que ser rápida, em função da urgência da instituição para atender a um problema específico ou há uma forte pressão política que faz com que a decisão seja menos minuciosa e fundamentada em estudos técnicos. Apesar da

preocupação em fundamentar a decisão em critérios técnicos, esta ainda é uma atividade que se desenvolve de forma reativa, na medida em que ocorre de acordo com a demanda das instituições (MARCONI, 2003, p. 4)

Komatsu (2013), alguns anos depois, propôs uma metodologia de planejamento da força de trabalho para as organizações da administração Pública Federal, composta por sete fases sucessivas;

- a) Analisar/atualizar contexto interno e externo da organização: a análise externa deve observar naquilo que for pertinente ao setor público, os macroaspectos do ambiente, como a atuação geral do setor, estudos realizados sobre os setores produtivos, tendências do mercado de trabalho, estatísticas e registros oficiais, recentes avanços tecnológicos e assim por diante. No que concerne ao ambiente interno, devem-se considerar os âmbitos nos quais a organização atua, qual a conduta do mercado de trabalho, a projeção de tendências econômicas, o incremento na demanda por profissionais específicos e a escassez na oferta (KOMATSU, 2013).
- b) Definir/atualizar o direcionamento e demais referências estratégicas da organização: averiguar a demanda de atualização do plano vigente e, complementá-lo, se possível, com seu alinhamento com o planejamento da força de trabalho (KOMATSU, 2013).
- c) Definir/atualizar cadeia de valor agregado da organização: aplicar gestão por processos à organização a fim de alimentar o monitoramento e a avaliação periódica do PFT (KOMATSU, 2013).
- d) Realizar/atualizar o levantamento de informações quanto à força de trabalho da organização (qualitativo e quantitativo): Construir sólida compreensão acerca das características e distribuição da atual força de trabalho. Esse levantamento deve abranger todos que trabalham na organização, sejam estes servidores, temporários, emergenciais ou possuidores de outros vínculos (KOMATSU, 2013).
- e) Elaborar cenários alternativos de planejamento: aconselha-se a elaboração de pelo menos dois cenários futuros para a força de trabalho: Em uma delas, são mantidas as mesmas condições de hoje e, em outra, modificam-se as atuais condicionantes para um

cenário idealizado. A projeção da formação e as características da força de trabalho em um cenário futuro mantidas as atuais propensões do contexto externo e interno diz respeito à oferta da força de trabalho, isto é, não havendo intervenções, adequação ou o emprego de medidas “corretivas”, será esta a oferta de pessoal com a qual a organização contará. Já a demanda da força de trabalho corresponde à previsão qualitativa e quantitativa da força de trabalho, baseando-se na correção, no ajuste e na projeção de novas atividades ou ocupações profissionais (KOMATSU, 2013).

- f) Identificar lacunas e medidas de ação nos cenários de planejamento: a fase subsequente à elaboração dos cenários de planejamento é realizar uma avaliação comparativa entre o primeiro cenário – inercial – e o segundo cenário – situação desejada – no intuito de verificar lacunas, falhas e distinções entre as duas situações constatadas. Recomenda-se que o balanço entre as necessidades futuras e recursos disponíveis no horizonte escolhido seja operado qualitativamente e quantitativamente (KOMATSU, 2013).

- g) Construir plano de ação para suprir as lacunas e distorções encontradas: elencar medidas como reorganização das áreas da organização, realocação interna dos profissionais, reconsideração dos vínculos existentes, dentre outras (KOMATSU, 2013).

Após apresentar a metodologia recomendada por Komatsu (2013), expõe-se outra metodologia, proposta por Silva et al (2012) para o Governo de Minas Gerais, composta por dez etapas conforme a Fig.4 abaixo:

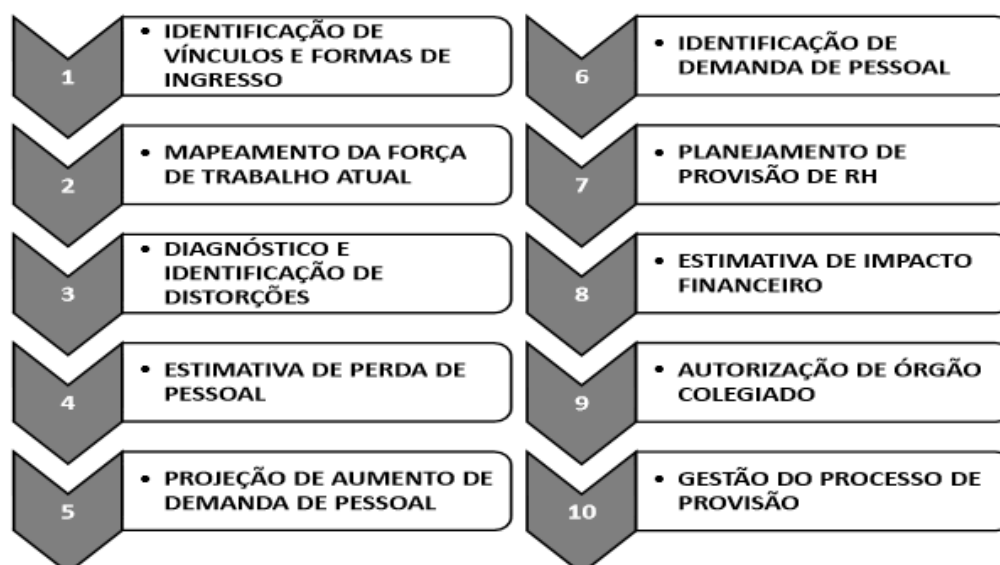


Figura 4 - Metodologia de planejamento da força de trabalho

Fonte: SILVA, et al., p. 14

A primeira etapa do planejamento da força de trabalho diz respeito à identificação dos vínculos existentes no setor público e às possíveis formas de ingresso para absorção de pessoas, levando-se em conta as peculiaridades e normas jurídicas aplicáveis a cada um deles. Nessa fase, apuram-se as carreiras existentes e os níveis de ingresso autorizados para servidores efetivos, os cargos comissionados disponíveis, as alternativas de contratação temporária e os contratos com as empresas prestadoras de serviços (SILVA et al., 2012) .

A segunda etapa, mapeamento da força de trabalho atual, almeja desenhar a situação corrente do quadro de pessoal, isto é, mensurar o quantitativo de servidores em exercício, a partir da identificação de todos os tipos de vínculo existentes em determinado órgão. É possível verificar, em determinados casos, a inexistência de pessoal de determinado tipo de vínculo que poderia atender às necessidades da organização (SILVA et al., 2012)

A terceira etapa, realização de diagnóstico do mapa da força de trabalho, objetiva encontrar eventuais distorções entre as atividades executadas pelo pessoal em exercício e a natureza jurídica do vínculo. Nela é vital o conhecimento das particularidades de cada vínculo, uma vez que pode ser identificado, por exemplo, que determinada atividade tratada como temporária, possui caráter permanente. Da mesma forma, pode-se constatar que está se demandando servidor efetivo para exercício de função de caráter temporário (SILVA, et al., 2012).

A quarta etapa refere-se à estimativa de perda de pessoal em razão de exonerações, demissões e aposentadorias. A estimativa da perda de pessoal por exoneração e demissões é feita baseando-se no histórico apurado nos últimos anos. Já no caso das aposentadorias, a projeção é realizada com base no registro de tempo de serviço (SILVA et al., 2012).

A quinta etapa é a projeção escalonada da elevação da necessidade de ampliação da força de trabalho do órgão demandante. Esse incremento pode ocorrer, por exemplo, em virtude de reestruturação do órgão, ampliação de atividades ou realização de novos projetos. É necessário verificar se há previsão de informatização de atividades ou redesenho de processos, dado que esses fatores podem elevar o aproveitamento dos servidores do órgão, reduzindo a quantidade de pessoal (SILVA et al., 2012).

Consolidados os dados das etapas anteriores, realiza-se a identificação da demanda de pessoal em curto, médio e longo prazo. É relevante atentar-se para a necessidade de correção de distorções que porventura sejam constatadas na terceira etapa, bem como as perdas estimadas na quarta etapa e o acréscimo de volume de serviço projetado na quinta etapa (SILVA et al., 2012).

Da identificação da demanda de pessoal, segue-se à sétima etapa, de planejamento da provisão de recursos humanos pelas formas de ingresso legalmente admitidas, segundo a natureza das atividades e o grau de prioridade das demandas. “Nesse caso, cabe destacar a importância do mapa estratégico institucional para nortear a priorização de demandas” (SILVA, et al., 2012, p. 16).

A oitava etapa diz respeito à estimativa do impacto financeiro que será gerado com o incremento de pessoal e busca por alternativas de amortização de custos para os cofres públicos. O cálculo do impacto financeiro e a sua projeção em curto, médio e longo prazo é imperioso para assegurar que não se ultrapasse o limite de despesa com pessoal imposto pela Lei de Responsabilidade Fiscal. Como exemplo de amortização de impacto financeiro, pode-se falar na extinção de contratos temporários para ingresso de servidores em cargos de provimento efetivo (SILVA, et al., 2012).

A nona etapa consiste na consolidação de todo o estudo realizado em uma análise técnica, que

é apresentada a órgão colegiado competente para deliberação. No Poder Executivo de Minas Gerais, o processo de provisão de cargos e funções depende de autorização da Câmara de Coordenação Geral, Planejamento, Gestão e Finanças. A permissão para elevação de pessoal é concedida após análise quantitativa e qualitativa da demanda e comprovação de disponibilidade orçamentária (SILVA et al., 2012). É importante frisar que, atualmente, houve uma mudança na estrutura deliberativa. Com o Decreto nº 46.804, de 21 de julho de 2015, a CCGPGF deixou de existir e suas funções foram absorvidas pelo Colegiado de Planejamento e Gestão Estratégica (CPGE) e pela Câmara de Orçamento e Finanças (COF). Os dispositivos mais relevantes do Decreto são apresentados na seção 6.

Chancelado a elevação de pessoal, procede-se à décima e última etapa, referente à gestão do processo de provisão identificado no estudo. A provisão realizar-se-á via concurso público, contratação temporária ou outra forma de ingresso que seja comprovadamente adequada à natureza da demanda (SILVA, et al., 2012).

Komatsu (2013) apresenta alguns entraves para a realização do Planejamento da Força de Trabalho:

- a) Dificuldades para a quantificação de pessoas e do esforço (carga ou horas de trabalho): a quantificação pode ser vinculada ao rol de competências disponível na organização, a fim de que ela não seja reduzida a uma contagem de tempos e movimentos, aplicável somente em processos produtivos mais mecânicos.
- b) Falta de planejamento na atual alocação dos recursos humanos: a sustentabilidade da organização está intrinsecamente relacionada a sua capacidade de identificar , no momento vigente, as condições que a manterão competitiva (ou necessária) no futuro.
- c) Pouca importância ao futuro da organização: o PFT é orientado para o futuro da organização e, dessa forma, busca romper a propensão natural das organizações em manter o foco do trabalho somente em questões presentes, no máximo, compreendidas em um horizonte de doze meses.
- d) Falta de clareza das responsabilidades no PFT: as áreas finalísticas e de recursos

humanos devem elaborar conjuntamente o processo de PFT, mas as responsabilidades precisam ser diferentes e acordadas.

- e) Excesso de dados e pouca informação: geralmente, o PFT inicia-se com o levantamento de dados de distintas naturezas, desde as referentes ao atual quadro de pessoal e registros passados, até dados do contexto ambiental, político, econômico, tecnológico e social. Todos esses dados são vitais ao processo de PFT, mas se requer uma reflexão prévia sobre quais serão as informações-chave, capazes de provocar maior impacto ou influência sobre a organização.

Contudo, Komatsu (2013) também apresenta os benefícios do PFT. Segundo ela, o PFT pode efetivamente agregar valor à organização, na medida em que potencializa a compreensão qualificada da dinâmica que movimenta a força de trabalho necessária para seu funcionamento; a capacidade de gerir com qualidade o capital humano a partir, por exemplo, da verificação dos impactos de longo prazo que poderão ser gerados se conservadas as regras atuais de gestão de pessoas e o papel da área de recursos humanos e do corpo gerencial, de modo geral, em cumprir papéis estratégicos por sua participação em processos de planejamento estratégico, aplicação de recursos e obtenção de resultados.

Além disso, existem alguns fatores que indicam a efetividade do PFT, como a existência de sistemas informatizados habilitados a oferecer informações sobre o quadro de pessoal, que subsidiem o planejamento, análise e tomada de decisão para todos os níveis de gerenciamento, o impacto das modificações recomendadas de reestruturação/adequação do quadro de pessoal quantificado e incorporado na proposta orçamentária do órgão e a diminuição, alinhamento e consolidação das áreas de apoio (comunicação, assuntos jurídicos, orçamento e recursos humanos).

Por fim, conforme conclui Komatsu (2013), o PFT é um precioso processo gerencial que a organização pode empregar e, provavelmente, a única forma que ela tem disponível para assegurar que contará com os profissionais adequados para alcançar suas metas estratégicas, ser sustentável e competitiva. Nesse sentido, o ideal é que o PFT seja realizado de forma contínua, constantemente revisado e atualizado, no intuito de ajustar-se às mudanças do contexto e às prioridades organizacionais.

Após todo o exposto sobre o Planejamento da Força de Trabalho, abrangendo conceituação, objetivos, metodologias, obstáculos e benefícios, constata-se a relevância desse processo, na medida em que ele busca assegurar a provisão dos recursos humanos de forma estratégica, assertiva e tempestiva.

4 RECRUTAMENTO DE PESSOAL NO SETOR PÚBLICO

Esta seção tem quatro subseções (Classificação dos Agentes Públicos e Regimes Jurídicos Funcionais; Quadro Funcional, Provimento, Nomeação, Posse e Exercício; Concurso Público e Contrato Temporário). Elas versam sobre aspectos jurídicos e funcionais da composição da força de trabalho no setor público, abordando os vínculos existentes, as formas de contratação e as particularidades jurídicas de cada uma. Tais pontos são de suma importância para o Planejamento da Força de Trabalho e para a Gestão de Pessoas Estratégica, na medida em que somente se pode falar em planejar recursos humanos de forma estratégica, integrada e efetiva conhecendo-se os vínculos existentes, as vias de ingresso, a composição do quadro funcional e as características jurídicas de cada grupo.

4.1 Classificação dos Agentes Públicos e Regimes Jurídicos Funcionais

Segundo Carvalho Filho (2015), agentes públicos correspondem ao conjunto de indivíduos que a qualquer título cumprem uma função pública como prepostos do estado. Deve-se ressaltar que essa função pode ser remunerada ou gratuita, definitiva ou transitória, política ou jurídica. O que seguramente se pode dizer é que, atuando no mundo jurídico, tais agentes vinculam-se de alguma forma ao Poder Público.

De acordo com Di Pietro (2014, p. 596), “Agente público é toda pessoa física que presta serviços ao Estado e às pessoas jurídicas da Administração Indireta.” A seguir, apresenta-se a classificação desses agentes proposta pela referida autora, que é adotada neste trabalho. Sob a égide da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 e das modificações implementadas pela Emenda Constitucional nº 18/98, Di Pietro (2014) reparte os Agentes Públicos em quatro categorias:

1. agentes políticos;
2. servidores públicos;
3. militares;
4. particulares em colaboração com o Poder Público.

Na Fig.5, Alexandre e De Deus (2015) esquematizam essa classificação:



Figura 5– Classificação dos Agentes Públicos
 Fonte: Alexandre;De Deus (2015, p.251)

Para Di Pietro (2014), caracterizam-se como Agentes Políticos, no Direito Brasileiro, apenas os Chefes dos Poderes Executivos federal, estadual e municipal, os Ministros e Secretários de Estado, além de Senadores, Deputados e Vereadores, na medida em que desempenham atividades típicas de governo e exercem mandato, para o qual são eleitos. Tais agentes são investidos por meio de eleição, ressalvados os Ministros e Secretários, que são de livre escolha do Chefe do Executivo e providos em cargos públicos, mediante nomeação.

Ainda na lição de Di Pietro (2014), os servidores públicos, compreendidos em uma acepção ampla, correspondem às pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às entidades da Administração Indireta, com vínculo empregatício e remunerados pelos cofres públicos. Eles se subdividem em:

1. servidores estatutários, regidos pelo regime estatutário e ocupantes de cargos públicos;
2. empregados públicos, contratados sob o regime da legislação trabalhista e ocupantes de emprego público;
3. os servidores temporários, contratados por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público (art. 37, IX, da Constituição); eles desempenham função, embora desvinculados a cargo ou emprego público.

Servidores públicos estatutários têm sua relação jurídica de trabalho disciplinada por diplomas

legais específicos, chamados estatutos. Neles, inserem-se todas as normas incidentes sobre a relação jurídica e enumeram-se todos os direitos e deveres do servidor e do Estado (CARVALHO FILHO, 2015). Tais servidores, ao serem nomeados, ingressam numa situação jurídica anteriormente prevista, à qual se sujeitam com o ato da posse; mediante contrato, inexistente oportunidade de qualquer alteração das normas vigentes, a despeito de aquiescência da Administração e do servidor, uma vez que se trata de normas de ordem pública, cogentes, inderrogáveis pelas partes (DI PIETRO, 2014). Por se tratar de objeto do presente estudo, tal grupo é pormenorizado mais a frente, na subseção que aborda o Concurso Público.

Para Carvalho Filho (2015), os servidores públicos trabalhistas ou celetistas são assim denominados pois a regra que os disciplina é a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Nesse sentido, impõe-se a esses agentes o mesmo regime básico aplicado a relação de emprego no campo privado, ressalvadas, logicamente, as questões atinentes à posição especial de uma das partes (o Poder Público).

Na dicção de Di Pietro (2014), tais agentes são contratados sob regime da legislação trabalhista, aplicável com as modificações resultantes da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Sendo assim, é vedado aos Estados e Municípios derrogar outras normas da legislação trabalhista, pois eles não possuem competência para legislar sobre Direito do Trabalho, reservada privativamente à União (art. 22, I, da CRFB/88). Ainda que submetidos à CLT, tal categoria deve sujeitar-se a todas as normas constitucionais atinentes a condições para a investidura, acumulação de cargos, vencimentos, entre outras estipuladas no Capítulo VII, do Título III, da CRFB/88.

Por fim, a categoria dos servidores públicos temporários está prevista no Art.37, IX, da CRFB, dispositivo este que autoriza sua contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público (CARVALHO FILHO, 2015). Eles se submetem a regime jurídico especial a ser disciplinado em lei de cada unidade da federação (DI PIETRO, 2014). Por se tratar de objeto do presente estudo, tal grupo é pormenorizado mais a frente, na seção que aborda o Contrato Temporário.

Essa classificação dos Servidores Públicos Cíveis é esquematizada por Alexandre e De Deus (2015) na Fig.6:

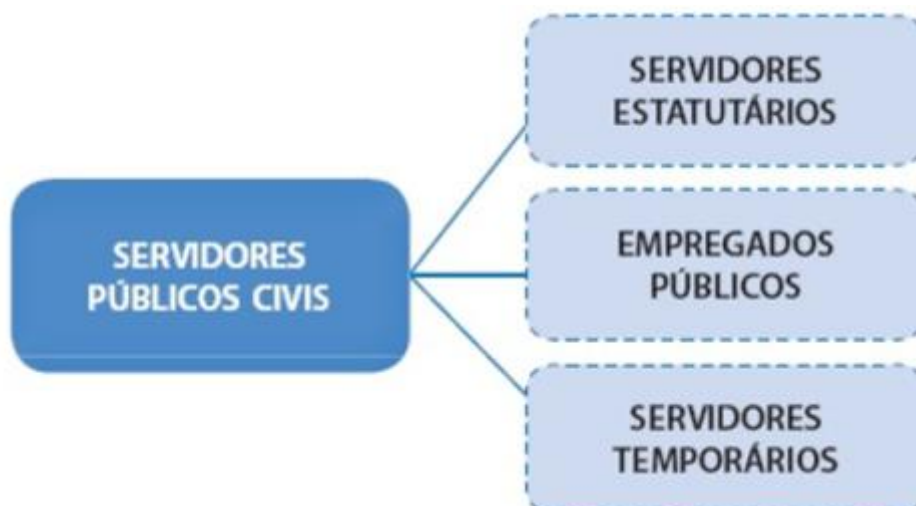


Figura 6 – Divisão dos Servidores Públicos Civis

Fonte: Alexandre;De Deus (2015, p.253)

Outra classe dos Agentes Públicos é a dos militares. Ela abrange as pessoas físicas que prestam serviços às Forças Armadas - Marinha, Exército e Aeronáutica (art. 142, caput, e §3º, da CRFB/88) - e às Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, Distrito Federal e dos Territórios (art. 42), possuidores de vínculo estatutário sujeito a regime jurídico próprio e remunerados pelos cofres públicos. Até a edição da Emenda Constitucional nº 18/98, consideravam-se os militares como servidores públicos, conforme artigo 42 da Constituição, inserido em seção chamada "servidores públicos militares". Contudo, com a edição dessa Emenda, tais agentes foram excluídos dessa categoria, só lhes sendo aplicáveis as regras atinentes aos servidores públicos quando houver previsão expressa nesse sentido. Impõe-se a esse grupo o Regime Estatutário, pois se submete a lei independentemente de contrato (DI PIETRO, 2014).

Por fim, conforme Alexandre e De Deus (2015), a última categoria de agentes públicos é a dos particulares em colaboração com o Poder Público. Ela é composta por pessoas físicas que prestam serviços ao Estado, sem vínculo de trabalho, com ou sem remuneração.

Silva et al (2012) sustenta que a composição da força de trabalho Administração Pública ocorre, de forma geral, por pessoas exercendo cargos de provimento efetivo, cargos de provimento em comissão, empregos públicos, contratações temporárias e prestação de

serviços terceirizada. Todos esses vínculos precisam ser apreciados quando se aborda o conjunto de pessoas que prestam serviço público, ainda que nem todos componham o quadro funcional da instituição.

Na dicção de Carvalho Filho (2015, p.635): “Cargos vitalícios são aqueles que oferecem a maior garantia de permanência a seus ocupantes. Somente através de processo judicial, como regra, podem os titulares perder seus cargos (art. 95, I, CF)”.

Cargos efetivos, os quais possuem caráter de permanência e são ocupados pelos servidores estatutários, correspondem à maioria absoluta dos cargos que compõem os quadros funcionais. A perda deles só ocorre, após aquisição da estabilidade, se houver sentença judicial ou processo administrativo em que se lhes faculte ampla defesa, conforme prevê o art. 41, § 1º, da CRFB, e atualmente também em razão de avaliação negativa de desempenho, como introduzido pela EC nº 19/1998 (CARVALHO FILHO, 2015). Além disso, é impotente fazer referência ao Art.169 da CRFB, que assim prevê:

Art. 169. A despesa com pessoal ativo e inativo da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios não poderá exceder os limites estabelecidos em lei complementar.[...]

§ 3º Para o cumprimento dos limites estabelecidos com base neste artigo, durante o prazo fixado na lei complementar referida no caput, a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios adotarão as seguintes providências:

I - redução em pelo menos vinte por cento das despesas com cargos em comissão e funções de confiança;

II - exoneração dos servidores não estáveis.

§ 4º Se as medidas adotadas com base no parágrafo anterior não forem suficientes para **assegurar o cumprimento da determinação da lei complementar referida neste artigo, o servidor estável poderá perder o cargo, desde que ato normativo motivado de cada um dos Poderes especifique a atividade funcional, o órgão ou unidade administrativa objeto da redução de pessoal.(grifo nosso)**

De acordo com Carvalho Filho (2015), os cargos em comissão, por sua vez, são de ocupação transitória e são considerados de livre nomeação e exoneração (art. 37, II, CRFB). Dessa forma, assim como a nomeação para ocupá-los não exige a aprovação prévia em concurso público, decorrendo esta nomeação da relação de confiança existente entre eles e a autoridade nomeante, a exoneração do titular não requer qualquer formalidade especial, ficando restrita aos critérios da autoridade nomeante. Alguns exemplos de cargos em comissão ou comissionados são os de Ministro ou Secretário de Estado.

Por fim, conforme explica Silva et al (2012), apesar da existência dos vínculos até então mencionados, diversas vezes a Administração precisa de profissionais especializados para execução de atividades específicas que não se inserem no rol de atribuições desempenhadas por titulares de cargos efetivos, comissionados, empregados públicos ou contratados temporariamente. Nesse contexto, emergem os prestadores de serviços terceirizados, pertencentes a instituições contratadas por meio de procedimento licitatório instituído pela Lei Federal nº 8.666/93, para execução de atividades ou projetos previamente definidos. A relação de emprego é estabelecida entre o trabalhador e a empresa prestadora de serviços, e não diretamente com o Estado.

Ainda sobre os terceirizados, Resende (2014) explica que:

Desde o Decreto-Lei nº 200, de 1967, é incentivada a terceirização de atividades de apoio (executivas) da Administração. Logo, trata-se de terceirização de atividades-meio. A previsão legal consta do art. 10 do Decreto-Lei nº 200/1967:

Art. 10. A execução das atividades da Administração Federal deverá ser amplamente descentralizada. (...)

§ 7º Para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, a Administração procurará desobrigar-se da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução.

Sobre os Regimes Jurídicos, Carvalho Filho (2015, p.620) explica que “Regime Jurídico é o conjunto de regras de direito que regulam determinada relação jurídica”. A seguir, tais regimes são pormenorizados na medida em que constituem a regra disciplinadora das categorias específicas de profissionais descritas na seção anterior.

Para Carvalho Filho (2015, p.621) “Regime estatutário é o conjunto de regras que regulam a relação jurídica funcional entre o servidor público estatutário e o Estado”.

Esse regime possui duas características: pluralidade normativa e relação própria do direito público. A primeira indica que os estatutos funcionais são múltiplos. Cada ente federativo, optando pelo regime estatutário para os seus servidores, deve elaborar sua lei estatutária a fim de identificar a disciplina da relação jurídica funcional entre as partes. A segunda remete à natureza da relação jurídica estatutária. Esse vínculo não é de natureza contratual, mas, sim, de direito público, na medida em que inexistente contrato entre o Poder Público e o servidor

estatutário (CARVALHO FILHO, 2015).

Para Carvalho Filho (2015, p.623) “O Regime trabalhista é aquele constituído das normas que regulam a relação jurídica entre o Estado e seu servidor trabalhista”.

Tal regime também possui duas características, que se contrapõem às características do Regime Estatutário: unicidade normativa e relação jurídica de natureza contratual. A primeira diz respeito ao fato de o conjunto integral das normas reguladoras encontrar-se em um único diploma legal – a CLT. O Estado atua como simples empregador, na mesma posição, pois, dos empregadores de modo geral. A segunda implica na celebração entre o Estado e seu servidor trabalhista de um efetivo contrato de trabalho com formas muito semelhantes às usadas para a disciplina das relações gerais entre capital e trabalho (CARVALHO FILHO, 2015).

De acordo com Carvalho Filho (2015), o Governo Federal, no intuito de consubstanciar mais um dos vetores do projeto de reforma administrativa do Estado, iniciado pela EC nº 19/1998, fez editar a Lei nº 9.962, de 22.2.2000. Essa norma regulamentou o que o legislador nomeou de regime de emprego público, que nada mais é senão a aplicação do regime trabalhista comum ao vínculo entre a Administração e o respectivo servidor. O recrutamento para o regime de emprego público demanda prévia aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos e o vínculo laboral, cuja natureza é contratual, formaliza-se pela celebração de contrato por prazo indeterminado. Tal contrato somente pode ser anulado nas seguintes hipóteses: (1) prática de falta grave, prevista no art. 482, da CLT; (2) acumulação ilegal de cargos, empregos ou funções públicas; (3) necessidade de redução de quadro, no caso de excesso de despesa, como estabelecido no art. 169 da CRFB.

O Regime Especial, que, segundo Carvalho Filho (2015, p.626) “visa a disciplinar uma categoria específica de servidores: os servidores temporários” é esmiuçado mais na frente, na subseção referente aos Contratos Temporários.

Quanto ao Regime Jurídico Único, é necessário maior atenção e espaço para discussão, dada a complexidade do tema.

Originariamente, previa o art. 39, caput, da CRFB, que a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deveriam instituir, no âmbito de sua competência, regime jurídico único e

planos de carreira para os servidores da administração pública direta, das autarquias e das fundações públicas (CARVALHO FILHO, 2015).

Segundo Carvalho Filho (2015), tal dispositivo fora insuficientemente claro, abrindo espaço para que alguns interpretassem no sentido de que o único regime deveria ser o estatutário, e para outros, no sentido de que a pessoa federativa poderia eleger o regime adequado, desde que fosse o único. Como consequência, houve entidades políticas que adotaram o regime estatutário, ao lado de outras (mormente Municípios), nas quais se optou pelo regime trabalhista.

Contudo, na lição de Carvalho Filho (2015, p.631):

O sistema do regime jurídico único, entretanto, anteriormente previsto no art. 39 da CF, foi abolido pela EC nº 19/1998, que implantou a reforma administrativa do Estado. O efeito da alteração foi o de permitir que a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios pudessem recrutar servidores sob mais de um regime jurídico. Desse modo, tornou-se possível, por exemplo, que um Estado tenha um grupo de servidores estatutários e outro de servidores trabalhistas, desde que, é claro, seja a organização funcional estabelecida em lei.

Conforme também explica Di Pietro (2014), a partir da supressão do dispositivo da CRFB que previa a obrigatoriedade do regime jurídico único, cada ente federativo passou a poder adotar livremente regimes jurídicos diversificados, seja o estatutário, seja o contratual, com exceção daquelas carreiras institucionalizadas em que a própria Constituição fixa, de modo subentendido, o regime estatutário, pois requer que seus integrantes ocupem cargos organizados em carreira (Magistratura, Ministério Público, Tribunal de Contas, Advocacia Pública, Defensoria Pública e Polícia), além de outros cargos efetivos, nos quais os profissionais desempenham funções classificadas pelo legislador como "atividades exclusivas de Estado", em consonância com o artigo 247 da Constituição, adicionado pelo artigo 32 da Emenda Constitucional nº 19 /98.

Entretanto, explica Carvalho Filho (2015, p.631) :

[...] STF deferiu medida cautelar para o fim de suspender a eficácia do art. 39, caput, da CF, com a redação dada pela EC nº 19/1998, o que rendeu ensejo ao retorno da redação anterior, pela qual havia sido instituído o regime jurídico único. Considerou a Corte a existência de aparentes indícios de inconstitucionalidade formal, tendo em vista erro de procedimento na tramitação daquela Emenda. A decisão, porém, teve eficácia *ex nunc*, subsistindo a legislação editada sob o império do dispositivo suspenso. ADI 2135 MC-DF, Rel. Min. ELLEN GRACIE, em 2.8.2007, por maioria

(Informativo STF nº 474, ago. 2007).

Em outras palavras, também explica Di Pietro (2014, p.608):

Ocorre que o Supremo Tribunal Federal, ao julgar a ADIn 2.135/DF, decidiu, em sessão plenária do dia 2-8-07, suspender a vigência do artigo 39, caput, da Constituição Federal, em sua redação dada pela Emenda Constitucional nº 19/98. Em decorrência dessa decisão, volta a aplicar-se a redação original do artigo 39, que exige regime jurídico único e planos de carreira para os servidores da Administração Pública Direta, autarquias e fundações públicas. O fundamento para a decisão foi o fato de que a proposta de alteração do caput do artigo 39 não foi aprovada pela maioria qualificada (3/5 dos parlamentares) da Câmara dos Deputados, em primeiro turno, conforme previsto no artigo 60, § 2º, da Constituição. A Ministra Ellen Grace, ao proclamar o resultado do julgamento, esclareceu que a decisão tem efeito ex nunc, vigorando a partir da data da decisão (2-8-07). Voltam, portanto, a ter aplicação as normas legais que dispunham sobre regime jurídico único, editadas na vigência da redação original do artigo 39, sendo respeitadas as situações consolidadas na vigência da redação dada pela Emenda Constitucional nº 19/ 98, até o julgamento do mérito.

Dessa forma, conforme resume Alexandre e De Deus (2015), com o restabelecimento da redação originária do caput do art. 39 da CF/1988 (ADIn 2135 MC/DF), nas pessoas de Direito Público (União, Estados, Distrito Federal e Municípios) e em suas autarquias e fundações públicas de direito público, o regime a ser adotado é o estatutário. Porém, nos entes que, anteriormente à concessão da medida cautelar supracitada, houve a admissão de profissionais no regime de emprego público, existe a possibilidade de convivência entre o regime estatutário e o celetista. Já nas pessoas de Direito Privado da Administração Indireta (empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações públicas de direito privado) só se admite a subsistência de empregados públicos.

Por fim, é necessário apontar uma última observação de Carvalho Filho (2015, p.632): “a unicidade de regime jurídico alcança tão somente os servidores permanentes. Para os servidores temporários, continua subsistente o regime especial, como previsto no art. 37, IX, da CF”.

Após todo o exposto, verifica-se a importância de se compreender a composição da força de trabalho na Administração Pública bem como os arcabouços normativos que regem cada categoria profissional, pois esse conhecimento é essencial para a compatibilidade entre o vínculo profissional e a atividade desempenhada, visando à provisão assertiva e legal dos recursos humanos.

4.2 Quadro Funcional ,Provisamento, Nomeação, Posse e Exercício

Segundo Meirelles citado por Carvalho Filho (2015, p.632): “Quadro funcional é o conjunto de carreiras, cargos isolados e funções públicas remuneradas integrantes de uma mesma pessoa federativa ou de seus órgãos internos”.

Na lição de Carvalho Filho (2015), o quadro funcional é ferramenta imprescindível, na medida em que reflete de forma assertiva o real quantitativo de servidores públicos da Administração. Nas instituições preocupadas com sua organização funcional, tal instrumento serve de base e justificativa para eliminação de excessos, o remanejamento de servidores, o recrutamento de outros, a adequação remuneratória, pois revela os setores subdimensionados e superdimensionadas.

Tal ensinamento é de suma importância por dois aspectos. Primeiramente, uma instituição que constrói um Quadro Funcional de maneira assertiva e constantemente o atualiza revela práticas da Gestão de Pessoas Estratégica e do Subsistema de Planejamento dos Recursos Humanos, explicadas por Schikmann (2010) e Longo (2007) e abordadas no segundo capítulo desse trabalho, como a definição dos perfis profissionais e da quantidade de pessoas com tais perfis necessários para atuar na organização e o processo de exame das demandas brutas de recursos humanos, composta pela previsão das necessidades quantitativas (quantas pessoas, quanto tempo) e qualitativas (quais competências).

Em segundo lugar, tal construção significa realizar umas das sete fases do Planejamento da Força de trabalho(realizar/atualizar o levantamento de informações quanto à força de trabalho da organização, qualitativo e quantitativo), exposta por Komatsu (2013) e apresentada no terceiro capítulo dessa monografia.

De acordo com Carvalho Filho (2015, p.633): “Carreira é o conjunto de classes funcionais em que seus integrantes vão percorrendo os diversos patamares de que se constitui a progressão funcional. As classes são compostas de cargos que tenham as mesmas atribuições”.

Ainda para Carvalho Filho (2015, p.633):

Cargo público é o lugar dentro da organização funcional da Administração Direta e de suas autarquias e fundações públicas que, ocupado por servidor público, tem funções específicas e remuneração fixadas em lei ou diploma a ela equivalente.

Para Meirelles citado por Carvalho Filho (2015, p.634):

Todo cargo tem função, porque não se pode admitir um lugar na Administração que não tenha a predeterminação das tarefas do servidor. Mas nem toda função pressupõe a existência do cargo. O titular do cargo se caracteriza como servidor público estatutário.

Já a expressão emprego público identifica a relação funcional trabalhista. Com vistas a distinguir as situações, é necessário salientar que o empregado público tem função (na acepção de tarefa, atividade), mas não ocupa cargo. O servidor estatutário tem o cargo que ocupa e desempenha funções atribuídas ao cargo (CARVALHO FILHO, 2015).

Sobre Quadro Funcional, Alexandre e De Deus (2015) esquematizam-no na Figura 7:



Figura 7– Quadro Funcional
Fonte: Alexandre;De Deus (2015, p.256)

Segundo Carvalho Filho (2015, p.641): “Provimento é o fato administrativo que traduz o preenchimento de um cargo público”. Existem dois tipos de provimento, relacionados à situação do profissional que vai exercer o cargo: provimento originário e o provimento derivado. O primeiro enseja nova relação estatutária, seja em razão de o titular não fazer parte do anteriormente, seja em virtude de ele compor quadro funcional regido por estatuto distinto

do que rege o cargo agora provido. O segundo consiste na ocupação do cargo por um indivíduo já possuidor de um vínculo anterior com outro cargo, submetido ao mesmo estatuto. Uma situação de provimento derivado pode ser a de um servidor titular do cargo de Assistente nível A que, por promoção, passa a ocupar o cargo de Assistente nível B, por exemplo.

Para Cretella Júnior citado por Carvalho Filho (2015), a investidura é uma operação complexa que compreende atos do Estado e do interessado (Nomeação, Posse e Exercício) com vistas a possibilitar o legítimo provimento do cargo público.

Nas palavras de Carvalho Filho (2015, p.643): “Nomeação é o ato administrativo que materializa o provimento originário de um cargo”. A nomeação, como regra, requer não só a prévia aprovação em concurso público, mas também o preenchimento dos demais requisitos legais para a investidura legítima. Após a nomeação do servidor, somente se pode considerar sua anulação quando garantido ao interessado o exercício do contraditório e da ampla defesa. Além disso, é necessário frisar que para a nomeação para cargos em comissão prescinde-se do concurso (art. 37, II, CRFB).

“A posse é o ato da investidura pelo qual ficam atribuídos ao servidor as prerrogativas, os direitos e os deveres do cargo. É o ato de posse que completa a investidura, espelhando uma verdadeira *conditio iuris* para o exercício da função pública”(CARVALHO FILHO, 2015,p.644).

Finalmente, na lição de Carvalho Filho (2015, p.644): “o exercício representa o efetivo desempenho das funções atribuídas ao cargo”. É o desempenho das funções intrínsecas ao cargo que sustenta o direito do servidor à percepção de sua remuneração pecuniária.

4.3 Concurso Público

Este trabalho destina uma subseção especialmente ao Concurso Público, pois na identificação dos pedidos e análise das decisões referentes a esses pedidos, têm-se como foco os pedidos referentes a Concurso Público e Contrato Temporário.

Segundo Carvalho Filho (2015, p.651):

Concurso público é o procedimento administrativo que tem por fim aferir as aptidões pessoais e selecionar os melhores candidatos ao provimento de cargos e funções públicas. Na aferição pessoal, o Estado verifica a capacidade intelectual, física e psíquica de interessados em ocupar funções públicas e no aspecto seletivo são escolhidos aqueles que ultrapassam as barreiras opostas no procedimento, obedecida sempre a ordem de classificação.

Ainda conforme Carvalho Filho (2015), o concurso é amparado por três princípios fundamentais: Igualdade, Moralidade administrativa e Competição. O primeiro propicia condições idênticas de disputa pelas vagas para todos os interessados em serem admitidos no serviço público. O segundo relaciona-se às vedações a favorecimentos, perseguições pessoais, e nepotismo, reiterando ser o objetivo real da Administração a seleção dos melhores candidatos. O terceiro, por fim, endossa a ideia de que os candidatos participantes de um certame buscam classificar-se a fim de adentrar ao serviço público.

O concurso público, por ser uma via de ingresso acessível a todos pelas mesmas condições, almejando escolher realmente melhores candidatos, é a ferramenta que melhor ilustra o sistema do mérito (CARVALHO FILHO, 2015). Apesar disso, salienta o mesmo autor que Lei Federal nº 12.990, de 9.6.2014, com vigência por dez anos, estabeleceu a reserva aos negros do percentual de vinte por cento das vagas para provimento em cargos e empregos públicos no âmbito da Administração Pública federal, tanto a direta quanto a indireta. Isso consiste em reserva étnica implementada pelo sistema de cotas, com vistas a propiciar a inclusão social e diminuir as desigualdades de caráter racial. Além disso, também as pessoas portadoras de deficiência têm direito subjetivo à participação nos concursos públicos, demonstrando o dever jurídico do Poder Público de fixar o percentual de cargos e empregos públicos a elas destinados.

Nessa linha da ampla participação dos interessados nos concursos públicos, firmou o STF o entendimento consubstanciado na Súmula 684 de que “é inconstitucional o veto não motivado à participação de candidato a concurso público” (DE DEUS, ALEXANDRE, 2015).

Além disso, explica Di Pietro (2014) que, quando a Constituição aborda o concurso público, ela requer procedimento aberto a todos os interessados, sendo proibidos os denominados concursos internos, somente acessíveis a quem já compõe o quadro de pessoal da Administração Pública.

O artigo 37, II, da CRFB/88 com redação determinada pela Emenda Constitucional nº 19, dispõe que :

a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração. (BRASIL, 2013 p.23)

Nesse sentido, na dicção de Carvalho Filho (2015), ingressar no serviço público pressupõe, como regra, a prévia aprovação em concurso público. Essa norma abarca não só o provimento em cargos públicos, mas também a contratação de servidores pelo regime trabalhista ou celetista, conforme se extrai do dispositivo supramencionado, que faz alusão à investidura em cargo ou emprego público (art. 37, II). Adicionalmente, demanda-se o concurso quer para a Administração Direta, quer para as pessoas da Administração Indireta, sejam as públicas, como as autarquias e fundações autárquicas, sejam as pessoas privadas, como as sociedades de economia mista e as empresas públicas.

Em resumo, a formação do Quadro Funcional do Setor Público, mediante provimento de cargos efetivos e empregos públicos, é realizada pela regra do concurso público. Leis específicas criam esses cargos, estabelecendo os requisitos de ingresso, a remuneração e as regras para o desenvolvimento nas carreiras. Demanda-se a realização do certame a fim de garantir condições de igualdade relativa para o acesso aos cargos públicos, instituindo um processo de escolha de candidatos mais aptos a essa investidura e propiciando certo grau de estabilidade e continuidade às ações do Poder Público (BERGUE, 2010, apud DE PAULA, 2013).

Contudo, Carvalho Filho (2015) apresenta algumas situações em que a Administração tenta burlar a exigência constitucional do Concurso Público. Um primeiro exemplo são leis consideradas inconstitucionais que transformavam em estatutários e, portanto, titulares de cargos efetivos, servidores trabalhistas contratados sem concurso, a despeito de terem eles mais de cinco anos de serviço público antes da promulgação da Constituição. O artigo 19 do ADCT da CRFB não possibilitou o provimento de cargos, o que só seria procedente no caso de submissão e consequente aprovação em concurso público, como o exige o art. 37, II, da CRFB, mas somente atribuiu estabilização aos servidores. Trata-se, por consequência, do comum caso de transformação de emprego em cargo somente procedente via aprovação no

respectivo certame.

Um segundo caso é aquele em que a Administração estabelece nova carreira com novos cargos e simplesmente tenciona ocupá-los com servidores trabalhistas ou mesmo com estatutários de carreiras distintas. Por fim, um último exemplo é aquele em que o concurso serve como ferramenta para recrutar estagiários com intuito de substituir servidores do quadro, com pagamento de menor retribuição. A título de treinamento e em caráter transitório, é possível que estagiários desempenhem tarefas próprias de servidores. Já os servidores são profissionais do serviço público e exercem funções em caráter permanente. Dessa forma, para suprir a falta de servidores a Administração deve arremeter servidores, e não estagiários, conforme declarou o STF inconstitucional lei que tinha esse propósito (ADI 3.795-DF, Rel. Min. AYRES BRITTO, em 24.2.2011).

A despeito dessas tentativas de fraudar o ingresso via Concurso Público, há hipóteses excepcionais de sua inexigibilidade. Na lição de Carvalho Filho (2015, p.657):

No que toca aos cargos vitalícios, é inexigível o concurso para a investidura dos integrantes do quinto constitucional dos Tribunais Judiciários, composto de membros do Ministério Público e advogados (art. 94, CF). A investidura dos membros dos Tribunais de Contas sujeita-se à regra idêntica (art. 73, §§ 1º e 2º, CF). O mesmo ocorre com os Ministros do STF (art. 101, parágrafo único, CF) e do STJ (art. 104, parágrafo único, CF). Para os cargos efetivos, a dispensa favorece aos ex-combatentes que tenham efetivamente participado de operações bélicas durante a Segunda Guerra Mundial (art. 53, I, do ADCT da CF). Por outro lado, não há também a exigência de concurso para o provimento de cargos em comissão declarados em lei como de livre nomeação e exoneração (art. 37, II, CF).

Além disso, dispensa-se a realização de concurso público para o recrutamento de servidores temporários, em virtude da determinabilidade do prazo de contratação, da temporariedade da carência e da excepcionalidade da situação de interesse público, requisitos previstos no art. 37, IX, da CRFB (CARVALHO FILHO, 2015).

Além disso, é importante expor a “instabilidade” trazida pela Emenda Constitucional nº 51, de 14.2.2006, ao cunhar a expressão “processo seletivo público”. Sobre isso, leciona Carvalho Filho (2015, p.657):

A Emenda Constitucional nº 51, de 14.2.2006, introduzindo o § 4º ao art. 198 da CF, consignou que os agentes comunitários de saúde e os agentes de combate às endemias podem ser recrutados pelos gestores locais do sistema único de saúde através de processo seletivo público, de acordo com a natureza e a complexidade de suas atribuições e requisitos para seu desempenho, estendendo-se o alcance da

norma à contratação direta por Estados, Distrito Federal e Municípios, ressalvada leis especiais desses entes. À primeira vista, tal processo seletivo não seria o mesmo que o concurso público de provas e títulos, assim como previsto no art. 37, II, da CF, parecendo ter-se admitido procedimento seletivo simplificado – exceção ao princípio concursal. A legislação regulamentadora, porém, aludiu a processo seletivo público de provas ou de provas e títulos, o que espelha o concurso público. A expressão empregada no novo texto, além de atécnica, só serviu para suscitar dúvida no intérprete; na verdade, bastaria que o Constituinte se tivesse referido simplesmente ao concurso público – instituto já com definição própria e imune a tais dúvidas

A Regra de exigência de Concurso Público e as hipóteses de inexigibilidade estão esquematizadas na Fig.8 :

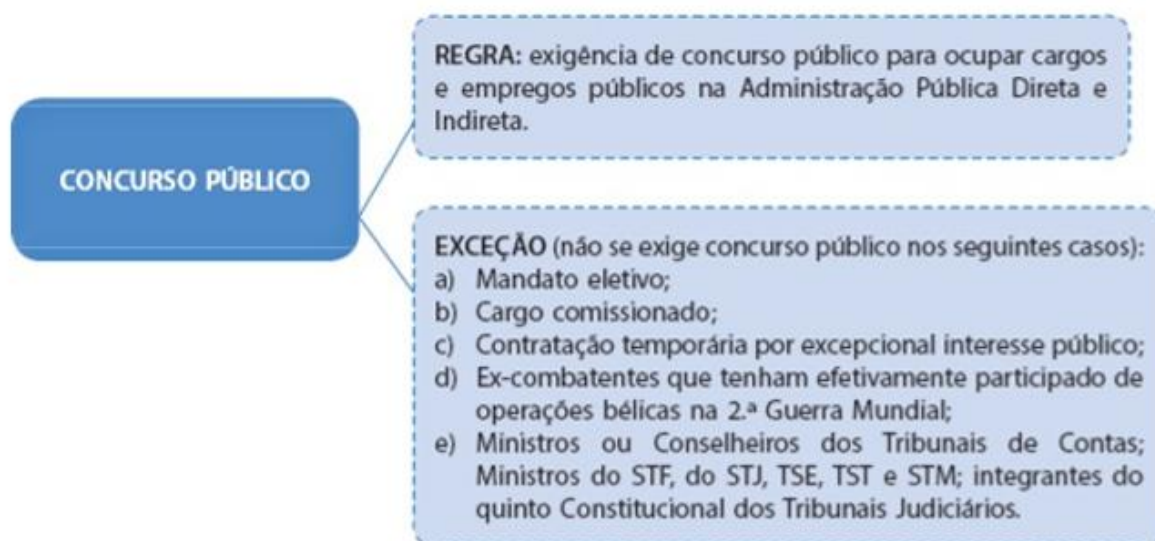


Figura 8– Exceções à regra do concurso público

Fonte: Alexandre;De Deus (2015, p.267)

A realização de concursos públicos, no contexto do Poder Executivo de Minas Gerais, está prevista no artigo 21 da Constituição Estadual e é regulamentado pelo Decreto Estadual nº 42.899/2002. A gestão desses concursos da Administração Direta, Autárquica e Fundacional é executada pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão e tem suas diretrizes construídas pela Subsecretaria de Gestão de Pessoas. Subordinada a essa Subsecretaria está a Superintendência Central de Administração de Pessoal, que tem como unidade integrante a Diretoria Central de Gestão do Recrutamento e Seleção, responsável direta pelas atividades de coordenação e supervisão dos concursos (DE PAULA, 2013).

Relacionando o Concurso Público ao Planejamento da Força de Trabalho, alguns aspectos relevantes devem ser observados.

Em primeiro lugar, Carvalho (2010) citado por De Paula (2013) explica que:

para uma seleção mais eficiente dos candidatos em relação aos perfis demandados pela Administração Pública, o certame deve ser planejado e organizado para que a reposição da força de trabalho esteja sempre adequada, quantitativa e qualitativamente, à natureza e complexidade das atividades e aos objetivos e metas organizacionais.(CARVALHO, 2010 apud DE PAULA, 2013, p.34).

Em segundo lugar, ensina Silva et al (2012) que o administrador deve-se nortear pela responsabilidade na gestão fiscal no momento de planejar o provimento de cargos, empregos e funções públicas. Se a forma de ingresso for o concurso público, exige-se mais prudência, na medida em que o provimento de cargos efetivos e a concessão de estabilidade aos servidores, findo o cumprimento de estágio probatório, irão criar para o erário gastos de natureza permanente, o que impacta não só a folha de pagamento de pessoal ativo, mas também o sistema previdenciário.

Por fim, com base no art. 2º do Decreto Estadual nº 42.899/2002 apresentado abaixo, depreende-se que o planejamento e execução dos concursos públicos, enquanto ferramentas do PFT, devem ser realizados conjuntamente pelo órgão requerente e pelo órgão central analisador e decisor, a fim de garantir participação conjunta, diálogo e intercâmbio de informações que assegurem uma provisão assertiva, adequada e efetiva. Além disso, essa previsão legal vai ao encontro de algumas fases da metodologia de PFT apresentada por Silva et al (2012) no capítulo anterior para o Governo de Minas Gerais , como Identificação da Demanda de Pessoal e Planejamento da Provisão de RH.Em outras palavras, identificada a necessidade de pessoal em determinado órgão ou entidade, procede-se ao suprimento dessa demanda por meio de algum instrumento; nesse caso específico, mediante concurso público.

Art. 2º A aplicação deste Regulamento é da responsabilidade dos seguintes órgãos e entidades, aos quais compete:

“I - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG:” -Redação do inciso I do Art. 2º dada pelo Decreto nº 44.388, de 21/9/06.

a) definir as necessidades de pessoal da administração pública do Poder Executivo, com a participação de cada órgão ou entidade que solicitar a realização de concurso público para o seu quadro de pessoal;

II - órgãos da administração direta e entidades da administração indireta:

b) proporcionar, quando solicitado, dados, informações e apoio para a realização de concurso público;

Após todo o exposto acerca do Concurso Público, abarcando conceituação, princípios, exigibilidade, hipóteses de inexigibilidade, regulamentação no âmbito estadual, constata-se a relevância dessa via de ingresso no serviço público tanto pelo fato de o concurso ser a regra para a ocupação de cargos e empregos na Administração Pública quanto por ele se configurar como instrumento do PFT.

4.4 Contratos Temporários

Este trabalho também destina uma subseção aos Contratos Temporários, pois na identificação dos pedidos e análise das decisões referentes a esses pedidos, têm-se como foco os pedidos referentes a Concurso Público e Contrato Temporário.

Conforme a classificação proposta por Di Pietro (2014) apresentada na subseção Classificação dos Agentes Públicos e Regimes Jurídicos Funcionais, estes se dividem em: Agentes Políticos, Servidores Públicos (civis), Militares e Particulares em colaboração com o Poder Público. Os Servidores Públicos (civis), por sua vez, subdividem-se em Servidores Estatutários, Empregados Públicos e Servidores Temporários.

Segundo Alexandre e De Deus (2015, p.253)

[...] os servidores temporários são contratados por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público. [Eles] exercem funções públicas, mas sem ocupar cargo ou emprego público, sendo regidos por regime jurídico especial a ser disciplinado em lei de cada unidade federativa.

Nesse sentido, de acordo com Alexandre e De Deus (2015), os servidores temporários, por não titularizarem cargo público, nem possuírem qualquer vínculo trabalhista regido pela CLT, compreendem uma categoria à parte. É importante ressaltar que o STF reitera o entendimento de que os servidores temporários não são regidos pela CLT, o que implica na resolução pela justiça comum, e não pela justiça do trabalho, de eventuais litígios entre eles e a Administração (STF, 2.^a Turma, AI 784188 AgR/MG, Rel. Min. Joaquim Barbosa, j. 10.05.2011, DJe 24.05.2011). Além disso, os servidores temporários sujeitam-se às normas do Regime Geral de Previdência Social (RGPS), assim como os empregados públicos e os trabalhadores em geral da iniciativa privada.

A previsão legal dessa categoria está no inciso IX do art.37 da CRFB: “a lei estabelecerá os casos de contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de

excepcional interesse público”.

Nessa linha, Di Pietro (2014, p.606) explica que:

A título de exceção ao regime jurídico único, a Constituição, no artigo 37, IX, previu, em caráter de excepcionalidade, para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público, a possibilidade de contratação por tempo determinado. Esses servidores exercerão funções, porém, não como integrantes de um quadro permanente, paralelo ao dos cargos públicos, mas em caráter transitório e excepcional. Portanto, perante a Constituição atual, quando se fala em função, tem-se que ter em vista dois tipos de situações:

1. [...] a função exercida por servidores contratados temporariamente com base no artigo 37, IX, para a qual não se exige, necessariamente, concurso público, porque, às vezes, a própria urgência da contratação é incompatível com a demora do procedimento;

2. as funções de natureza permanente, correspondentes a chefia, direção, assessoramento ou outro tipo de atividade para a qual o legislador não crie o cargo respectivo; em geral, são funções de confiança, de livre provimento e exoneração; a elas se refere o art. 37, V, ao determinar, com a redação da Emenda Constitucional nº 19, que "as funções de confiança serão exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento".

Com isso, fica explicada a razão de ter o constituinte, no artigo 37, II, exigido concurso público só para a investidura em cargo ou emprego. Nos casos de função, a exigência não existe porque os que a exercem ou são contratados temporariamente para atender às necessidades emergentes da Administração, ou são ocupantes de funções de confiança, para as quais não se exige concurso público.

Os Servidores Temporários regem-se por Regime Jurídico Especial a ser disciplinado em lei de cada Unidade Federativa. Tal Regime, conforme explicado acima por Di Pietro (2014), constitui exceção ao Regime Jurídico único. Na dicção de Carvalho Filho (2015), tal regime deve obedecer a três pressupostos imprescindíveis: determinabilidade temporal da contratação, temporariedade da função e excepcionalidade do interesse público. O primeiro sustenta que os contratos firmados com esses servidores requerem sempre prazo determinado, em oposição à regra da indeterminação do prazo da relação de trabalho que ocorre nos regimes estatutário e trabalhista. O segundo determina que a necessidade desses serviços precisa ser sempre temporária, pois para uma demanda permanente, impõe-se ao Estado o recrutamento por meio de outros regimes. O terceiro estabelece a excepcionalidade do interesse público como requisito para contratação; demandas administrativas comuns e rotineiras descartam o chamamento desses servidores.

Longo (2007) sustenta que a contratação temporária configura-se como ferramenta para

encarar picos de excessos de trabalho, sobrecargas sazonais, demandas acidentais de trabalho e campanhas ou projetos com período de tempo determinado. Nessa linha, Bergue (2010, p. 525, apud MORAIS, 2013) explica que esse tipo de vínculo foi previsto pelo legislador constituinte uma vez que a administração pública sujeita-se a “contingências que podem demandar o incremento imprevisto de pessoal por tempo determinado para atender à necessidade específica”.

Segundo Di Pietro (2014), o ingresso de Servidor Temporário dispensa o Concurso Público, na medida em que a demora nesse procedimento pode ser incompatível com as exigências imediatas da Administração, a exemplo de epidemia ou outra calamidade pública. Portanto, exige-se que a lei, ao disciplinar essa modalidade de contratação, determine normas que assegurem a excepcionalidade da medida, afastando a possibilidade de que ela se torne a regra geral.

Contudo, no setor público, observam-se tentativas de burlar o objetivo do Contrato Temporário. Segundo Carvalho Filho (2015), uma primeira situação é aquela em que se constata a longa permanência do servidor “dito temporário” na realização de atividades, em função de sucessivas prorrogações do Contrato Temporário. Embora seja matéria controvertida, para o autor supracitado tal hipótese gera verdadeira consolidação das relações de trabalho, na medida em que ocorre desvirtuamento do regime inicial (STJ no CC 70.226-PA, 3ª Seção, em 14.3.2007 e STJ, CC nº 96.556-RO, Rel. Min. ARNALDO ESTEVES LIMA, DJ 2.9.2008).

Outra hipótese, ainda conforme Carvalho Filho (2015), é aquela em que o Poder Público simula desconhecimento de que a excepcionalidade do interesse público é pressuposto inerente ao regime especial (Por desrespeito aos arts. 37, II e 134, da CF, O STF declarou inconstitucional duas leis estaduais, que, ilegitimamente, permitiam a contratação temporária de advogados, sem concurso, para atuarem como Defensores Públicos: ADI 2.229-ES, Rel. Min. MARCO AURÉLIO (jun. 2004); ADI 3700-RN, Rel. Min. CARLOS BRITTO, em 15.10.2008 e ADI 4.246, j. em 26.5.2011. 57 ADI 2.987-SC, em 19.2.2004. 58 ADI 3.116-AP, em 14.4.2011).

Nessa linha, Carvalho Filho (2015, p.629) explica que:

o STF julgou procedente ação direta e declarou a inconstitucionalidade de lei

estadual que permitia o recrutamento de servidores pelo regime especial temporário, calcando-se em dois fundamentos: (1º) falta de especificação das atividades de excepcional interesse público; (2º) ausência de motivação quanto à real necessidade temporária das funções a serem exercidas (ADI 2.987-SC, em 19.2.2004).

Por fim, de acordo com Di Pietro (2014), o STF sustenta que as normas que autorizam contratações temporárias não podem fixar hipóteses abrangentes e genéricas que não especificam o contexto fático caracterizador da exigência de um estado de emergência (ADI 3.430, Relator Min. Ricardo Lewandowski, j. 12-4-09, Plenário, Informativo 555).

O Regime Jurídico Especial, em Minas Gerais, foi estabelecido pela Lei Estadual nº 18.185, de 04 de junho de 2009, e regulamentado pelo Decreto 45.155, de 21 de agosto de 2009.

O parágrafo único do art.1º da Lei nº 18.185, de 04 de junho de 2009, juntamente às hipóteses de necessidade temporária de excepcional interesse público elencadas no art.2º da referida lei refletem os pressupostos da temporariedade da função e excepcionalidade do interesse público apresentados anteriormente por Carvalho Filho (2015):

Parágrafo único. Para fins da contratação a que se refere o caput, entende-se como de excepcional interesse público a situação transitória que demande urgência na realização ou na manutenção de serviço público essencial ou aquela em que a transitoriedade e a excepcionalidade do evento não justifiquem a criação de quadro efetivo.

Art. 2º Consideram-se hipóteses de necessidade temporária de excepcional interesse público, para fins de contratação temporária nos termos desta Lei:

I - assistência a situações de calamidade pública e de emergência;

II - combate a surtos endêmicos;

III - realização de recenseamentos;

IV - carência de pessoal em decorrência de afastamento ou licença de servidores ocupantes de cargos efetivos, quando o serviço público não puder ser desempenhado a contento com o quadro remanescente, ficando a duração do contrato administrativo limitada ao período da licença ou do afastamento;

V - número de servidores efetivos insuficiente para a continuidade dos serviços públicos essenciais, desde que não haja candidatos aprovados em concurso público aptos à nomeação, ficando a duração dos contratos limitada ao provimento dos cargos mediante concurso público subsequente;

VI - carência de pessoal para o desempenho de atividades sazonais ou emergenciais que não justifiquem a criação de quadro efetivo

É importante frisar que são serviços essenciais, para fins do disposto no inciso V do caput de seu art.2º, aqueles desenvolvidos nas áreas de saúde, educação, segurança pública, defesa social, vigilância e meio ambiente.

Quanto ao pressuposto da determinabilidade temporal da contratação exposto anteriormente por Carvalho Filho (2015), o art.4º da Lei nº 18.185, de 04 de junho de 2009 dispõe que:

Art. 4º As contratações de que trata esta Lei serão feitas com a observância dos seguintes prazos máximos:

I - seis meses, nos casos dos incisos I e II do caput do art. 2º;

II - um ano, nos casos dos incisos III e IV do caput do art. 2º;

III - dois anos, nos casos do inciso V, nas áreas de saúde e educação, e do inciso VI do caput do art. 2º;

IV - três anos, no caso do inciso V do caput do art. 2º, nas áreas de segurança pública, defesa social, vigilância e meio ambiente.

Esse artigo permite a prorrogação desses contratos, mas somente nos limites temporais autorizados na lei. Além disso, com o objetivo de reiterar a temporariedade dessa contratação, o parágrafo 2º do art.4º da referida lei estabelece que “serão adotadas, imediatamente após a contratação, as providências necessárias à realização do concurso público para provimento dos cargos” (MINAS GERAIS, 2009, p.2).

Nessa linha, prescreve a alínea “b” do parágrafo 2º do art.1º do Decreto 45.155, de 21 de agosto de 2009 que:

ultimadas as contratações, deverá ser submetida à CCGPGF, no prazo de 90 dias, minuta de edital de concurso público para provimento de vagas em número a ser definido pelo órgão ou entidade contratante, mediante ato fundamentado da autoridade competente (MINAS GERAIS, 2009,).

É importante salientar o disposto no art.3º da Lei nº 18.185, de 04 de junho de 2009:“O recrutamento do pessoal a ser contratado nos termos desta Lei será feito na forma de regulamento, mediante processo seletivo simplificado, sujeito a ampla divulgação prévia, inclusive no órgão oficial de imprensa do Estado” (MINAS GERAIS, 2009,).

Outro aspecto importante é o fato de o art.6º do Decreto 45.155, de 21 de agosto de 2009 refletir o entendimento do STF exposto anteriormente de que os servidores temporários não são regidos pela CLT, ao dispor que :

Art. 6º caráter jurídico do contrato firmado com fundamento neste Decreto é administrativo, não gerando vínculo empregatício de que trata a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, entre o contratado e o Estado de Minas Gerais, seus órgãos, autarquias e fundações. (MINAS GERAIS, 2009).

Nos termos do art.5º da Lei nº 18.185, de 04 de junho de 2009, as contratações temporárias somente se processam sustentadas por dotação orçamentária específica e autorização prévia do Secretário de Estado sob cuja subordinação ou supervisão estiver o órgão ou entidade contratante.

Quanto ao processamento do pedido de Contratação Temporária, explica o art.6º da Lei nº 18.185, de 04 de junho de 2009 que:

Art. 6º Os órgãos e entidades contratantes encaminharão à Câmara de Coordenação Geral, Planejamento, Gestão e Finanças, para controle do cumprimento do disposto nesta Lei, síntese dos contratos que pretendem realizar e, posteriormente, daqueles efetivamente realizados.

A Câmara de Coordenação Geral, Planejamento, Gestão e Finanças, cúpula responsável por autorizar os pedidos de contratação temporária, de acordo com o art.8º da Lei Delegada 180 de 2011, configura-se como instância consultiva e deliberativa de políticas de planejamento, orçamento, gestão e finanças e uma de suas competências principais é “deliberar sobre os atos de gestão que envolvam a ampliação da despesa com a implementação de políticas públicas, especialmente de recursos humanos” (MINAS GERAIS, 2011).

Ainda no que tange ao processamento do pedido de Contratação Temporária, regulamenta o parágrafo 2º, alínea “a” do art.1º e o art. 3º do Decreto 45.155, de 21 de agosto de 2009 que:

§ 2º Para fins de contratação nos termos do inciso V do § 1º, a Administração Pública adotará os seguintes procedimentos:

a) os órgãos e entidades contratantes encaminharão à Câmara de Coordenação Geral, Planejamento, Gestão e Finanças - CCGPGF, resumo dos contratos que pretendem realizar com base no inciso a que se refere o caput e, posteriormente, daqueles efetivamente realizados, nos termos do art. 6º da Lei nº 18.185, de 2009;

Art. 3º A contratação a que se refere o art. 1º será encaminhada à CCGPGF, para apreciação e homologação, após autorização do Secretário de Estado, de acordo com o art. 5º da Lei nº 18.185, de 2009, mediante proposta fundamentada do órgão ou entidade interessada, na qual deverão constar: I - a caracterização da natureza eventual;

II - a hipótese que autoriza a contratação e sua justificativa;

III - o período de duração;

IV - o número de pessoas a serem contratadas;

V - a estimativa de despesas;

VI - a existência de recursos orçamentários.

Em relação à remuneração do pessoal contratado, o art.8º da Lei nº 18.185, de 04 de junho de 2009 estatui que ela se baseará nos vencimentos do cargo público estatal ao qual se atribui as funções do profissional contratado. Caso não haja correlação, tem-se como referência os salários percebidos pelos profissionais da iniciativa privada que exerçam atividades compatíveis.

Além disso, o art.10 da Lei nº 18.185, de 04 de junho de 2009 proíbe que o servidor temporariamente contratado, ainda que a título precário ou em substituição, seja nomeado ou designado para exercer cargo em comissão ou função de confiança.

Por fim, determina o art.13 da referida lei que o contrato dissolve-se sem direito a indenizações na hipótese de extinção da causa transitória justificadora da contratação. Esse dispositivo reitera, mais uma vez, o caráter temporário e excepcional da Contratação temporária.

Todos os aspectos abordados acerca do Contrato Temporário demonstram ser ele a via de ingresso ao setor público adequada para o atendimento de demandas excepcionais, urgentes e transitórias. Além disso, na hipótese de insuficiência de servidores efetivos para a continuidade dos serviços públicos essenciais (saúde, educação, segurança pública, defesa social, vigilância e meio ambiente), dada a demora e complexidade inerentes ao Concurso Público, o Contrato Temporário cumpre seu propósito de manter a prestação desses serviços.

Construído todo esse arcabouço teórico acerca da Classificação dos Agentes Públicos e Regimes Jurídicos Funcionais; Quadro Funcional; Concurso Público e Contratos Temporários, verifica-se o valor desses aspectos para o Planejamento da Força de Trabalho, na medida em que construir de forma assertiva o quadro funcional da Instituição e conhecer profundamente as características de cada vínculo permitem, em um primeiro momento, ter uma visão acurada do quantitativo de pessoal para, em um segundo momento, constatada a necessidade de pessoal, provisionar o profissional com o vínculo mais adequado e efetivo para atender demanda de serviços e de pessoal.

Além disso, em razão das tentativas de burlar as vias de ingresso no setor público, seja o Concurso seja o Contrato Temporário, faz-se necessário uma fiscalização contínua, pois as deturpações dos vínculos podem afetar negativamente o PFT, principalmente nas fases de Identificação de vínculos e formas de ingresso e Mapeamento da força de trabalho atual apresentadas por Silva et al (2012) no terceiro capítulo, na medida em que o emprego de vínculos inadequados pode comprometer o diagnóstico da força de trabalho, interferindo no planejamento de pessoal. Uma hipótese disso é a constante prorrogação de contratos temporários para uma atividade que, na verdade, possui caráter permanente e que, para tanto, exige a realização de concurso público para o preenchimento de servidores efetivos.

5 METODOLOGIA

Esta seção busca apresentar a Metodologia empregada para a realização desta pesquisa, evidenciando os aspectos relacionados à proposta de escolha do método, coleta e análise de dados.

A escolha do instrumental metodológico empregado em uma pesquisa está intrinsecamente relacionada ao problema proposto para o estudo, aos fatores que serão investigados e aos recursos financeiros e humanos disponíveis. É necessário que os métodos e técnicas utilizados conformem-se à delimitação do objeto, às hipóteses formuladas e às informações disponíveis, em consonância à necessidade do caso em estudo. (MARCONI; LAKATOS, 2003).

O presente estudo trata do processo de solicitação de pessoal dos órgãos e entidades da administração pública Direta, Autárquica e Fundacional do Estado de Minas Gerais, no período de 2012 a 2014, com foco nos pedidos de Concurso Público e Contratação Temporária. Configura-se, portanto, como uma pesquisa descritiva e mista, de caráter quantitativo e qualitativo, embasada em um Estudo de Caso, qual seja, o processo de solicitação de pessoal em Minas Gerais, no período abarcado. Além disso, pretende-se apontar as mudanças ocorridas nesse processo ao longo do presente ano, 2015.

As pesquisas exploratórias e descritivas objetivam: delimitar melhor o problema e debater possíveis soluções para ele e descrever comportamentos de fenômenos, além de estabelecer e classificar fatos e variáveis. (SALOMON, 1996 apud MORAIS, 2013). O caráter exploratório dessa pesquisa justifica-se pelo propósito de compreender mais profundamente o processo de solicitação de pessoal em Minas Gerais, principalmente no tocante aos pleitos de Concurso Público e Contratação Temporária, pois são os mais recorrentes como constatado mais a frente na análise quantitativa. O caráter descritivo refere-se à descrição propriamente desse processo, com a explicação de suas fases, desde a elaboração do pedido pelo requerente até a decisão da cúpula responsável.

Quanto aos procedimentos técnicos empregados, este trabalho baseou-se em três procedimentos principais: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo.

Segundo Marconi e Lakatos (2002, p.71): “[...] a pesquisa bibliográfica, ou de fontes

secundárias, abrange toda bibliografia já tomada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações até meios de comunicação orais”. Já a pesquisa documental, também de acordo com Marconi e Lakatos (2002), corresponde a uma fonte de coleta de dados restrita a documentos, escritos ou não, recebendo a denominação de fontes primárias. Por fim, a Pesquisa de campo tenciona ter acesso a informações e/ou conhecimentos referentes ao problema para o qual se busca uma resposta, ou de uma hipótese que almeja verificar, ou, ainda, constatar novos fenômenos ou as ligações entre eles.

Por meio da pesquisa bibliográfica foram levantados dados secundários para buscar-se maior conhecimento acerca do tema pesquisado, com a utilização de livros, artigos científicos e legislação pertinente para o embasamento teórico da pesquisa nos seguintes temas: Gestão Estratégica de Pessoas, Subsistemas de Recursos Humanos, Planejamento da Força de Trabalho, Recrutamento de Pessoal no Setor Público, Concurso Público e Contrato Temporário.

A descrição e explicação do processo de solicitação de pessoal em Minas Gerais foram realizadas por meio de um Fluxograma, acompanhado de sua explicação. De acordo com o PMBOK (2004), os fluxogramas, também conhecidos como mapas de processos, demonstram a sequência de etapas e as possibilidades ramificadas referentes a um processo que converte uma ou mais entradas em uma ou mais saídas. Eles expõem as atividades, os pontos de decisão, os *loops* de ramificação, os caminhos paralelos e a ordem geral do processamento.

Essa descrição do processo mediante fluxograma possibilitou uma visão sistemática e resumida do processo desde a solicitação de pessoal pelo órgão ou entidade requerente, passando pela análise do setor central responsável até a decisão da cúpula competente para deliberação do pedido. Para compreender o processo, foram necessárias pesquisa documental (ler e entender os documentos para estabelecer a sequência de tramitação) e pesquisa de campo (compreender as ações dos profissionais durante o processo por meio das entrevistas).

A pesquisa quantitativa, que, segundo Oliveira (2002) citado por De Paula (2013), é projetada a fim de produzir medidas precisas e confiáveis que permitam uma análise estatística, foi realizada com base nos Ofícios-resposta da Camara de Coordenação Geral Planejamento Gestão e Finanças (CCGPGF) enviados ao Órgão solicitante no período de 2012 a 2014. A partir deles, foram identificados e categorizados os tipos de pedido de pessoal e as respectivas

decisões em relação a eles, com foco nas requisições de Concurso Público, Contrato Temporário e afins, sendo importante salientar que por “afins” entendem-se os pedidos de Nomeação, Ampliação de Vagas em Concurso Público, Convocação de excedentes em Concurso Público e Prorrogação de Contrato Temporário.

Esse exame foi compilado em tabelas e gráficos a fim de facilitar o entendimento e possibilitar a realização de algumas observações. Tais ofícios-resposta foram remetidos à Diretoria Central de Planejamento da Força de Trabalho (DCPFT), subordinada à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), na qual o autor desta Monografia realizou o Estágio Supervisionado durante 1 ano. Por fim, é importante salientar que a proposta do recorte temporal 2012 a 2014 deveu-se ao fato de a Diretoria supracitada possuir os documentos consolidados desses anos. Toda essa parte da pesquisa baseou-se em uma pesquisa documental que, conforme mencionado anteriormente, corresponde à coleta de dados restrita a documentos, escritos ou não, recebendo a denominação de fontes primárias, isto é, os Ofícios-resposta expedidos pela CCGPGF em relação aos pleitos dos órgãos.

A pesquisa qualitativa dividiu-se em duas partes. A primeira consistiu na análise das decisões da CCGPGF contidas nos Ofícios-resposta em relação aos pedidos de Concurso Público e Contrato Temporário. Buscou-se examinar se havia algum padrão de respostas naquelas deliberações, bem como se as decisões estavam condizentes com os aspectos conceituais e legais dessas vias de ingresso ao setor público.

A segunda parte, que corresponde a uma pesquisa de campo, compreendeu a realização de 5 (cinco) entrevistas semi-estruturadas, sendo 3 (três) com os gestores da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) responsáveis por analisar os pedidos e encaminhá-los à CCGPGF e 2 (dois) com gestores responsáveis pela solicitação de pessoal em um órgão e uma entidade, quais sejam, Secretaria de Estado de Defesa Social (SEDS) e Fundação Hospitalar do estado de Minas Gerais (FHEMIG). Essas organizações foram selecionadas por dois motivos: primeiro, porque representam a Defesa Social e a Saúde, áreas vitais na prestação de serviços públicos; segundo, pois são os maiores requerentes em termos de pedidos de pessoal, conforme constatado na subseção 7.1. A ideia inicial era entrevistar mais um gestor na SEDS e mais um gestor na FHEMIG. Contudo, na SEDS houve dificuldade de agendamento de entrevista por compromissos dos servidores; na FHEMIG, o gestor entrevistado acreditou não ser necessário conversar com outro servidor, pois ele já poderia oferecer todas as informações demandadas.

Segundo Marconi e Lakatos (2002), a entrevista é um procedimento empregado na investigação social, com vistas a coletar de dados ou assessorar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social. Na lição de Oliveira (2002) citado por De Paula (2013), uma entrevista com roteiro semiestruturado demanda um roteiro com as perguntas principais concernentes ao assunto, mas, ao longo da entrevista, podem-se abordar questões que se mostrem plausíveis àquela situação.

Nas entrevistas, empregaram-se 2 (dois) roteiros de entrevistas distintos, sendo um utilizado com os Gestores da SEPLAG, que se encontra no Apêndice A, e outro utilizado com o Órgão e a Entidade, que se encontra no Apêndice B. Os gestores da SEPLAG foram identificados por letras (Gestor A, Gestor B e Gestor C) e os gestores da SEDS e FHEMIG denominados Gestor SEDS e Gestor FHEMIG respectivamente. A elaboração das perguntas buscou compreender o processo de solicitação de pessoal, os pontos positivos e negativos desse processo e sua relação com o Planejamento da Força de Trabalho, desde a percepção do órgão requerente até à percepção dos gestores responsáveis pela análise do pedido, a fim de se construir um panorama geral do processo.

Além disso, houve o emprego da figura do Observador-participante, pois o estágio supervisionado de 1 ano na DCPFT possibilitou um acompanhamento contínuo pelo autor das atividades da equipe no que tange ao PFT.

Por fim, é importante ressaltar que todos os procedimentos metodológicos vão ao encontro dos objetivos desse trabalho: a descrição e explicação do processo de solicitação de pessoal por meio de fluxograma juntamente às entrevistas buscou cumprir o objetivo de descrever e explicar o processo de solicitação de pessoal bem como sua relação com o Planejamento da Força de Trabalho; a pesquisa quantitativa dos pedidos almejou cumprir o objetivo de identificar os pedidos dos órgãos e entidades, no que tange aos órgãos demandantes e tipos de pedidos; a pesquisa qualitativa, principalmente sua primeira parte, visou cumprir o objetivo de examinar as decisões da CCGPGF referentes aos pedidos de Concurso Público, Contrato Temporário e afins, no que diz respeito à fundamentação e aos critérios adotados, e as entrevistas buscaram cumprir o objetivo de identificar a percepção dos demandantes e gestores em relação ao processo de solicitação de pessoal e sua relação com o planejamento da Força de Trabalho.

6 O PROCESSO DE SOLICITAÇÃO DE PESSOAL NO ESTADO DE MINAS GERAIS

Esta seção objetiva descrever e explicar o processo de solicitação de pessoal dos órgãos e entidades da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Estado de Minas Gerais, no período de 2012 a 2014, com foco nas especificidades dos pleitos de Concurso Público, Nomeação e Contrato temporário. Para isso, emprega-se o seguinte fluxograma ,que é explicado em seguida.

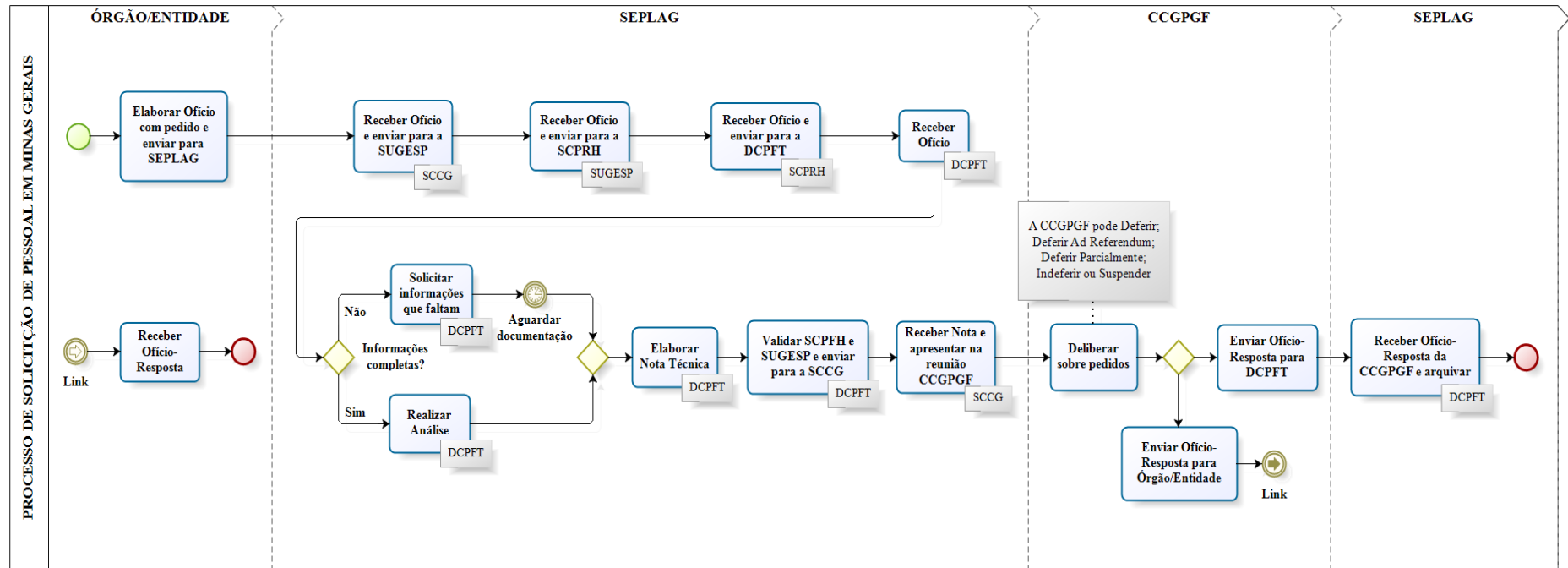


Figura 9- Fluxograma do Processo de Solicitação de Pessoal no Estado de Minas Gerais
 Fonte: Elaborado pelo autor

O início do processo dá-se com a elaboração de um ofício pelo órgão/entidade contendo o pedido e sua justificativa. Esse ofício é assinado pelo titular da pasta e enviado para o Presidente da Câmara de Coordenação Geral Planejamento, Gestão e Finanças (CCGPGE), função desempenhada pelo Secretário de Estado de Planejamento e Gestão. O Ofício é recebido pela Superintendência Central de Coordenação Geral (SCCG), que o remete à Subsecretaria de Gestão de Pessoas (SUGESP). A Subsecretaria, por sua vez, despacha o ofício para a Superintendência Central de Políticas de Recursos Humanos (SCPRH), que o remete para a Diretoria Central de Planejamento da Força de Trabalho (DCPFT), na qual é realizada a análise do pedido e é onde o autor desta monografia realizou seu estágio supervisionado durante 1 ano.

Primeiramente, a DCPFT verifica se o pedido contém todas as informações necessárias. Como se abordam especificamente os pedidos de Concurso Público, Contrato Temporário e afins, nos pleitos de Concurso verifica-se a carreira para a qual se pretende realizar o certame, número de vagas bem como a justificativa para a demanda (expansão de atividades, aposentadoria, exonerações, dentre outras), conforme estabelecido pela alínea “a” do inciso II do art. 2º do Decreto Estadual 42.899 de 2002:

Art. 2º A aplicação deste Regulamento é da responsabilidade dos seguintes órgãos e entidades, aos quais compete: [...]

II - órgãos da administração direta e entidades da administração indireta:

a) formalizar à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG - pedido fundamentado de promoção de concurso público, devidamente acompanhado da legislação pertinente e do número de vagas ofertadas do seu quadro de cargos;

Nos pleitos de Contrato Temporário, verificam-se os aspectos exigidos no art. 3º do Decreto Estadual 45.155, de 21 de agosto de 2009:

Art. 3º A contratação a que se refere o art. 1º será encaminhada à CCGPGE, para apreciação e homologação, após autorização do Secretário de Estado, de acordo com o art. 5º da Lei nº 18.185, de 2009, mediante proposta fundamentada do órgão ou entidade interessada, na qual deverão constar:

I - a caracterização da natureza eventual;

II - a hipótese que autoriza a contratação e sua justificativa;

- III - o período de duração;
- IV - o número de pessoas a serem contratadas;
- V - a estimativa de despesas; e
- VI - a existência de recursos orçamentários.

Caso não haja todas as informações, a Diretoria entra em contato com o requerente a fim de obter todos os dados. De posse de todas as informações, procede-se à análise, que se inicia com pesquisas no Armazém de Dados do Estado (B.O) e no Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SISAP) a fim de verificar a existência de cargos livres para as carreiras a serem preenchidas com Concurso, Nomeação, Contrato Temporário, Ampliação de vagas em Concurso Público e Convocação de Excedentes em Concurso Público. No caso específico dos pedidos de concurso e de pedidos de nomeação de aprovados em concurso anterior, também se realiza uma pesquisa no Sistema de Gestão de Concursos (SIGECOP) para apurar se existem concursos em andamento. A partir do quantitativo pedido, efetua-se o Cálculo do Impacto Financeiro anual do recrutamento desses profissionais com base na remuneração estabelecida em lei na hipótese de Concurso e Nomeação e na hipótese de Contrato Temporário, com base no art. 8º do Decreto 45.155, de 21 de agosto de 2009:

Art. 8º A remuneração do pessoal contratado nos termos desta Lei será fixada tomando como referência o vencimento do cargo público estadual cujas atribuições correspondam às funções do pessoal contratado ou, inexistindo correspondência, em valor compatível com o dos salários pagos pela iniciativa privada para o desempenho dessas funções.

Além disso, também se averigua o Histórico de pedidos do requerente, a fim de apurar se o pedido é repetido, se a justificativa é pertinente, dentre outros aspectos. Todas essas informações (pesquisa de cargos, cálculo do impacto financeiro, histórico de pedidos, dentre outras) são compiladas em uma Nota Técnica, que é validada com a Superintendente da SCPRH e com a Subsecretaria da SUGESP. Feita a análise, o documento contendo pedido original é reenviado à SCCG para arquivamento. Tais ações encontram respaldo no inciso IV do art. 48 do Decreto 46.557 de 11 de Julho de 2014:

Art. 48. A Diretoria Central de Planejamento de Força de Trabalho tem por finalidade gerir e aplicar a política de dimensionamento de força de trabalho na administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo, competindo-lhe: [...]

IV - prestar suporte técnico nas decisões relativas a quantitativo, formas de vínculo e perfil da força de trabalho;

É importante ressaltar que, embora a Diretoria tenha sido criada formalmente em 2014, todas

as análises já eram realizadas desde 2012, período examinado nesse trabalho.

Validadas as Notas, estas são enviadas à SCCG para auxiliar na deliberação da CCGPGF. A Câmara de Coordenação Geral, Planejamento, Gestão e Finanças é um órgão colegiado composto pelos membros titulares da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, que a preside, da Secretaria de Estado de Governo, da Secretaria de Estado da Casa Civil e Relações Institucionais, da Secretaria de Estado de Fazenda, da Controladoria Geral do Estado, da Advocacia Geral do Estado e do Escritório de Prioridades Estratégicas.

Ela delibera sobre diversos assuntos de interesse do Estado, sendo os mais comuns: realização de concurso público, contratos administrativos, nomeação de aprovados em concurso público; deliberações sobre integração de políticas públicas; pagamento de prêmio de produtividade, alterações na distribuição de cargos de provimento em comissão e funções gratificadas e gratificações temporárias estratégicas. É importante salientar que a Câmara delibera tanto sobre os pedidos de abertura de Concurso Público quanto sobre os pedidos futuros de nomeação dos candidatos aprovados.

A operacionalização da CCGPGF é realizada pela SCCG, com o apoio das áreas técnicas da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, que coletam e fornecem as informações necessárias para a deliberação dos membros da Câmara. A Lei Delegada de 2011 em seu art.9º e o Decreto 43.227 de 2003 em seu art.2º tratam da CCGPGF:

Art. 9º A Câmara de Coordenação Geral, Planejamento, Gestão e Finanças tem por finalidade coordenar e integrar as decisões estratégicas de governo e deliberar sobre os atos de gestão que envolvam a ampliação da despesa com a implementação de políticas públicas, especialmente de recursos humanos, e com a alteração da estrutura organizacional da Administração Estadual.

§ 1º As competências e o escopo das deliberações da Câmara de Coordenação Geral, Planejamento, Gestão e Finanças serão estabelecidos em decreto.

Art. 2º - Ficam transferidas para a Câmara de Coordenação Geral, Planejamento, Gestão e Finanças, instituída pelo Decreto nº 43.145, de 2 de janeiro de 2003, as seguintes competências, relativas à Administração Pública direta e indireta do Estado de Minas Gerais:

I - Assessorar o Governador do Estado no estabelecimento das diretrizes de administração de pessoal, orientando, controlando, acompanhando e avaliando a sua implantação, bem como recomendando medidas de correção ou ajustamento;

II - definir os critérios e as prioridades para implantação dos Quadros de Pessoal;

III - orientar, controlar, acompanhar e avaliar os resultados da aplicação dos critérios e a observância das prioridades de que trata o inciso anterior, bem como exercitar os mesmos procedimentos relativamente aos Quadros já existentes;

IV - harmonizar os critérios técnicos e a elaboração dos planos de classificação de cargos e funções e de remuneração;

V - aprovar e submeter à consideração do Governador do Estado, para, se for o caso, posterior envio à Assembléia Legislativa, de projeto de lei de planos de carreira e respectiva remuneração;

VI - estabelecer a política geral de treinamento de pessoal e zelar pela sua observância;

VII - acompanhar a evolução dos gastos com pessoal;

VIII - definir a política de remuneração, compatibilizando-a com os recursos financeiros disponíveis.

A CCGPGF reúne-se mensalmente para deliberar sobre os pedidos, e as deliberações, para fins de análise no próximo capítulo, foram agrupados em 5 (cinco) categorias: Deferido, Deferido *Ad Referendum*, Deferido Parcialmente, Indeferido e Suspenso. Deferido é aquele autorizado pela Câmara em sua totalidade; deferido *Ad Referendum* é aquele aprovado isoladamente pelo Presidente da CCGPGF, que é encaminhado posteriormente para reunião da CCGPGF apenas para ser referendado, pois a autorização já foi concedida quando da chancela do presidente; deferido parcialmente é aquele em que a Câmara autorizou um quantitativo menor que o pleiteado; Indeferido é aquele negado pela Câmara e suspenso é aquele interrompido para posterior análise.

Realizada a reunião da CCGPGF, as decisões referentes aos pedidos são formalizadas pela SCCG em um Ofício-resposta, que é encaminhado ao requerente, finalizando o processo de solicitação de pessoal. Uma cópia do ofício é enviada à DCPFT que a arquiva em seu banco de dados.

É importante frisar que, atualmente, houve uma mudança na estrutura deliberativa. Com o Decreto nº 46.804, de 21 de julho de 2015, a CCGPGF deixou de existir e suas funções foram absorvidas pelo Colegiado de Planejamento e Gestão Estratégica (CPGE) e pela Câmara de Orçamento e Finanças (COF). Os dispositivos mais relevantes do Decreto são apresentados a seguir:

Art. 1º Consideram-se Instâncias Centrais de Governança do Governo do Estado de Minas Gerais, sem prejuízo das demais instâncias existentes: [...]

I - o Colegiado de Planejamento e Gestão Estratégica – CPGE;

II - a Câmara de orçamento e Finanças – COF;

Art. 3º São finalidades do CPGE:

I - coordenar e integrar as decisões estratégicas de governo, a ação governamental e as diretrizes para o planejamento, a modernização institucional e a gestão governamental;

II - deliberar sobre decisões estruturantes quanto a política de pessoal, especialmente relacionadas às seguintes temáticas:

a) política remuneratória para todos os órgãos e entidades do Poder Executivo do Estado, compreendidas a Administração Direta e a Administração Indireta;

b) realização de concursos públicos;

c) realização de contratação temporária. (grifo nosso)

Art. 4º O CPGE tem a seguinte composição: [...]

I - Secretário de Estado de Planejamento e Gestão, que o presidirá;

II - Secretário de Estado de Governo;

III - Secretário de Estado de Casa Civil e de Relações Institucionais;

IV - Secretário de Estado de Fazenda;

V - Controlador-Geral do Estado;

VI - Advogado-Geral do Estado;

§ 2º As reuniões ordinárias do CPGE ocorrerão bimestralmente, podendo o seu presidente convocar reuniões extraordinárias

Art. 7º A COF tem por finalidade apoiar o Governador na condução da política orçamentária financeira estadual e deliberar sobre a sua execução no que se refere, especialmente, às seguintes temáticas: [...]

I - administração de pessoal;

Art. 8º A COF tem a seguinte composição: [...]

I - Secretário de Estado de Planejamento e Gestão, que a presidirá;

II - Secretário de Estado de Fazenda;

III - Secretário de Estado Adjunto de Planejamento e Gestão;

IV - Secretário de Estado Adjunto de Fazenda.

§ 4º As reuniões ordinárias da COF ocorrerão mensalmente.

Art. 9º São competências da COF:

I - responder consultas e deliberar sobre a viabilidade orçamentária da Política de Pessoal do Estado, especialmente para:

a) acompanhar a evolução dos gastos com pessoal;

b) avaliar as diretrizes de administração de pessoal, no que se refere à sua viabilidade orçamentária e financeira, orientar e controlar a sua implantação, bem como recomendar medidas de correção ou ajustamento;

c) deliberar sobre tratativas referentes à política de pessoal que acarretem aumento de despesas orçamentárias;

d) expedir manifestação consultiva, prévia à reunião do CPGE, sobre as seguintes pautas: [...]

1. definição dos critérios e prioridades sobre o Quadro de Pessoal do Estado;

4. deliberação sobre contratações temporárias;

5. deliberação sobre a realização de concursos públicos e etapas subsequentes aos mesmos. (grifo nosso)

Após a descrição e explicação do processo de solicitação, desde a elaboração do Ofício pelo requerente, passando pela análise do pleito até chegar à deliberação, procede-se à análise

quantitativa e qualitativa na próxima seção.

7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta e analisa os resultados obtidos na pesquisa, buscando responder à problemática do estudo e cumprir os objetivos propostos nesse trabalho.

O exame das informações foi dividido em três subseções: a primeira identifica quantitativamente os pedidos de pessoal e as decisões referentes a eles; a segunda analisa qualitativamente as decisões da CCGPGF e a terceira identifica a percepção dos gestores da SEPLAG, SEDS E FHEMIG sobre o Processo de Solicitação de Pessoal e sua relação com o Planejamento da Força de Trabalho.

7.1 Identificação Quantitativa dos pedidos e decisões

Esta subseção procura identificar quantitativamente os pedidos relacionados a pessoal e as decisões referentes a eles, apresentando os dados em seis aspectos (total de pedidos, tipos de pedidos, órgãos e entidades demandantes ,decisões em relação aos pedidos, quantitativo de pedidos de Concurso Público, Contrato Temporário e afins e as decisões em relação a esses pedidos).

Primeiramente, identificou-se um total de 370 pedidos relacionados a pessoal no Estado de Minas Gerais no período de 2012 a 2014, conforme exposto pela Tabela 1 :

Tabela 1-Pedidos relacionados a pessoal no período de 2012 a 2014-MG.

Ano	Quantidade de pedidos
2012	77
2013	147
2014	146
TOTAL	370

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de dados disponibilizados pela SEPLAG.

A grande diferença no quantitativo de pedidos do ano de 2012 em relação aos anos de 2013 e 2014 parece decorrer do fato de nesse ano o processo ainda não estar totalmente organizado e consolidado. Dessa forma, a hipótese mais plausível é que nem todos os pedidos emitidos no ano de 2012 foram remetidos à Diretoria Central de Planejamento da Força de Trabalho (DCPFT), não “entrando”, portanto, no seu Banco de Dados.

O Quadro a seguir apresenta os tipos pedidos relacionados a pessoal no Estado de Minas Gerais no período de 2012 a 2014 :

Quadro 1-Tipos de pedidos relacionados a pessoal no período de 2012 a 2014-MG.

Concurso Público	Pagamento de Horas Extras
Nomeação	Criação de Cargos
Ampliação de vagas em Concurso Público	Alteração e desbloqueio de cargos
Convocação de excedente em Concurso Público	Prorrogação de Vigência de Cargos
Contrato Temporário	Contratação de Estagiários
Prorrogação do Contrato Temporário	Reajuste Bolsas de Estágio
Designação	Abertura de Curso
Terceirização	Liberação para Mestrado
Ampliação de Jornada	Alteração de nome e descrição de projeto

Quadro 1-Tipos de pedidos relacionados a pessoal no período de 2012 a 2014-MG

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de dados disponibilizados pela SEPLAG.

Observando o Quadro 1, pode-se verificar a presença de 18 tipos de pedidos, todos eles relacionados a pessoal.

A partir da pesquisa, foi possível constatar que os 370 pedidos relacionados a pessoal, no período de 2012 a 2014, foram emitidos por 60 Órgãos e Entidades do Estado de Minas Gerais. Os 10 Órgãos/Entidades que mais pediram são apresentados no Gráfico 1, juntamente com o respectivo número de pleitos; já os outros 50 Órgãos/Entidades foram agrupados na categoria Outros.

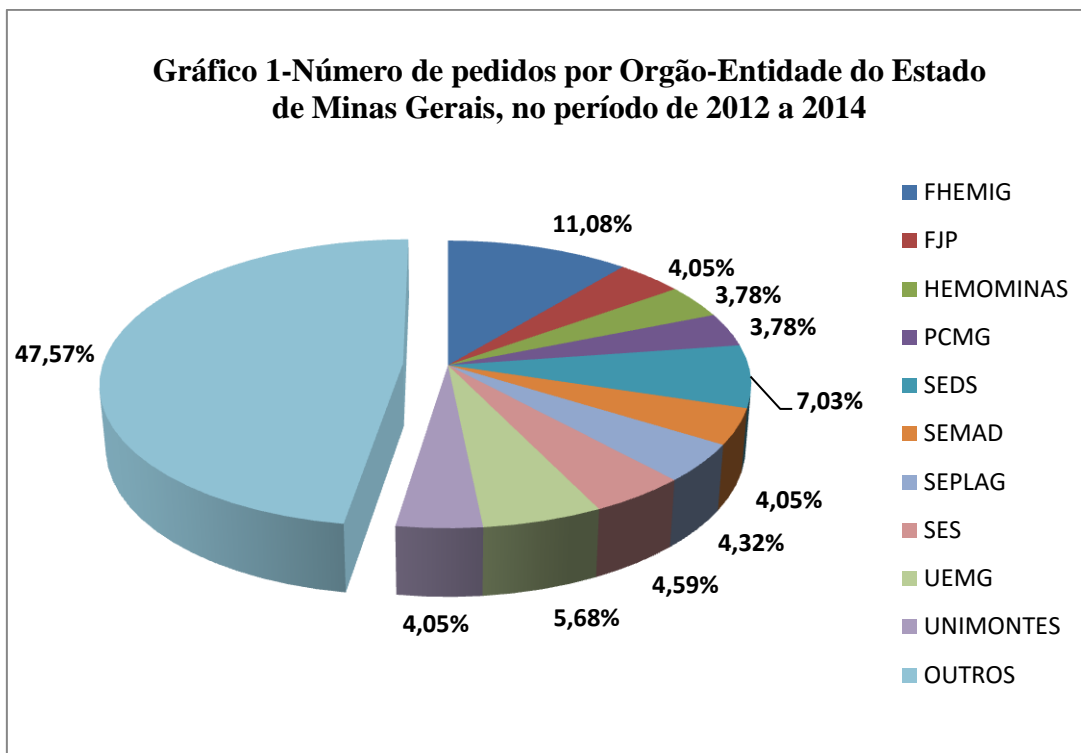


Gráfico 1- Número de pedidos por Órgão-Entidade do Estado de Minas Gerais, no período de 2012 a 2014

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de dados disponibilizados pela SEPLAG.

Examinando o Gráfico 1, é possível realizar algumas observações:

- Os “10 maiores requerentes”, que representam um sexto do quantitativo de órgãos e entidades do Estado que pleitearam pessoal, são responsáveis por mais da metade do total de pedidos (52,43%), o que revela uma concentração de pedidos nesses demandantes;
- A FHEMIG (Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais) é responsável sozinha por mais de dez por cento do total de pedidos;
- Dentre os “10 maiores requerentes”, sete compõem as áreas da Saúde (SES, FHEMIG e HEMOMINAS), Educação (UEMG e UNIMONTES) e Defesa Social (SEDS e PCMG), o que pode ser decorrência do fato de tais setores serem intensivos em mão de obra.

Verificou-se, ainda, o quantitativo das decisões referentes a esses pedidos, conforme exposto pela Tabela 2:

Tabela 2-Decisão para os pedidos relacionados a pessoal, no período de 2012 a 2014-MG.

Tipo de decisão	Quantidade de decisões	Quantidade de decisões (%)
Deferido	194	52,4%
Deferido Ad Referendum	36	9,7%
Deferido parcialmente	22	5,9%
Indeferido	78	21,1%
Suspenso	40	10,8%
Total	370	100,00%

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de dados disponibilizados pela SEPLAG.

Examinando os dados acima, talvez seja possível dizer que o número de deferimentos é alto, pois se se somam os deferimentos aos deferimentos Ad Referendum, chega-se ao total de 230 aprovações, o que corresponde a mais de 60,0 % do total de pedidos, isso sem contar os quase 6,0% correspondentes aos deferimentos parciais. Além disso, constata-se um percentual de quase 10,0% de pedidos Deferidos Ad Referendum em relação ao total de pedidos.

Em seguida, conforme explicado na metodologia, é foco deste trabalho identificar o quantitativo de pedidos referentes a Concurso Público, Contrato Temporário e afins(Nomeação, Ampliação de vagas em Concurso Público,Convocação de Excedentes em Concurso Público e Prorrogação de Contrato Temporário).Tais dados são compilados na Tabela 3 e apresentados a seguir, sendo importantes frisar que a categoria Outros passou a agrupar todos os pedidos que não os listados acima, mas que estão na Quadro 1.

Tabela 3-Pedidos de Concurso Público, Contrato Temporário e afins, no período de 2012 a 2014-MG

Teor do pedido	Quantidade de pedidos	Quantidade de pedidos (%)
Concurso Público	85	23,0%
Nomeação	60	16,2%
Ampliação de vagas em Concurso Público	16	4,3%
Convocação de excedente em Concurso Público	8	2,2%
Contrato Temporário	111	30,0%
Prorrogação do Contrato Temporário	4	1,1%
Outros	86	23,2%
Total	370	100,0%

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de dados disponibilizados pela SEPLAG.

Observando a Tabela 3 ,verifica-se que os pedidos de Concurso público,Contrato Temporário e afins, quando somados, totalizam 284 requisições, o que corresponde a 76,8% do total de pedidos de pessoal, valor este muito expressivo.

Além disso, o quantitativo considerável de pleitos de Contrato Temporário remete à situação de precarização dos vínculos, salientada por Marconi (2010, p.232) ao dizer que:

A impossibilidade formal da adoção de outro regime de contratação distinto do estatutário (ao qual a estabilidade está associada) parece levar os governos a adotarem soluções contratuais que, na verdade, tornam mais precárias as relações de trabalho que em um regime intermediário que porventura fosse previsto pela legislação e previsse um vínculo não permanente

Por fim, foi possível identificar as decisões referentes aos pedidos Concurso Público, Contrato Temporário e afins (Nomeação, Ampliação de vagas em Concurso Público, Convocação de Excedentes em Concurso Público e Prorrogação de Contrato Temporário), focos do presente trabalho. Tais dados são compilados na Tabela 4:

Tabela 4-Decisões para os pedidos de Concurso Público, Contrato Temporário e afins, no período de 2012 a 2014-MG

Teor do pedido/Decisão	Deferido	Deferido Ad Referendum	Deferido parcialmente	Indeferido	Suspenso	Total
Concurso Público	41	4	6	15	19	85
Nomeação	40	6	4	6	4	60
Ampliação de vagas em Concurso Público	9	2	0	3	2	16
Convocação de excedente em Concurso Público	1	3	0	3	1	8
Contrato Temporário	59	14	9	17	12	111
Prorrogação do Contrato Temporário	3	0	0	0	1	4
Total	153	29	19	44	39	284

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de dados disponibilizados pela SEPLAG.

Examinando a Tabela 4, é possível realizar algumas observações:

- O deferimento dos pedidos de Concurso Público, Contrato Temporário e afins parece ser considerável, pois se soma o número de pedidos deferidos ao número de pedidos deferidos *Ad Referendum*, chega-se a 182, o que representa mais de 64,0% do total de pedidos, isso sem se contar os quase 7,0% de pedidos deferidos parcialmente;
- Especificamente em relação aos pedidos de Contrato Temporário, também parece ser possível dizer que o número de deferimentos é considerável, pois se soma o número de pedidos deferidos ao número de pedidos deferidos *Ad Referendum*, chega-se a 73, o que representa mais de 65,0% do total de pedidos, isso sem se contar mais de 8,0% de pedidos deferidos parcialmente;
- Dos 16 pedidos de Ampliação de vagas em Concurso Público, 11 foram deferidos (novamente somando os pedidos deferidos aos pedidos deferido *Ad Referendum*) e dos 8 pedidos de Convocação de excedentes em Concurso Público, 4 foram deferidos (novamente somando os pedidos deferidos aos pedidos deferido *Ad Referendum*). Estes dados parecem sugerir lacunas quando do Planejamento dos Concursos Públicos, pois, ressalvadas hipóteses excepcionais, um certame efetivamente planejado e que dimensionou corretamente a força de trabalho prescinde

de posterior requisição de aumento no número de vagas ou de convocação de excedentes, uma vez delimitado o número de vagas na elaboração do Edital;

- Por fim, os pedidos de Concurso Público, Contrato Temporário e afins deferidos *Ad Referendum* representam em torno de 10,0% dos pedidos totais, assim como ocorreu quando se verificou o total de deferimentos *Ad Referendum* em relação ao total de todos os pedidos, conforme exposto anteriormente. Conforme explicado na seção 6, o deferimento *Ad Referendum* é aquele que é aprovado isoladamente pelo Presidente da CCGPGF, que é encaminhado posteriormente para reunião da CCGPGF apenas para ser referendado, pois a autorização já foi concedida quando da chancela do presidente. Para os pedidos de Contrato Temporário, que demandam urgência, parece ser compreensível o deferimento *ad referendum*, mas, nos casos de Concurso Público, que exigem maior planejamento, parece equivocada o uso dessa ferramenta, na medida em que ela é concedida por apenas um profissional e muitas vezes prescinde de uma análise mais profunda.

Esta subseção almejou identificar o quantitativo de pedidos e de decisões em relação aos pleitos referentes a pessoal, com foco nas requisições de Concurso Público, Contrato Temporário e afins, com vistas a cumprir o objetivo específico de identificar os pedidos dos órgãos e entidades, no que tange aos órgãos demandantes e tipos de pedidos, além de ter se feito também uma identificação quantitativa das decisões. Este exame oferece substrato para a análise qualitativa realizada na próxima subseção, que examinou as decisões da CCGPGF em relação aos pleitos de Concurso Público, Contrato Temporário e afins.

7.2 Análise Qualitativa das decisões referentes aos pleitos de Concurso Público, Contrato Temporário e afins

Esta subseção examina qualitativamente as decisões referentes aos pleitos de Concurso Público, Contrato Temporário e afins, buscando identificar possíveis padrões no momento da deliberação e outros aspectos pertinentes ao processo de Solicitação de pessoal e sua relação com o Planejamento da Força de Trabalho. Conforme explicado na Metodologia, tal análise foi realizada com base nos Ofícios-resposta emitidos pela CCGPGF em retorno aos pedidos dos órgãos e entidades, contendo o teor da decisão, sua justificativa e outros pontos relevantes.

Como foi explicado na seção 6, este trabalho classificou as deliberações da CCGPGF em cinco categorias: Deferido, Deferido Ad Referendum, Deferido parcialmente, Indeferido e Suspensão. A seguir, apresentam-se os aspectos mais relevantes em cada modalidade de decisão, além de expor algumas decisões que se relacionam diretamente ao Planejamento da Força de Trabalho.

Primeiramente, quanto aos deferimentos, foi possível observar alguns padrões, tanto em relação aos pleitos de Concurso e nomeação quanto aos de Contrato Temporário e Prorrogação de Contrato Temporário. No que diz respeito aos pedidos de Concurso Público e Nomeação, constataram-se quatro padrões de autorizações: (i) Autorização condicionada à substituição dos Contratos Temporários vigentes no órgão/entidade, sendo que em alguns pleitos a CCGPGF exigia o envio da relação nominal dos Contratos a serem substituídos para realização da nomeação; (ii) Autorização condicionada à substituição dos Contratos com Terceirizados (MGS); (iii) Autorização condicionada à existência de cargos vagos na carreira pleiteada, aspecto que é alvo de análise da Diretoria Central de Planejamento da Força de Trabalho, conforme explicado na seção 6 e (iv) Autorização condicionada à substituição dos Contratados Temporários e Terceirizados realizando atividade de caráter permanente no órgão/entidade. Em relação ao quarto padrão, é necessário fazer dois apontamentos: o primeiro diz respeito à lição de Carvalho Filho (2015, p.630):

Ocorre também que a Administração realiza concurso para investidura legítima em regime estatutário ou trabalhista e, ao invés de nomear ou contratar os aprovados, contrata terceiros para as mesmas funções. Trata-se de condutas que refletem desvio de finalidade e que merecem invalidação em face dos princípios da legalidade e da moralidade administrativa.

Ora, a Administração somente autorizou a realização de Concurso Público após constatar que servidores temporários e terceirizados desempenhavam atividades de caráter permanente, o que, à luz da lição supracitada, configura-se como conduta inválida.

O segundo apontamento é o fato de a conduta inválida supramencionada dever ser corrigida, conforme exposto por Silva et al (2012) na subseção 3.2 deste trabalho, especificamente quando se abordou a terceira etapa da metodologia do planejamento da Força de Trabalho: A terceira etapa, realização de diagnóstico do mapa da força de trabalho, objetiva encontrar eventuais distorções entre as atividades executadas pelo pessoal em exercício e a natureza jurídica do vínculo (SILVA et al.,2012).

Em outras palavras, não se pode conceber que servidores temporários (aos quais compete realizar atividades por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público, estabelecidas pela Lei Estadual nº 18.185, de 04 de junho de 2009, e regulamentadas pelo Decreto 45.155, de 21 de agosto de 2009), ou terceirizados (aos quais compete à execução de atividades ou projetos previamente definidos pela Lei Federal nº 8.666/93) realizem atividades de caráter permanente, na medida em que isso precariza o vínculo e compromete o planejamento da força de trabalho e a prestação do serviço público, pois o profissional desempenha funções incompatíveis e incoerentes com seu vínculo.

Quanto aos deferimentos de pedidos de Contrato Temporário e Prorrogação de Contrato Temporário, constataram-se dois padrões de autorizações: (i) Autorização condicionada à realização posterior de Concurso Público, para substituição dos contratados, o que encontra respaldo nos seguintes dispositivos da Lei Estadual nº 18.185, de 04 de junho de 2009, que regulamenta contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público:

Art. 2º Consideram-se hipóteses de necessidade temporária de excepcional interesse público, para fins de contratação temporária nos termos desta Lei:

[...]V - número de servidores efetivos insuficiente para a continuidade dos serviços públicos essenciais, desde que não haja candidatos aprovados em concurso público aptos à nomeação, ficando a duração dos contratos limitada ao provimento dos cargos mediante concurso público subsequente;

§ 2º Para os fins do inciso V do caput deste artigo, **consideram-se serviços públicos essenciais** aqueles desenvolvidos nas áreas de saúde, educação, segurança pública,

defesa social, vigilância e meio ambiente.(grifo nosso).

E encontra respaldo nos seguintes dispositivos do Decreto Estadual 45.155, de 21 de agosto de 2009, que regulamenta a referida lei:

§ 1º Para fins do disposto neste Decreto, consideram-se como necessidade temporária de excepcional interesse público as seguintes hipóteses:

[...] V - número de servidores efetivos insuficiente para a continuidade dos serviços públicos essenciais, desde que não haja candidatos aprovados em concurso público aptos à nomeação, ficando a duração dos contratos limitada ao provimento dos cargos mediante concurso público subsequente;

§ 2º Para fins de contratação nos termos do inciso V do § 1º, a Administração Pública adotará os seguintes procedimentos:

[...] b) ultimadas as contratações, **deverá ser submetida à CCGPGF, no prazo de 90 dias, minuta de edital de concurso público** para provimento de vagas em número a ser definido pelo órgão ou entidade contratante, mediante ato fundamentado da autoridade competente(grifo nosso).

Em resumo, como os pedidos de Contrato Temporário que foram autorizados referiam-se à prestação de serviços público essenciais (saúde, educação, segurança pública, defesa social, vigilância e meio ambiente), condicionou-se a autorização dos contratos à realização posterior de concurso público, no intuito de manter a prestação permanente desses serviços vitais; (ii) autorização para Contrato Temporário condicionada à substituição de terceirizados realizando funções finalísticas. Isso configura desvio de finalidade e deve ser invalidado, na medida em que aos terceirizados incumbe atividades meio e não finalísticas. Essa situação, assim como a de servidores temporários e terceirizados realizando atividades de caráter permanente constatada acima, precariza o vínculo e compromete o planejamento da força de trabalho e a prestação do serviço público, pois o profissional desempenha funções incompatíveis e incoerentes com seu vínculo.

Quanto aos deferimentos *Ad Referendum*, verificou-se um padrão de uso dessa ferramenta quando o pedido de Contrato Temporário possuía um caráter de extrema emergência, como situações de surtos de doenças, epidemias e assunção de unidades prisionais, que demandavam a aprovação imediata de ingresso de profissionais a fim de fazer frente a essas urgências. Isso foi salientado por Bergue (2010, p. 525, apud MORAIS, 2013), na subseção 4.4 deste trabalho, quando se explicou que esse tipo de vínculo foi previsto pelo

legislador constituinte uma vez que a administração pública sujeita-se a “contingências que podem demandar o incremento imprevisto de pessoal por tempo determinado para atender à necessidade específica” . Nesse sentido, dada a urgência da demanda, prescindia-se de uma análise mais profunda, o que justificava a aprovação *Ad Referendum*.

Quanto aos deferimentos parciais, observou-se que essa modalidade de deliberação ocorria quando a CCGPGF autorizava um quantitativo menor de vagas em Concurso Público ou Contrato Temporário ou um quantitativo menor de nomeações em relação ao que foi pedido inicialmente pelo órgão/entidade. Isso muitas vezes decorria do descompasso entre as análises sobre pessoal realizadas pelo órgão/entidade e as análises realizadas pela SEPLAG, o que revela falta de diálogo e lacunas no Planejamento da Força de Trabalho.

Quanto aos indeferimentos, foi possível realizar algumas observações: (i) Indeferimentos de vários pedidos em razão da Contenção de Despesas estabelecidas pelo Decreto nº 46.289 de 31 de Julho de 2013. Esse decreto tratava do Controle do gasto público e previu que:

Art. 1º Este Decreto estabelece diretrizes para contenção de despesas, no âmbito dos órgãos da Administração Pública Direta do Poder Executivo e das autarquias, fundações públicas e empresas públicas dependentes, relativas a:

I - aquisição de passagens aéreas;

II - diárias de viagens;

III - serviços de agenciamento de viagens;

IV - participação em cursos, congressos, seminários e eventos afins, bem como promoção dos mesmos;

V - contratação ou renovação de contratos de consultoria;

VI - nomeação ou designação para cargos de provimento em comissão, funções gratificadas e gratificações temporárias estratégicas; e

VII - outras despesas.

Art. 4º Fica suspensa a realização de despesas previstas nos incisos IV e V do art. 1º.

§ 1º O disposto no *caput* não se aplica às solicitações para despesas consideradas de excepcional interesse público, que, mediante pedido motivado do titular do órgão ou entidade, serão submetidas à análise e à aprovação prévia da CCGPGF.

O que talvez se possa presumir é que a CCGPGF indeferiu diversos pedidos de Contrato

Temporário, pois, ao analisar a motivação do titular do órgão ou entidade, não entendeu ser o interesse público nessas contratações suficientemente excepcional, ainda que o § 1º do art.4º desse decreto estabelecesse que a suspensão da realização de despesas não se aplicava às despesas consideradas de excepcional interesse público. Ou possivelmente a CCGPGF valeu-se desse decreto apenas para ter uma justificativa formal para negar vários pleitos.

Outra observação importante foi o indeferimento de diversos pedidos de Contrato Temporário, pois estes não possuíam parecer jurídico favorável, não atendendo, portanto, ao disposto nos incisos I e II do art.3º do Decreto 45.155, de 21 de agosto de 2009:

Art. 3º A contratação a que se refere o art. 1º será encaminhada à CCGPGF, para apreciação e homologação, após autorização do Secretário de Estado, de acordo com o art. 5º da Lei nº 18.185, de 2009, mediante proposta fundamentada do órgão ou entidade interessada, na qual deverão constar:

I - a caracterização da natureza eventual;

II - a hipótese que autoriza a contratação e sua justificativa;

Quanto aos pedidos suspensos, foi identificado que vários pleitos foram suspensos até a realização de uma análise qualitativa pela SEPLAG acerca da demanda e que o órgão ou entidade deveria contribuir nessa análise. Ora, como é possível que vários pedidos sejam suspensos sob a justificativa de que se deve realizar uma análise qualitativa? Em outras palavras, essa situação parece sugerir uma falha no Planejamento da Força de Trabalho e consequentemente no Processo de Solicitação de pessoal, na medida em que se houvesse ocorrido um planejamento efetivo, realizado conjuntamente pelo órgão/entidade e a SEPLAG, com identificação dos vínculos existentes, mapeamento da força de trabalho, identificação de distorções, identificação da demanda de pessoal, dentre outros aspectos, não haveria que se falar em vários pleitos sendo suspensos para posterior realização de análise qualitativa, pois a análise já teria sido feito antes da apresentação do pleito.

Outro aspecto relevante é que diversos pleitos de Concurso Público foram autorizados condicionados à realização de análise da SEPLAG para dimensionamento da força de trabalho. Isso novamente parece sugerir falhas no Planejamento da Força de Trabalho e consequentemente no Processo de Solicitação de pessoal, sendo possível falar-se até em inversão dos procedimentos. Explicando melhor: como é possível autorizar a realização de um certame, com número definido de vagas em edital, e depois exigir a realização uma análise para dimensionamento de pessoal? Em outras palavras, a ordem correta do processo deveria

ser um planejamento prévio do concurso, com dimensionamento real das necessidades, para depois tal certame ser aprovado. Embora logicamente essa situação não seja a “padrão”, o fato de ela ocorrer vai contra o defendido na subseção 4.3 deste trabalho por Carvalho (2010) citado por De Paula (2013) quando ele explica que:

para uma seleção mais eficiente dos candidatos em relação aos perfis demandados pela Administração Pública, o certame deve ser planejado e organizado para que a reposição da força de trabalho esteja sempre adequada, quantitativa e qualitativamente, à natureza e complexidade das atividades e aos objetivos e metas organizacionais.(CARVALHO, 2010 apud DE PAULA, 2013, p.34).

Nesse sentido, após todo o exposto, verifica-se ser possível estabelecer conexões entre o processo de solicitação de pessoal (pedidos de Concurso Público, Contrato Temporário e afins), as legislações pertinentes e o Planejamento da Força de Trabalho, conexões estas que são retomadas e ampliadas na seção seguinte, que identifica a percepção dos gestores da SEPLAG, SEDS E FHEMIG sobre o Processo de Solicitação de Pessoal e sua relação com o Planejamento da Força de Trabalho, sendo possível expor a experiência desses órgãos nesse conjunto de temas ainda pouco explorado na literatura.

7.3 Percepção dos gestores da SEPLAG, SEDS E FHEMIG sobre o Processo de Solicitação de Pessoal e sua relação com o Planejamento da Força de Trabalho

Esta subseção dedica-se a apresentar resultados obtidos na pesquisa de campo a partir das entrevistas realizadas com os Gestores da SEPLAG, SEDS E FHEMIG, com vistas a cumprir o último objetivo específico deste trabalho, qual seja, identificar a percepção desses profissionais acerca do Processo de Solicitação de Pessoal e sua relação com o Planejamento da Força de Trabalho. Conforme explicado na Metodologia, os gestores da SEPLAG foram identificados por letras (Gestor A, Gestor B e Gestor C) e os gestores da SEDS e FHEMIG denominados Gestor SEDS e Gestor FHEMIG respectivamente.

Em primeiro lugar, expõe-se resumidamente como ocorre o processo de solicitação de pessoal na SEDS e FHEMIG especificamente, bem como os pontos positivos e negativos desse processo destacados por essas organizações. Em segundo lugar, apresentam-se quais os critérios adotados pelos gestores da SEPLAG na análise do pedido bem como sua percepção acerca do nível de preparação dos órgãos na solicitação de pessoal. Em terceiro lugar, analisando-se em conjunto as percepções tanto dos gestores da SEPLAG quanto dos gestores dos Órgãos, quatro pontos são apresentados: qual a relação existente entre eles no processo de solicitação de pessoal; se o processo, da forma como ocorre, atende aos pleitos dos órgãos, se o processo, da forma como ocorre, representa um planejamento da Força de Trabalho em Minas Gerais e, por fim, quais as melhoras podem ser realizadas no processo.

Segundo o Gestor SEDS, nesse órgão o processo de solicitação de pessoal, de forma sucinta, ocorre a partir da comparação entre as demandas das unidades e a Resolução nº 1.240, de 26 de janeiro de 2012, que dispõe sobre o quadro de pessoal ideal para as unidades da SEDS. Esse contraste, somado à análise das prioridades da secretaria e às demandas judiciais existentes (medidas judiciais impondo a nomeação de candidatos), gera uma demanda de pessoal que é compilada e enviada à CCGPGF para aprovação.

Esse depoimento relaciona-se a questões relevantes deste trabalho: (i) Análise da diferença, exposta por Longo (2007) na subseção 2.2.1, em que a organização compara as necessidades de pessoal com as disponibilidades de pessoal, propondo medidas de cobertura para suprir a necessidade; (ii) Importância de se construir assertivamente o Quadro funcional da organização, conforme salientado por Carvalho Filho (2015) na subseção 4.2, que demonstrou

ser o quadro funcional ferramenta imprescindível, pois reflete de forma assertiva o real quantitativo de profissionais na Administração, possibilitando identificação de demandas, lacunas, excessos;(iii) Esse documento da SEDS auxilia o Planejamento da Força de Trabalho, na medida em que facilita o mapeamento da força de trabalho da organização bem como a identificação da demanda, fases da metodologia de PFT apresentadas por Silva et al (2012) na subseção 3.2.

De acordo com o Gestor FHEMIG, nessa entidade, pedem-se profissionais com base nos parâmetros de pessoal construídos pela própria organização. Esses parâmetros são frutos de um ano de estudos realizados por uma Comissão Interna de Dimensionamento de Pessoal instituída no âmbito dessa entidade. Após diversos estudos sobre legislação de pessoal, pesquisas de campo nos complexos hospitalares e parcerias com a SEPLAG, o gestor expôs que foi possível produzir parâmetros de pessoal (por exemplo, 1 médico para cada 20 leitos) que possibilitassem a construção de um quadro de pessoal necessário para a prestação contínua do serviço de saúde. Nas palavras do Gestor:

Queremos institucionalizar parâmetros, [definir] qual quadro [é] necessário para prestar assistência ao longo dos anos, e importância de mantê-los atualizados. Criar modelo para parar de “pedir por pedir”. Saber falar para tal setor que às vezes só por terem saído 2 pessoas não implica em ter que contratar mais 2 imediatamente. Gestor FHEMIG

Esse contexto é reforçado pelo Gestor FHEMIG ao dizer que pedidos dessa entidade passaram a ser mais atendidos quando começaram a ser fundamentados nos parâmetros de pessoal construídos, e não no fato de “pedir por pedir”.

Tanto a prática da SEDS quanto a da FHEMIG são importantes e refletem a existência de aspectos do planejamento da força de trabalho no âmbito dessas entidades. Contudo, conforme se constata mais a frente a partir do depoimento dos gestores da SEPLAG, tais condutas são exceções, na medida em que é consenso entre os gestores da SEPLAG a incipiência do PFT nos demais órgãos e entidades.

Quanto aos pontos positivos do processo, o Gestor SEDS salienta que a Resolução nº 1.240, de 26 de janeiro de 2012 é um importante documento, na medida em que serve de balizador para os pedidos de pessoal, resguardando a instituição com o quadro ideal de funcionários em

cada unidade. No entanto, frisa a necessidade de atualização constante do quadro previsto pela Resolução, com vistas a constatar as demandas reais da secretaria, pois desde 2012 essa atualização não é feita.

O Gestor FHEMIG aponta como positivo a iniciativa desenvolvida por eles quanto à criação de parâmetros de pessoal, pois estes se tornam critérios técnicos para justificar seus pleitos, além de serem mecanismos que possam criar e disseminar uma cultura de planejamento dos recursos humanos.

Em relação às dificuldades no processo, o Gestor SEDS comenta que os pleitos da secretaria, por demandarem grande quantidade de pessoal, acabam por serem indeferidos ou deferidos parcialmente em razão de restrições orçamentárias. O Gestor FHEMIG acredita que um entrave é mudar a cultura em relação à provisão de recursos humanos, pois muitas pessoas, por exemplo as pertencentes às entidades sindicais, requerem reposição imediata da mão de obra quando ocorre uma vacância, desconsiderando aspectos como realocação, redesenho de processos, dentre outros. Em outras palavras, o setor da FHEMIG responsável pela provisão dos recursos humanos é pressionado pelos dirigentes das carreiras dessa fundação a contratarem um profissional para repor imediatamente a saída de outro, o que vai contra os princípios do PFT.

Em relação aos critérios aplicados na análise dos pedidos de pessoal dos órgãos e entidades, os gestores da SEPLAG explicam que utilizam o critério financeiro (se há ou não impacto financeiro com ingresso de funcionários, havendo impacto, qual o montante, a fonte dos recursos), critério legal (se os pedidos estão de acordo com a legislação de pessoal, se o vínculo pleiteado é o mais condizente com as atividades demandadas) e entram em contato com o demandante a fim de obter mais informações acerca do pedido, isto é, se a requisição é completamente factível.

Além disso, eles foram unânimes ao dizer que a aplicação dos critérios e a qualidade da análise estão condicionados ao tempo concedido para tal. Em outras palavras, quanto menor o tempo para realizar a análise, pior ela será, assim como ocorre nos pedidos de pessoal para o Governo Federal explicado por Marconi (2003) na subseção 3.2 deste trabalho.

Quanto ao nível de preparação dos órgãos e entidades na realização dos pedidos, os gestores

da SEPLAG percebem que ele é baixo, aquém do esperado. Para eles, os órgãos, no geral, conhecem pouco acerca da legislação de pessoal, muitas vezes demandando o vínculo incompatível com as atividades a serem desempenhadas (por exemplo, pedem contrato temporário para atividades de caráter permanente, ou pedem autorização para concurso público para realização de um projeto com espaço temporal demarcado) e diversas vezes detalham inadequadamente o pleito, isto é, apresentam informações desnecessárias e se esquecem de informações fundamentais, como o parecer jurídico favorável exigido no pleito de Contrato Temporário, conforme salientado na subseção 4.4.

Especificamente para o Gestor A, o nível de preparação dos órgãos e entidades é baixo, pois sua área de RH é prioritariamente direcionada para atividades operacionais, como folha salarial. Ferramentas estratégicas, como o Planejamento da Força de Trabalho, são pouco incentivadas e difundidas. Embora tenham ocorrido avanços, esse panorama ainda reitera a possível preponderância da Gestão tradicional de Recursos humanos nas organizações públicas, exposta na subseção 2.1 deste trabalho.

No que diz respeito à relação entre a SEPLAG e os órgãos e entidades, foi consenso entre os cinco gestores entrevistados de que a relação já foi conturbada, com alguns atritos e desconfianças, mas que atualmente a relação tem melhorado, no sentido de tornar-se uma parceria. Embora para os gestores da SEPLAG os órgãos e entidades, em algumas situações, tenham omitido informações fundamentais ao pleito e pedido quantitativo maior que o real, a diretriz hoje é tentar unir esforços para realizar a provisão de pessoal da melhor forma possível, a fim de atingir o objetivo último de elevação na qualidade do serviço público ofertado. Nesse linha, a Diretoria Central de Planejamento da Força de Trabalho tem tentado criar um canal permanente de diálogo com os órgãos/entidades, por meio de reuniões e parcerias, a fim de realizar um PFT em conjunto, aproximando as áreas meio e fim.

Quanto ao atendimento dos pedidos de pessoal dos órgãos e entidades, foi consenso entre os gestores da SEPLAG de que quanto mais bem fundamentado o pedido, isto é, quanto mais ele se sustentar sob critérios técnicos e menos sob o “campo da impressão”, mais atendido será o pleito.

Além disso, eles foram unânimes em dizer que pleitos com quantitativo muito alto e impacto financeiro considerável passam por mais dificuldades no momento de serem autorizados. Isso

também sinaliza problemas no PFT, pois, ainda que a demanda seja por um quantitativo alto e onere o Estado, se ela é real, factível, não há que se falar em embargá-la sob o pretexto de restrições orçamentárias, pois isso compromete a prestação do serviço público. Isso também é abordado pelo Gestor SEDS, ao dizer que, seus pleitos tendiam a ter dificuldade no momento da aprovação, pois continham a necessidade de grande quantidade de profissionais.

Para o Gestor A, antes de o órgão ou entidade pedir pessoal, estes devem tentar realocação de profissionais e otimização de processos, a fim de tentar diminuir o quantitativo de seu pleito para que ele possa ser mais facilmente atendido. Isso vai ao encontro do explicado por Longo (2007), na subseção 2.2.1 deste trabalho, quando ele expõe que, para suprir as demandas por pessoal, pode-se demandar ações de outros subsistemas de Recursos Humanos, como o Subsistema de Organização do Trabalho, Gestão do Emprego e Gestão da Compensação, isto é, antes de pedir pessoal, deve-se pensar em realocação, revisão de processos e capacitações, por exemplo.

Para o Gestor B, os órgãos e entidades ficavam insatisfeitos quando seus pedidos eram negados, mas eles não compreendiam que as decisões perpassavam diretrizes estratégicas e aspectos políticos, além de a deliberação de algum pedido poder configurar um *trade off*, isto é, para a CCGPGF autorizar determinado pleito de um órgão da Saúde, por exemplo, ela precisa automaticamente negar um pleito da Defesa Social.

Quanto à relação entre o processo de solicitação de pessoal e o planejamento da força de trabalho, aspecto que inclusive é o problema deste trabalho, foi elaborada a seguinte pergunta, tanto para os gestores da SEPLAG quanto da SEDS e FHEMIG: O processo de solicitação de pessoal, da forma que ocorre, representa um planejamento da Força de trabalho no Estado de Minas Gerais?

Para todos os cinco entrevistados, foi consenso de que o processo não representa um planejamento da Força de trabalho, na medida em que o planejamento da força de trabalho em Minas Gerais é, hoje, realizado de forma reativa e não preventiva, proativa. Segundo o Gestor A:

O Estado não planeja pessoal depois constrói a escola, hospital ou a unidade prisional; pelo contrário, ele constrói depois pede pessoal, e na pressa não dimensiona a quantidade correta, para mais ou para menos. Gestor A

Nesse sentido, como o planejamento da força de trabalho é incipiente, pontual, reativo, o processo de solicitação de pessoal ocorre por demanda, isto é, de repente se constata a necessidade de profissionais em determinado setor, então se pede pessoal para suprir essa contingência.

O Estado começa reconhecer a importância do planejamento dos recursos humanos quando cria a Diretoria Central de Planejamento da Força de Trabalho, responsável por gerir e aplicar a política de dimensionamento de força de trabalho, coordenar projetos, programas e desenvolver estudos objetivando soluções estratégicas para as necessidades de pessoal e prestar suporte técnico nas decisões relativas a quantitativo, formas de vínculo e perfil da força de trabalho, conforme previsto no art.48 do decreto 46.557 de 2014.

Apesar disso, PFT parece estar ainda em “fase embrionária”, com o início de instituição de padrões de dimensionamento, metodologia e soluções para as situações de inadequada provisão da força de trabalho.

Essa situação parece muito semelhante à apresentada por Marconi (2003, p.4) na subseção 3.2 deste trabalho, quando ele realizou um diagnóstico do Sistema de Serviço Civil do Governo Federal:

A análise das necessidades de pessoal dos diversos órgãos é feita com base nas demandas que vão surgindo pontualmente. Apesar da preocupação em fundamentar a decisão em critérios técnicos, esta ainda é uma atividade que se desenvolve de forma reativa, na medida em que ocorre de acordo com a demanda das instituições.

No caso específico da percepção dos gestores dos órgãos, que também compartilham essa opinião, houve situações, segundo o gestor da SEDS, de os técnicos descobrirem no último momento que Estado iria assumir uma Unidade prisional ou socioeducativa, daí então se iniciava estudo sobre dimensionamento de pessoal; ou situações em que se realizava um concurso para substituir contratados, mas o número de contratados era muito maior que a quantidade de pessoas no edital do concurso, então após a aprovação do quantitativo previsto no edital, requisitava-se convocação de excedentes. Se estudo fosse melhor realizado, demandava-se concurso com número correto e não precisaria convocar excedentes.

Para o gestor da FHEMIG, o PFT também é historicamente reativo, gerando um processo de

solicitação de pessoal por demanda, contingência.

Por fim, a partir das entrevistas, foi possível elencar 5 (cinco) propostas para melhorar o processo de solicitação de pessoal:

- 1- Difundir e implementar nos órgãos e entidades a otimização de processos, a realocação de servidores, dentre outras medidas a fim de que novos pedidos de ingresso sejam a última ferramenta na provisão dos recursos humanos, e não a primeira;
- 2- Criar ferramentas para que os pedidos de pessoal fundamentem-se em critérios técnicos e não em impressões subjetivas. Nesse empreendimento, a SEPLAG, enquanto órgão central, pode, juntamente aos órgãos e entidades, desenvolver padrões de dimensionamento de pessoal gerais para áreas macro, como saúde, educação, defesa social, meio ambiente;
- 3- Instituir carreiras de Estado mais genéricas, com atribuições menos específicas, com vistas a flexibilizar e padronizar a provisão de pessoal, principalmente no que tange à possibilidade de realocação;
- 4- Realizar Concursos Públicos menores, com periodicidade maior, a fim de garantir a reposição contínua e gradativa de servidores, evitando perdas em massa em situações de várias aposentadorias e possibilitando o convívio de gerações diferentes nas organizações e o intercâmbio de conhecimentos;
- 5- Ampliar os participantes da CCGPGF, hoje COF, incluindo os titulares das pastas da Educação, Saúde e Defesa Social, pois, atualmente, só compõem essa cúpula membros das áreas meio e, além disso, as pastas supracitadas, que representam áreas finalísticas, são as organizações mais intensivas em recursos humanos.

Após toda a apresentação e análise dos resultados, desde a identificação quantitativa dos pedidos e decisões, perpassando pelo exame qualitativo das decisões e culminando com a identificação da percepção dos gestores e dos órgãos e entidades, foi possível compreender o processo de solicitação de pessoal e sua relação com o planejamento da força de trabalho.

Essa relação, bem como outros aspectos relevantes, são retomados e concluídos na seção seguinte, que trata das considerações finais.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou cumprir o objetivo de analisar o processo de solicitação de pessoal dos órgãos e entidades da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Estado de Minas Gerais, no período de 2012 a 2014 e sua relação com o Planejamento da Força de Trabalho, respondendo ao seguinte problema: qual a relação entre o processo de solicitação de pessoal dos órgãos e entidades da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Estado de Minas Gerais e o Planejamento da Força de Trabalho?

Com base nas entrevistas (subseção 7.3) e no fato de vários pedidos de pessoal terem sido suspensos para posterior análise qualitativa e de dimensionamento de pessoal (subseção 7.2), verifica-se que, hoje, em Minas Gerais, o planejamento da força de trabalho é reativo, insatisfatório e incipiente, gerando um processo de solicitação de pessoal por demanda, também reativo e falho. Em outras palavras, como há lacunas no planejamento dos recursos humanos, a solicitação de pessoal fica comprometida, recrutando profissionais com vínculos inadequados, quantitativo incompatível e de forma intempestiva.

O processo de solicitação deveria derivar de um planejamento prévio da força de trabalho, feito de forma efetiva, integrada e sistemática, a fim de que a provisão dos recursos humanos fosse feita de forma adequada e tempestiva. Contudo, a realidade constatada parece aproximar-se muito mais da descrita por Marconi (2003), ao relatar que, embora haja preocupação em fundamentar a decisão em critérios técnicos, a análise das necessidades de pessoal dos diversos órgãos ainda se desenvolve de forma reativa, sendo realizada com base nas demandas que vão surgindo pontualmente.

Além disso, o PFT em Minas Gerais é incipiente, pois, conforme reforçou o Gestor A da SEPLAG, as áreas de RH dos órgãos e entidades, no geral, são prioritariamente direcionadas para atividades operacionais, como folha salarial. Ferramentas estratégicas, como o Planejamento da Força de Trabalho, são pouco incentivadas e difundidas.

Nesse sentido, foi possível constatar falhas no PFT e no processo de solicitação de pessoal como precarização dos vínculos (identificação de profissionais exercendo atividades

incompatíveis com sua relação de trabalho); mapeamento da força de trabalho atual incompatível com realidade (fruto de um quadro funcional mal construído e pouco atualizado); projeção de aumento de demanda de pessoal fracamente realizada (não há planejamento assertivo da elevação da demanda, o que faz a solicitação de pessoal ser reativa e discrepante da realidade); pouca difusão de outras ferramentas para garantir a execução dos serviços (como realocação e otimização de processos) e, por fim, lacunas na autorização do colegiado responsável por deliberar sobre a solicitação de pessoal, como a constatação de vários pedidos sendo suspensos para posterior análise e várias decisões emitidas no sentido de corrigir a precarização dos vínculos como foi a autorização para Concurso Público condicionada à substituição dos Contratados Temporários e Terceirizados realizando atividade de caráter permanente no órgão/entidade, ressaltada na subseção 7.2.

Embora constatadas as falhas no PFT e no processo de solicitação de pessoal, é necessário dizer que têm ocorrido avanços, como a criação da Diretoria Central de Planejamento da Força de Trabalho e o início de instituição de padrões de dimensionamento, metodologia e soluções para as situações de inadequada provisão da força de trabalho, a exemplo da parceria entre FHEMIG e SEPLAG, cujos frutos revelam melhorias na provisão de profissionais nessa organização.

Além disso, conforme sugerido na subseção 7.3, é possível a realização de melhorias no processo de solicitação, como a criação de ferramentas para que os pedidos de pessoal fundamentem-se em critérios técnicos e não em impressões subjetivas, por meio de uma parceria com a SEPLAG que enquanto órgão central pode, juntamente aos órgãos e entidades, desenvolver padrões de dimensionamento de pessoal gerais para áreas macro, como saúde, educação, defesa social, meio ambiente. Na Saúde, por exemplo, esses padrões de dimensionamento poderiam consistir no quantitativo de médicos e profissionais de enfermagem por especialidade médica, leito ou instituição hospitalar; na Defesa Social, esses padrões poderiam consistir no quantitativo de agentes penitenciários e socioeducativos por unidade prisional/socioeducativa, por exemplo, sendo todos esses quantitativos monitorados constantemente para fins de atualização contínua.

Essa parceria melhoraria o diálogo e a relação entre a SEPLAG e os órgãos e entidades, diminuindo a “desconfiança” entre eles mencionada na subseção 7.3 no momento da solicitação de pessoal, na medida em que o pleito estaria mais bem fundamentado.

Adicionalmente, outra proposta de melhoria é a difusão e implementação nos órgãos e entidades da Otimização de processos, realocação de servidores, dentre outras medidas, a fim de que novos pedidos de ingresso sejam a última ferramenta na provisão dos recursos humanos, e não a primeira. Em outras palavras, é necessário que todos os setores, antes de pedir pessoal, busquem aperfeiçoar seus processos e remanejar seu quantitativo de profissionais, por meio de realocações, para então verificar se realmente existe a necessidade de ampliação do seu quadro funcional.

Outro aspecto relevante constatado é a precarização dos vínculos profissionais no setor público, mencionada na subseção 7.2, como a realização de Concurso Público para substituição dos Contratados Temporários e Terceirizados realizando atividade de caráter permanente no órgão/entidade e a realização de Contrato Temporário para substituição de terceirizados realizando funções finalísticas. Essas situações demonstram a precarização do vínculo e comprometem o planejamento da força de trabalho e a prestação do serviço público, pois profissional desempenha funções incompatíveis e incoerentes com seu vínculo.

Tais situações revelam desvio de finalidade e devem ser invalidadas, conforme explicado por Carvalho Filho (2015) na subseção 7.2; precisam ser corrigidas, conforme explicado por Silva et al (2012) e, por fim, revelam a necessidade da existência de formas alternativas de contratação, mais bem estruturadas e previstas pela legislação, que estabeleçam direitos e deveres, evitando formas de recrutamento precárias, conforme proposto por Marconi (2010). Em outras palavras, como foi constatado que havia servidores temporários e terceirizados realizando atividades de caráter permanente e havia terceirizados realizando funções finalísticas, talvez se torne necessário cogitar a criação de vínculos alternativos que eliminem a incompatibilidade entre as características do vínculo profissional e as atividades desempenhadas pelo trabalhador. Em outras palavras, parece não ser mais possível conceber a existência somente de um regime muito rígido, como é o estatutário, ou um regime muito precário, como é o Especial, que rege os servidores temporários.

Além da possibilidade de criação de vínculos alternativos, outra sugestão para fazer frente à precarização dos vínculos é institucionalizar o estudo da legislação referente a pessoal nos órgãos e entidades, como ocorreu na FHEMIG, conforme constatado na entrevista com o Gestor FHEMIG (subseção 7.3). Se os órgãos e entidades estudam profundamente as normas

relativas a pessoal e passam a compreender profundamente as particularidades de cada vínculo, podem empregar o profissional com o vínculo adequado, o que potencializa o planejamento da força de trabalho e a provisão dos recursos humanos.

Por fim, foi possível verificar a importância do Planejamento da Força de Trabalho, enquanto subsistema de Planejamento dos Recursos Humanos, para uma Gestão Estratégica de Pessoas, na medida em que ele se configura como componente integrado aos outros subsistemas, conforme explicado por Longo (2007).

Nesse sentido, o planejamento de recursos humanos, enquanto porta de entrada em qualquer sistema integrado de Gestão dos Recursos Humanos, deve estar integrado aos outros subsistemas, principalmente ao subsistema da Organização do Trabalho, que prevê e consolida os conteúdos das tarefas e as características das pessoas requisitadas a desempenhá-las (por exemplo, a instituição de carreiras mais genéricas com atribuições menos específicas, com vistas a flexibilizar e padronizar a provisão de pessoal) e o Subsistema da Gestão do Emprego, composto pelos fluxos de movimento, a entrada e saída das pessoas (por exemplo, a estratégia de realocação de profissionais antes de pedir pessoal).

Ainda dentro da Gestão Estratégica de Pessoas, a proposta de ampliar os participantes da CCGPGF, hoje CPGE e COF, incluindo os titulares das pastas da Educação, Saúde e Defesa Social vai ao encontro do exposto por Bergue (2010) no capítulo 2: a noção de que todos os gestores da organização devem se comprometer com o gerenciamento de pessoas. A partir desse ponto de vista, pensar estrategicamente a gestão de pessoas pressupõe, entre outros enfoques, modificar o pensamento de que os temas referentes a “pessoal” são “problemas” da “área de RH”.

Em suma, este trabalho buscou demonstrar a importância de um processo de solicitação de pessoal vinculado ao planejamento da força de trabalho, na busca por uma Gestão Estratégica de Pessoas, a fim de que a provisão dos recursos humanos seja feita de forma adequada, eficaz e tempestiva, cumprindo o objetivo último de melhorar a prestação do serviço público.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, Ricardo; DE DEUS, João. **Direito Administrativo Esquemático**. Rio de Janeiro: Método, 2015.

BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP 2010.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. In: CURIA, Luiz Roberto; CÉSPEDES, Livia; NICOLETTI, Juliana. Vade mecum. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

BRASIL. Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm> Acesso em 17 de Outubro de 2015.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 28ª Ed. São Paulo: Atlas, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DE PAULA, João Eduardo Chaves. **Provisão dos cargos efetivos no poder executivo do Estado de Minas Gerais**: Um estudo sobre a qualidade dos instrumentos de avaliação dos candidatos para a seleção de servidores públicos com o perfil exigido de profissional. 93f. Monografia-Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Belo Horizonte – MG. 2013.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 27ª Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

FERREIRA, Ana Paula Valladão. **O Planejamento da Força de Trabalho na Universidade do Estado de Minas Gerais no processo de estadualização das fundações educacionais**. 96f. Monografia-Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Belo Horizonte – MG. 2015.

KOMATSU, Suely. **Desenvolvimento de Metodologia para Planejamento da Força de Trabalho em Entidades e Organizações da Administração Pública Federal**. Brasília: IABS, 2013

LONGO, Francisco. **Mérito e flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público**. São Paulo: FUNDAP. 2007. 284p.

MARCONI, Nelson. **Diagnóstico do sistema de serviço civil do governo federal no Brasil**. In: VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. 2003.

MARCONI, Nelson. Radiografia do emprego público no Brasil. In: ABRUCIO, Fernando; LOUREIRO, M.R.; PACHECO, R. S. **Burocracia e política no Brasil: desafios para o Estado**

democrático no século XXI. São Paulo: Editora FGV. 2010.Cap.6,p.219-275.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas 2002.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica** . 5 ed. São Paulo: Atlas 2003.

MINAS GERAIS.Constituição do Estado de Minas Gerais.1989.Disponível em:<<http://www.almg.gov.br/opencms/export/sites/default/consulte/legislacao/Downloads/pdf/s/ConstituicaoEstadual.pdf>> Acesso em 17 de Outubro de 2015.

MINAS GERAIS.Lei nº 18.185. Dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, nos termos do inciso IX do art. 37 da Constituição da República. 2009.Disponível em <http://www.ipism.mg.gov.br/arquivos/legislacoes/legislacao/leis/lei_18185.pdf>.Acesso em 14 de Outubro de 2015.

MINAS GERAIS.Lei nº 18.185 de 2009. Dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, nos termos do inciso IX do art. 37 da Constituição da República. 2009. Disponível em: <http://www.ipism.mg.gov.br/arquivos/legislacoes/legislacao/leis/lei_18185.pdf>.Acesso em 14 de Outubro de 2015.

MINAS GERAIS, Decreto 45.155 de 21 de agosto de 2009. Regulamenta a Lei Nº 18.185, de 4 de junho de 2009, que dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, nos termos do inciso IX do Art. 37 da constituição da república. Assembléia Legislativa. Disponível em: <www.ipism.mg.gov.br/arquivos/legislacoes/legislacao/decretos/decreto_45155.pdf >.Acesso em 14 de Outubro de 2015.

MINAS GERAIS.Lei Delegada nº 180 de 2011.Dispõe sobre a estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais e dá outras providências.Disponível em:<<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LDL&num=180&comp=&ano=2011&texto=original>> Acesso em 17 de Outubro de 2015.

MINAS GERAIS,.43.227 de 2003.Transfere para a Câmara de Coordenação Geral, Planejamento e Gestão as competências da Comissão Estadual de Política de Pessoal - CEP e dá outras providências.Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=43227&comp=&ano=2003&aba=js_textoOriginal#texto >.Acesso em 28 de Outubro de 2015.

MINAS GERAIS. Decreto 46.289 de 2013. Dispõe sobre o controle do gasto público. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=46289&comp=&ano=2013> >.Acesso em 14 de Outubro de 2015

MINAS GERAIS.46.557 de 2014.Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão.Disponível em:

<<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=DEC&num=46557&comp=&ano=2014&texto=original#texto>>. Acesso em 28 de Outubro de 2015

MINAS GERAIS. Decreto 46.804 de 2015. Dispõe sobre as Instâncias Centrais de Governança do Governo do Estado de Minas Gerais, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.advocaciageral.mg.gov.br/images/stories/downloads/decretos/decreto-46804.pdf>>. Acesso em 28 de Outubro de 2015

MORAIS, Lorena Quintão Álvares. **Planejamento da força de trabalho e execução de processos seletivos simplificados**: gestão do pessoal contratado na Secretaria de Estado de Defesa Social de Minas Gerais. 112f. Monografia-Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Belo Horizonte – MG. 2013.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. Pró-Reitoria de Graduação. Sistema Integrado de Bibliotecas. **Orientações para elaboração de trabalhos científicos**: projeto de pesquisa, teses, dissertações, monografias e trabalhos acadêmicos, conforme a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), a American Psychological Association (APA) e o Comitê Internacional de Editores de Revistas Médicas (VANCOUVER). Belo Horizonte, 2015. Disponível em: <www.pucminas.br/biblioteca>. Acesso em: 20 de Outubro de 2015.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos**: Guia PMBOK. Newton Square: Project Management Institute – PMI, 2004

RESENDE, Ricardo. **Direito do Trabalho Esquematizado**. 4ª Ed. São Paulo: Método, 2014.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: **Gestão de Pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP 2010.

SILVA, Cristina de Oliveira. et al. **Planejamento de força de trabalho no governo de Minas Gerais**: inovações no levantamento da demanda de pessoal e otimização na provisão de recursos humanos. In: V Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília – DF. 2012.

WRIGHT, P. M. & McMAHAN, G.C. Theoretical perspectives for strategic human resource management. Journal of management, Vol.18, n.2, p. 295-320, 1992. In: CAVALCANTE, Keicy Sousa. **A influência das bases de poder na percepção sobre a gestão estratégica de pessoas como mudança organizacional em órgãos da administração pública federal**. 2013. 92f. Dissertação - Universidade de Brasília, Brasília, 2013

APÊNDICE

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista para os Servidores da SEPLAG

- 1) Como funciona o Processo de Solicitação de Pessoal?
- 2) Qual o nível de preparação e qualificação dos órgãos e entidades para realizarem os pedidos? Qual é o papel da SEPLAG nesse aspecto?
- 3) Quais os critérios aplicados na análise dos pedidos?
- 4) Qual a relação da SEPLAG com o Órgão/entidade? Há demanda de apoio e suporte por parte do órgão em relação a esse processo?
- 5) O processo de solicitação de pessoal, da forma que ocorre, representa um planejamento da Força de trabalho no Estado de Minas Gerais?
- 6) Você acha que o processo, tal como ocorre, atende às necessidades dos órgãos no que tange aos pedidos de pessoal?
- 7) Você indicaria alguma possibilidade de melhoria no processo de solicitação de pessoal? Qual? Por quê?
- 8) Gostaria de acrescentar mais alguma coisa que não foi dita?

APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista para os Servidores da SEDS e FHEMIG

- 1) Como funciona o Processo de Solicitação de Pessoal?
- 2) Quais os pontos positivos desse processo? E as Dificuldades?
- 3) Os pedidos realizados por vocês foram atendidos? Em que aspectos foram ou não atendidos?
- 4) Qual a relação do órgão/entidade com a SEPLAG? Qual o papel da SEPLAG no apoio ao órgão/entidade no processo de solicitação?
- 5) O processo de solicitação de pessoal, da forma que ocorre, representa um planejamento da Força de trabalho?
- 6) Você indicaria alguma possibilidade de melhoria no processo de solicitação de pessoal? Qual? Por quê?
- 7) Gostaria de acrescentar mais alguma coisa que não foi dita?