



Cynthia Lanna de Miranda

A ESTRUTURAÇÃO DOS PROCESSOS DE PROVISÃO DE PESSOAS NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO PODER EXECUTIVO DE MINAS GERAIS

Belo Horizonte
Fundação João Pinheiro
November de 2004

MC
1913
ex.2

11C
1913
ex. 2

Cynthia Lanna de Miranda

**A ESTRUTURAÇÃO DOS PROCESSOS DE PROVISÃO DE PESSOAS NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO PODER EXECUTIVO DE MINAS GERAIS**

Monografia de conclusão apresentada no Curso
Superior de Administração - Habilitação em
Administração Pública – promovido pela Escola de
Governo Paulo Neves de Carvalho - Fundação João
Pinheiro, para aprovação da disciplina Estágio
Supervisionado II

Orientador: Marcus Vinícius Cruz

Belo Horizonte
Fundação João Pinheiro
Novembro de 2004

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO
BIBLIOTECA
N.º MC 1913
Vol. 2
Data: 08/05/06

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelas grandes oportunidades que Ele tem me oferecido na vida.

Agradeço ao Marcus Vinícius, pela prontidão e disponibilidade para me orientar (e para me puxar a orelha nas diversas vezes em que isso se fez necessário).

Agradeço enormemente a todos os entrevistados, por terem arranjado um espaço na agenda, mesmo estando esta sempre lotada. Sem a disponibilidade dos Senhores este trabalho seria impossível. Agradeço especialmente às Administradoras Públicas Fernanda Siqueira e Junia Soares, pela empatia e extrema boa vontade em ajudar no que quer que fosse necessário e ao Weslie Daniel, que aceitou me receber e responder às minhas dúvidas, mesmo eu aparecendo ou telefonando sem hora marcada.

Agradeço à Graciele e ao Thiago, pelo empréstimo a prazo indeterminado dos livros. Ao meu supervisor de Estágio, Ângelo, pelo interesse e disposição em ajudar. Ao Daniel, que me indicou meu orientador quando a falta dele já estava me deixando completamente desorientada.

Agradeço aos colegas do CSAP e professores, que compreenderam meus sumiços quando o prazo da monografia se apertava. À Livia e Otávio, que “seguraram a onda” da COFOAP sozinhos neste último mês. Aos funcionários e professores da Fundação João Pinheiro por todo o apoio que sempre deram, principalmente à Margareth e à Elisa.

Agradeço aos meus preciosos amigos, Rodrigo, Luana e Pretinha, à minha abençoada família, Vó Chris, Marinho, Lilica, Vaninha, Thiguito, Sessé e Mamãe e ao Leo, companheiro de todas as horas, meu porto seguro nas noites de tempestade, pela compreensão, carinho e preocupação com meu bem-estar e meu futuro, mesmo quando a dedicação a tudo isso significava em infidáveis horas roubadas ao convívio de todos.

RESUMO

A presente monografia tem por fim descrever e analisar a estruturação dos processos de provisão de pessoas na Administração pública de Minas Gerais, verificando sua adequação do ponto de vista gerencial, tendo como referência os preceitos teóricos da Administração de Recursos Humanos e considerando para tanto as especificidades que o setor público apresenta e os aspectos condicionantes das estruturas de provisão de pessoas nas organizações públicas impostas seja pelo ordenamento jurídico seja pela lógica de funcionamento do Direito Administrativo, aos quais todos os processos gerenciais da Administração Pública se submetem.

Palavras – chave: Concurso Público, Gestão de Pessoas, Servidor Público.

ABSTRACT

The present work aims to describe and to analyze the structuring of people's provision processes in the public Administration of Minas Gerais, checking if it is adequate from the managerial point of view, taking as reference the theoretical precepts of the Human Resources Administration and considering for so the singular characteristics that Public Administration presents and the aspects that are conditioner of people's provision structures and imposed to public organizations by the law or by the elements of Administrative Law, to which all the managerial processes of the Public Administration are submitted.

Key -Words: People's provision, Public Concourse, People Administration, Public Server.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1 GESTÃO DE PESSOAS	13
1.1A visão organizacional sobre as pessoas	13
1.2 Reforma Administrativa no Brasil	19
2 SISTEMAS DE GESTÃO E PROCESSOS DE PROVISÃO DE PESSOAS	24
2.1 Sistemas de Gestão de Pessoas	24
2.1.1 Subsistema Planejamento	24
2.1.2 Subsistema Avaliação	26
2.1.3 Subsistema Carreira.....	27
2.1.4 Subsistema Participação.....	28
2.1.5 Subsistema Apoio.....	28
2.1.6 Subsistema Controle.....	29
2.2 Planejamento estratégico de Gestão de Pessoas	29
2.3 Análise e descrição de Cargos	34
2.4 Recrutamento de pessoas	35
2.4.1 Recrutamento interno	37
2.4.2 Recrutamento externo	39
2.5 Seleção de Pessoal	41
2.5.1 Técnicas de seleção de pessoal	42
2.6 Ambientação, Integração e Treinamento	44
3 ESPECIFICIDADES E PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	47

4 ESTRUTURAS GERAIS LIGADAS A PROVISÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA.....	58
5 METODOLOGIA.....	72
6 ESTRUTURAS VOLTADAS PARA PROVISÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE MINAS GERAIS.....	76
6.1 Estruturação dos processos de provisão de pessoas na Administração Pública de MG.....	76
6.2 Provisão de pessoas na Administração Pública do Executivo de Minas Gerais: Fluxo de processos.....	82
CONCLUSÃO.....	97
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	102
LISTA DE ABREVIÇÕES.....	107
ANEXOS.....	108

INTRODUÇÃO

Este estudo constitui monografia de conclusão do Curso Superior de Administração Pública, da Escola de Governo Paulo Neves de Carvalho – Fundação João Pinheiro. O trabalho se desenvolveu no universo da Administração Pública e tem por objetivo conhecer e analisar a estruturação dos processos de provisão de pessoas na Administração Pública do Executivo de Minas Gerais. Para isso o estudo foi formulado com vistas a alcançar os seguintes objetivos específicos:

a) revisar os preceitos teóricos da ciência da Administração em relação a processos de provisão de pessoas;

b) levantar os principais aspectos ou especificidades do Setor Público, como princípios do direito administrativo, regras constitucionais e normas que obrigam os Estados da Federação em relação aos seus processos de provisão de pessoas e pré-determinam ou condicionam a estruturação destes mesmos processos;

c) descrever como estão estruturados os processos de provisão de pessoas na Administração Pública do Poder Executivo de Minas Gerais, observando estrutura organizacional do(s) órgão(s) competente (s) nesta matéria, os processos determinados formal e informalmente e que afetam a provisão de pessoas e os mecanismos de controle instituídos com vista à melhoria contínua dos mesmos processos;

d) analisar, considerando as especificidades do serviço público e as estruturas já definidas em nível federal, se a estruturação dos processos de provisão de pessoas no Executivo mineiro se demonstra adequada do ponto de vista gerencial.

Assim, no Capítulo 1 apresenta-se a evolução da visão organizacional sobre as pessoas e as transformações das estruturas organizacionais no tempo, do início do século XX até os dias de hoje. Ainda neste capítulo apresenta-se a evolução dos modelos de gestão patrimonialista, burocrático e gerencial na Administração Pública, contextualizando o surgimento da reforma administrativa no Brasil. No Capítulo 2 são revistos os preceitos teóricos da gestão de pessoas, demonstrando a importância do planejamento estratégico de gestão de pessoas e enfatizando os processos que compõe e influenciam a provisão de pessoas, quais sejam, o planejamento das necessidades futuras, a análise e descrição de

cargos, o recrutamento, a seleção e a ambientação e integração. No Capítulo 3 são apresentados os principais princípios da administração pública e a sua significação. No Capítulo 4 apresentam-se as principais regras e normas legais que pré-determinam processos e estruturas relativas aos processos de provisão de pessoas na Administração pública, apresentando-se antes alguns termos relativos à gestão de pessoas e o significado destes. No Capítulo 5 a metodologia do trabalho é apresentada. No Capítulo 6 descreve-se a estruturação dos processos de provisão no Âmbito da Administração Pública de Minas Gerais, analisando se do ponto de vista gerencial, existem pontos desfavoráveis à eficiente entrada de pessoas no Serviço Público.

A Emenda Constitucional nº 19 de 1998, acrescentou o princípio da eficiência ao texto do artigo 37 da Constituição Federal. Sobre este princípio o doutrinador José Afonso da Silva, diz que “A eficiência administrativa é atingida pelo melhor emprego dos recursos e meios (humanos, materiais e institucionais), para melhor satisfazer às necessidades coletivas num regime de igualdade dos usuários.” (2000, p. 655-656.)

Atualmente as pessoas tem sido consideradas um ativo estratégico das organizações, do qual dependerá a capacidade da organização de sobreviver e adaptar-se à mudanças ambientais. Especialmente no caso de organizações do setor terciário a eficiência da prestação de seus serviços está diretamente relacionada à sua política de gestão de pessoas. Como ente predominantemente prestador de serviços o Estado deve ter clareza de que o planejamento da gestão de pessoas é um instrumento chave para alcance da eficiência, economicidade e presteza de seus serviços.

Neste sentido, um planejamento que desconsidere aspectos essenciais à gestão de pessoas não terá boas chances de empreender reformas com vistas ao aumento da eficiência administrativa. Um destes aspectos primordiais é a provisão de pessoas. Em se tratando do Setor Público a provisão de pessoas merece ser pensada de maneira estratégica, pois a entrada de pessoal no mesmo assume um caráter relativamente permanente e as chances de correções futuras são expressivamente reduzidas no mesmo.

Os custos advindos de um processo mal planejado de provisão provavelmente serão suportados por muito tempo no serviço público. Não é novidade que as especificidades de uma vaga de emprego exercem algum tipo de seleção adversa em relação ao perfil de pessoas que procurarão disputá-la. Pimentel (1993, P. 51) demonstra em sua tese de mestrado como, dentre os candidatos a um concurso

público no Estado de Minas Gerais, o fator estabilidade tenha influenciado na decisão destes de se inscreverem no concurso.

Se o setor público é um grande atrativo para pessoas que buscam alguma forma de estabilidade, certamente, muitos dos funcionários que nele conseguem ingressar têm esse perfil. É razoável inferir daí que boa parcela destes funcionários terão poucos incentivos para arriscar-se a buscar outro emprego por iniciativa própria, especialmente se no cargo atual eles se demonstram ineficientes para a organização e se considerarem que na lógica do setor privado isso significaria uma pronta demissão. Some-se a isso uma série de benefícios previdenciários que o setor público oferece em detrimento do privado e a expectativa de “prejuízos” advindos de uma seleção mal planejada pode chegar a mais de 30 trinta anos.

Por fim, o mínimo que se pode esperar de processos de provisão negligentes, em qualquer setor, é que eles impliquem em altos custos de treinamento e qualificação. No contexto do setor público este aspecto adquire uma relevância particularmente especial, pois a dinâmica de decisões no setor público passa também pela arena política. A tendência é que o Estado seja sempre pressionado, de um lado, a oferecer e garantir a prestação de cada vez mais e melhores serviços públicos, e de outro lado, a exigir cada vez menos e menores tributos dos cidadãos. Dependendo do contexto político e fiscal da Administração Pública, pode ser difícil conseguir implementar programas intensivos e contínuos de treinamento e desenvolvimento.

Dentre os Projetos Estruturadores, considerados prioritários na atual administração do Estado de Minas Gerais, encontra-se o projeto ‘Choque de Gestão¹: Pessoas, qualidade e inovação na administração pública’, cujo objetivo, entre outros, é a “promoção da qualidade e da produtividade no serviço público através da incorporação de conceitos de qualidade e eficiência neste” (informação verbal)².

¹ O Projeto Choque de Gestão é composto de uma série de ações relacionadas à reforma do Estado, com a implementação de diversas inovações no contexto da administração pública mineira, uma delas é a proposta de uma nova política de recursos humanos. Além da nova política de Recursos Humanos as ações do Choque de Gestão envolvem : Acordos de resultados institucionais, Organizações da Sociedade Civil de interesse Público (OSCIP), Parcerias Público Privadas e Governança eletrônica. É possível obter maiores detalhes sobre as ações do Choque de Gestão, no site www.planejamento.mg.gov.br.

² Objetivo exposto aos alunos da Graduação do Curso Superior de Administração Pública – Fundação João Pinheiro, em apresentação sobre os trabalhos desenvolvidos pela Diretoria de Modernização Institucional na ocasião da visita dos alunos à SEPLAG, realizada dia 24/03/2004, com vistas a conhecer os locais de estágio disponíveis naquela Secretaria.

A simples leitura dos objetivos do projeto não permite um vislumbre sobre em que áreas e processos o mesmo atuará. Ao observarem-se as ações do projeto, no entanto, percebem-se muitas propostas voltadas para a gestão de pessoas. O projeto privilegia processos ligados aos sistemas de carreiras, política salarial e avaliação, implementando na administração pública novas regras de concessão de benefícios, instituindo a avaliação de desempenho individual, os prêmios por produtividade e a remuneração variável. Para tal as estruturas ligadas a estes processos sofreram uma revisão de forma a adaptarem-se melhor ao novo modelo de gestão pública desejado pela atual administração.

Embora signifique o ponto de partida de um planejamento de recursos humanos, nenhuma ação do Choque de Gestão visa atingir ou revisar os processos de provisão dentro do Estado. Uma explicação para o fato se relacionaria com o contexto de ajuste fiscal em que o Estado está inserido, não se prevendo portanto um número expressivo de contratações no curto e médio prazo.

É compreensível que, diante de recursos escassos, o Governo do Estado opte por priorizar algumas áreas em detrimento de outras. Logo, o ajuste fiscal, tido como prioridade no atual governo, de fato implica em esforços que visem a redução do número de contratações. O problema só se estabelece na medida em que o planejamento governamental não consegue ultrapassar o médio prazo e preparar-se para o contexto que se espera ser o seguir se ao presente, ou seja um contexto de equilíbrio fiscal.

O ajuste fiscal não elimina a deficiência de pessoal, já existente, em várias áreas do Estado. Tampouco elimina as chances de, alcançado o equilíbrio fiscal que se almeja, o déficit de pessoal no Estado se apresentar a níveis tão altos que este, para manter a prestação mínima de seus serviços, seja compelido a realizar contratações em massa em um período demasiadamente curto e por isso inconveniente para a boa estruturação dos processos ligados à provisão.

Esperar que o Estado de Minas Gerais inicie processos expressivos de contratação de pessoal no futuro, ignorando que a expressiva demanda de pessoal existente hoje pode inclusive vir a exigir soluções antes do que se espera, não é uma escolha harmonizada com os pressupostos da ação planejada que se ambicione

eficiente. O momento adequado para se avaliar a qualidade dos processos de provisão e detectar as possíveis e necessárias mudanças nestes é exatamente o momento que antecede o das muitas contratações.

Diante destes argumentos é que o estudo mais profundo sobre a estruturação dos processos provisão de pessoas no Executivo do Estado de Minas Gerais, analisando a adequação desta estrutura do ponto de vista gerencial e identificando possíveis estrangulamentos e pontos de estrangulamento no mesmo se justifica.

Espera-se que os resultados deste estudo possam trazer apontamentos e observações úteis à Administração Pública do Poder Executivo de Minas Gerais, especialmente para os órgãos envolvidos nos processos de provisão de pessoas

CAPÍTULO 1 – GESTÃO DE PESSOAS

1.1 A visão organizacional sobre as pessoas

As organizações são constituídas de pessoas e sempre dependeram delas, em algum grau, para alcançar seus objetivos. Ao longo do tempo, contudo, a visão sobre a importância das pessoas dentro da organização foi se alterando à medida que o ambiente exigia das organizações maiores e mais constantes esforços de adaptação.

Do início da industrialização aos dias de hoje a relação entre organizações e pessoas sofreu grandes alterações. A Revolução Industrial marca o instante em que o trabalho humano passa a existir dentro de um novo padrão de relacionamento, estabelecido não mais entre senhores e servos mas sim entre pessoas e organizações.

Segundo Chiavenato (1999, p.27) o século XX pode ser dividido em três eras organizacionais onde as formas de ver o trabalhador e seu papel dentro da organização mudam progressivamente. A primeira delas é a era da Industrialização clássica, que se inicia em 1900 e se encerra em 1950.

Na Era da Industrialização clássica embora o processo de industrialização se intensifique, essa intensificação ainda é relativamente gradativa e o futuro é considerado como algo de certa forma previsível. Os principais esforços organizacionais estão ligados à mecanização da produção e à organização ótima do trabalho através da padronização e da simplificação.

A racionalização e burocratização dos processos, em um contexto marcado pelo baixo dinamismo do ambiente, levaram as organizações dessa época a assumirem um desenho de funcionamento rígido e mecanístico, moldado em uma estrutura piramidal, centralizadora, rigidamente hierarquizada e departamentalizada, além de autoritária na determinação e formalização das regras que disciplinavam os processos de trabalho e o comportamento dos trabalhadores.

Nesta época surgem as primeiras teorias de administração, em resposta às necessidades do momento de aumento da produtividade e da eficiência. Entre elas destacam-

se a Teoria da Administração Científica, de Frederick Taylor; a Teoria Clássica das Organizações de Henri Fayol, a Teoria da Administração Burocrática com Max Weber.

Na industrialização clássica o primeiro órgão com funções voltadas exclusivamente para a administração do vínculo entre organização e funcionários foi o Departamento de Pessoal. No entanto este era voltado para o mero cumprimento das obrigações legais e contratuais assumidas com o vínculo trabalhista.

Pouco mais adiante surge o “Departamento de Relações Industriais”, que assume as obrigações anteriores e também a intermediação da relação entre os sindicatos, a chefia e os demais departamentos da organização.

Note-se que nestas organizações a relação com o trabalhador significa uma fonte de conflito, devido em grande parte à concepção de ser humano vigente. A descrição sobre os pressupostos da administração científica em relação às pessoas é um exemplo:

O modelo de comportamento humano popular na época dizia que as pessoas eram racionais e motivadas principalmente para a satisfação de suas necessidades econômicas e físicas. Entretanto, esse modelo não enxergava o desejo humano de satisfação no trabalho e as necessidades sociais dos trabalhadores como grupo, deixando de considerar as tensões criadas quando essas necessidades eram frustradas (STONER, 1999, P.26).

Karl Marx, citado por Quitanero (1995) afirmava que o processo de industrialização alienava o trabalhador na medida em que a extrema especialização das tarefas executadas exigia do mesmo cada vez menos conhecimento ou discernimento sobre o próprio trabalho.

De fato, sobretudo nos primeiros tempos da industrialização, o típico trabalhador industrial era mais uma engrenagem da cadeia produtiva. A tarefa que ele desempenhava era rotineira e pouco qualificada, tendia a ser automatizada com o tempo e, caso não o fosse, o trabalhador em si era um recurso facilmente substituível. Tratava-se de algo que não agregava valor à organização e representava para esta uma despesa e não um investimento, um sabotador em potencial e não um parceiro. A visão geral era a de que como um ser naturalmente indolente e auto-interessado, todo trabalhador não vigiado, tendia a comprometer o alcance dos objetivos organizacionais.

A Era da Industrialização Neoclássica vai de 1950 a 1990. Neste período as mudanças tornam-se mais rápidas, impulsionadas pelo desenvolvimento cada vez maior da

tecnologia, sobretudo aquelas ligadas a telecomunicações, transportes e processamento de dados. As organizações deixam de se ater às tradições e mudam seu caráter conservadorista para uma visão centrada nos resultados e na inovação.

O desenho estrutural das organizações procura adequar-se à dinâmica das mudanças ambientais, agora mais rápidas e freqüentes. Em substituição ao mecanicismo do antigo sistema, surge o sistema orgânico, “caracterizado por ações grupais e comunicação aberta” (BURNS & STALKER *apud* SOTNER, 1999, P.242)³.

Com vistas a permitir uma resposta mais rápida às mudanças ambientais surge a estrutura matricial, mais flexível, própria para o desenvolvimento do trabalho em grupo e de projetos multidisciplinares, ela também favorece uma maior autonomia dos trabalhadores.

Novas abordagens e teorias superam as antigas teorias dominantes e começam a propor mudanças tanto em relação à concepção de ser humano dentro do contexto organizacional quanto a novas técnicas para aumento da eficiência e produtividade. Surgem nessa, época por exemplo, a abordagem comportamentalista (com Elton Mayo, Mc Gregor, entre outros), a pesquisa operacional, a abordagem sistêmica e a administração situacional.

A visão da organização sobre as pessoas muda no sentido de reconhecê-las como um recurso definitivo e imprescindível para o alcance de seus objetivos. A partir da abordagem das relações humanas a questão da produtividade passa a ser associada à questão dos indivíduos dentro da organização.

Ao enfatizar as necessidades sociais, o movimento das relações humanas avançou além da abordagem clássica, que tratava a produtividade quase que exclusivamente como um problema de engenharia. Em certo sentido, Mayo redescobriu o conceito de Robert Owen, criado um século antes, de que uma verdadeira preocupação com os trabalhadores, aquelas ‘máquinas vitais’ produzia dividendos. (STONER, P.31)

A questão da motivação adquire particular destaque e passa a merecer cada vez mais estudos orientados para a compreensão das suas causas e conseqüências dentro do contexto organizacional. Principalmente a partir do surgimento da Escola das Relações Humanas, com as experiências de Hawthorne, a relação entre produtividade e motivação começa a interessar muito à ciência da administração, muito embora sendo tema sempre controverso e polêmico.

³ BURNS, Tom; Stalker, G.M. *The Management of innovation*. Londres: Tavistock, 1961.

Outras questões também ligadas ao relacionamento com os trabalhadores passam a merecer a atenção das organizações interessadas em sobreviver às turbulências do ambiente no qual estão inseridas. Liderança, comunicação, solução de conflitos e condução da mudança organizacional são alguns exemplos de desafios postos neste período. Para enfrentar estas e outras questões, a organização passa a recorrer com frequência a ciências como a Psicologia e a Sociologia.

Obviamente os antigos Departamentos de Relações Industriais não conseguem atender às novas exigências no campo do relacionamento entre organização e indivíduos. É preciso alterar profundamente sua estrutura. Nasce então os Departamentos de Administração de Recursos Humanos.

As atribuições do Departamento de Recursos Humanos (DRH) deixam de ser meramente executivas. Passam a incorporar responsabilidades ligadas ao desenvolvimento e manutenção de políticas de pessoal que contribuam para a produtividade e eficiência dos mesmos na organização. O DRH age como um órgão especializado em todos os processos ligados à provisão, manutenção, motivação, desenvolvimento e controle das pessoas em uma organização.

Embora durante a era neoclássica as pessoas tenham adquirido uma posição de maior relevância dentro do contexto organizacional, a verdade é que o estilo de gestão daí decorrente ainda apresentava uma clara divisão entre as atividades operacionais e as de gerência (BOOG, 1999, P.142)

As teorias de administração propunham uma maior independência e autonomia ao funcionário. Ele deveria ser mais preparado, ter suas necessidades consideradas e ter visão sobre a importância de seu trabalho. O gerente por sua vez deveria rever o autoritarismo de sua postura, melhorar sua capacidade comunicativa, trabalhar a motivação de seus funcionários. E no entanto o funcionário continuava existindo para *executar* tarefas e o gerente continuava existindo para *planejar, organizar e controlar* o trabalho.

A gestão dos Recursos Humanos ainda se concentrava em maior ou menor grau dentro de um departamento ou setor específico. A separação entre aqueles que pensam o trabalho e aqueles que o executam continua bem clara na maioria das organizações.

Chiavenato (1999, P.30) afirma que a era da Informação é aquela pela qual estamos passando, tendo se iniciado em 1990. Trata-se de um período onde as transformações tornaram-se ainda mais intensas e transparecem na contemporaneidade de forma muito clara.

Os avanços tecnológicos da informática e das telecomunicações permitiram a constituição de um mercado em escala global extremamente competitivo, onde muitas vezes as inovações tecnológicas se tornaram uma regra de sobrevivência e não necessariamente um diferencial.

Basta analisar qualquer máquina engenhosa atual com uma similar de um dois anos atrás para atestar a velocidade das mudanças tecnológicas. Como, nesse passado tão pouco distante, tivemos o impulso, a necessidade de adquirir produtos com tecnologia ultrapassada para as nossas necessidades atuais (...) Ter uma tecnologia de ponta hoje, não garante em nada a sobrevivência no futuro da empresa. É um paradoxo, mas quanto maior for a velocidade dos avanços tecnológicos, maior a necessidade de mudanças nelas próprias [as organizações] que criaram avanços. Se uma delas inventa um videocassete com três cabeças, obriga seus concorrentes a mudar para um com quatro cabeças, e agora esta que inventou com três é obrigada a lançar outro com cinco. (...) A empresa que não dispõe de flexibilidade para atualização fica fora do mercado. Nesse processo pessoas que pensem nas estratégias, que desenvolvam produtos são essenciais. (PONTES, 2001, P.20)

A definição de papel do setor público e do privado torna-se menos clara, com instituições públicas criadas no âmbito privado e instituições de direito privado criadas pelo setor público. A forma de se trabalhar e de se viver se modificam e os espaços domésticos e profissionais também começam a se confundir através de propostas como flexibilização do horário de trabalho e teletrabalho. Isso altera profundamente as relações de trabalho e a maneira de se gerir pessoas dentro das organizações tanto públicas quanto privadas.

Muitos consideram que estamos vivemos em uma sociedade Pós-industrial e Pós-Capitalista⁴ onde o Capital Intelectual, adquire uma posição de destaque em detrimento dos antigos fatores de produção: terra, capital e trabalho.

Dentro deste contexto de tantas e tão rápidas transformações, diversos autores teorizam tendências relacionadas ao futuro funcionamento das organizações. O projeto

⁴ O tema da Sociedade Pós Industrial e Pós Capitalista pode ser aprofundado nas seguintes obras: DRUCKER, Peter F. **Sociedade pós-capitalista**. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1996. e BELL, D.O. **Advento da Sociedade Pós-Industrial: uma tentativa de previsão social**. São Paulo: Cultrix, 1973. Para uma leitura quase lúdica do tema recomendamos .DE MASI, Domenico. **O Futuro do Trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. José Olympio; DF:UnB, 2000.

organizacional, segundo Galbraith⁵, deve ser reestruturável, ou seja, “uma estrutura funcional em torno da qual projetos e mini-unidades de negócio se formam, combinam e se dispersam continuamente” (Hesselbein, 1997, P.117).

Seguindo a mesma idéia, Chiavenato (1999, P.31) fala em um desenho orgânico onde os processos organizacionais adquirem mais importância do que os órgãos em si. “Os órgãos – como departamentos ou divisões – tornam-se provisórios e não definitivos; os cargos e funções passam a ser definidos e redefinidos em favor das mudanças no ambiente.”

Uma vez consideradas como o principal elemento gerador da produtividade, a organização passaria a enxergar as pessoas não mais como uma fonte de despesas, mas como um investimento de longo prazo, fonte de lucro. Elas deixam de ser vistas como recursos e passam ser vistas como parceiras. De ferramentas ou recursos de produção pessoas passam a significar a própria produção.

O Capital humano é o lugar onde se iniciam todas as escalas: a fonte de inovação. O dinheiro fala mas não pensa. As máquinas trabalham, muitas vezes muito melhor do que qualquer ser humano poderia trabalhar, mas não criam. No entanto, pensar e criar são os ativos fixos dos quais dependem o trabalho de conhecimento e as empresas de conhecimento. (Stear, Thomas A. *apud* Pontes, 2001, P.23)⁶

O confinamento às competências de um departamento das atividades que cuidam da relação entre a organização e o indivíduo deixa de fazer sentido. “Todos os gerentes são, em um certo sentido, gerentes de pessoas, porque todos estão envolvidos em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção e treinamento”.(DESSLER *apud* CHIAVENATO,1999,P.8)⁷

A função de RH cede lugar à função de Gestão de Pessoas, que é de responsabilidade e competência de todos. O departamento de RH, antes concentrador,

⁵ - GALBRAITH, Jay R. In: HESSELBEIN, Frances, GOLDSMITH, Marshall e BECKCHARD, Richard – *A organização do Futuro* – Peter F. Drucker Foundation.

⁶ STEART, Thomas A. A nova era do Capital Intelectual. *Revista Exame*, São Paulo, Edição 642, , 13 ago.1997.

⁷ DESSLER, Gary. *Management, Leading People and Organizations in 21th Century*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998, P.282.

descentraliza suas atividades e reserva-se apenas um espaço de coordenação geral como área de Gestão de Pessoas.

1.2 – Reforma Administrativa no Brasil

A necessidade de simplificar, flexibilizar e criar estruturas mais autônomas para que as coisas possam fluir dentro do ritmo imposto pelo ambiente se faz sentir tanto no setor público como no privado. Considerando a descrição anterior sobre todas as transformações que atingiram as organizações e determinaram a adaptação destas às mudanças, e considerando o tema específico deste trabalho, torna-se pertinente explicar como essas transformações afetaram o modelo de gestão no setor público.

Segundo Luiz Carlos Bresser Pereira (1998, p.31-35) a reforma do Estado surge como uma resposta a dois fenômenos: a Globalização, que ameaça a autonomia dos Estados em relação à formulação e implementação de políticas públicas e a Crise do Estado, principal causa, segundo o autor, da crise econômica dos anos 80. Essa última sendo marcada pela repentina desaceleração econômica, com a redução à metade das taxas de crescimento nos países centrais, estagnação da renda *per capita* nos países em desenvolvimento e colapso dos regimes estadistas no bloco soviético.

A crise do Estado [...] tem um sentido bem específico. O estado entra em crise fiscal, perde em graus variados o crédito público, ao mesmo tempo em que vê sua capacidade de gerar poupança forçada diminuir, senão desaparecer, à medida que a poupança pública, que era positiva, vai se tornando negativa. Em consequência, a capacidade da intervenção do Estado diminui dramaticamente. O Estado se imobiliza. (PEREIRA, 1998, P.35)

A Reforma do Estado, segundo Pereira (1997,1998) envolve quatro aspectos. O primeiro diz respeito à delimitação do tamanho do Estado, que para assumir o padrão de Estado de bem-estar social (*Welfare State*) nos países desenvolvidos ou para modelo de substituição de importações nos países desenvolvidos, tinha superinflado sua estrutura e perdeu o controle sobre ela. “As transferências do Estado foram sendo capturadas pelos interesses especiais de empresários, da classe média, e de burocratas públicos”(PEREIRA, 1998, p.35).

O segundo aspecto se relaciona à redefinição do papel do Estado como regulador, pois ao reduzir suas atividades àquelas atividades exclusivas de Estado, este deixa de ser um Estado empresário, o que não significa que passe a ser um Estado mínimo.

“A regulação e a intervenção continuam necessárias [...] uma intervenção que não apenas compense os desequilíbrios distributivos provocados pelo mercado globalizado, mas principalmente que capacite os agentes econômicos a competir a mundialmente.” (PEREIRA, 1998,p.34)

O terceiro aspecto da reforma visa ao aumento da governabilidade ou da capacidade política do Estado de garantir-se legítimo, de intermediar interesses e governar de fato. Trata-se de “reformas políticas de caráter democrático, que aumentem a transparência dos atos do governo e o nível de informação dos eleitores, facilitando a formação de novas coalizões de classes modernizantes.” (PEREIRA, 1998, p.33)

Por fim o quarto aspecto da reforma relaciona-se com a recuperação da governança, que para Bresser Pereira, traduz-se na “capacidade financeira e administrativa, em sentido amplo, de um governo implementar políticas”(1998, P.33 – nota de rodapé). Trata-se de um conceito que o autor faz questão de diferenciar daquele de governabilidade, no sentido de que um governo pode ter apoio político suficiente para permiti-lo governar (governabilidade), sem contudo ter condições de realizar aquilo que deseja por falta-lhe dinheiro e estrutura administrativa (governança) para tanto.

A recuperação da governança envolve por sua vez três aspectos. Um de ordem financeira, que se relaciona com o ajuste e manutenção do equilíbrio fiscal. O segundo de ordem estratégica relaciona-se com a redefinição da maneira como o Estado intervém no plano social e econômico⁸. E o terceiro relaciona-se com o aspecto administrativo, ou seja, com os esforços no sentido de superação do modelo burocrático de gestão. Trata-se da Reforma Administrativa.

Para que se possa entender as bases da reforma administrativa, Pereira (1998,47) propõe que se faça uma análise a partir de uma perspectiva histórica. O autor explica que o modelo de gestão burocrático vigente se implantou através a Reforma Burocrática que, no Brasil, se deu em 1936. Tratava-se de uma Reforma calcada burocracia descrita por Max Weber e que foi adotada em substituição ao modelo de administração patrimonialista vigente.

⁸ Em relação a este aspecto, no Estado de Minas Gerais, está se implantando novos modelos de intervenção social e econômica onde o Estado não atua diretamente. É o caso das OSCIPs e das Parcerias Público Privadas (PPPs). Mais detalhes sobre estes modelos podem ser encontrados nas Monografias de graduação de Aline Halim Saliba e Renata Anício Bernardo no acervo da biblioteca da Fundação João Pinheiro.

A modelo de administração patrimonialista foi herdado dos tempos medievais, mas se caracterizou mais marcadamente apenas com o advento das monarquias absolutistas que vigeram do século XV ao XVII na Europa. O patrimonialismo é marcado pela indistinção entre o patrimônio público e o patrimônio privado do governante e se traduz bem na célebre frase de Luis XIV “*L’Estat c’est moi*” (O Estado sou eu).

Na administração patrimonialista práticas de nepotismo, empreguismos e clientelismo são a norma. A necessidade de se substituir o patrimonialismo surgirá do fortalecimento do capitalismo industrial e da democracia. “É essencial para o capitalismo a clara separação entre Estado e o mercado; a democracia só pode existir quando a sociedade civil, [...] distingue-se do Estado ao mesmo tempo em que o controla”(PEREIRA, 1998, p.48).

O modelo burocrático então se define e ganha espaço no início do século XIX, por ser o modelo que melhor respondia às necessidades de mudança de paradigma da época, pois se buscava “um tipo de administração que partisse não apenas da clara distinção entre público e privado, mas também da separação entre o político e o administrador público” (PEREIRA, 1998, P.48).

A distinção, neste momento, entre público e privado ainda é algo difícil, assim como é difícil garantir a impessoalidade nas decisões. Daí a burocracia se apoiar no racionalismo, na legalidade, no critério de mérito e no controle dos meios, preferindo a previsão e regulamentação exaustiva à delegação de poder ou à autonomia. Trata-se de um modelo de organização com uma estrutura rígida e hierarquizada, onde as decisões são centralizadas e o trabalho deve obedecer a uma rotina pré-determinada e definida em normas formais. As mudanças ainda são poucas e previsíveis e a desconfiança generalizada sobre as práticas patrimonialistas exigem uma atenção rigorosa à letra da lei e às normas internas.

Já na atualidade a imprevisibilidade marca as transformações contemporâneas e o excesso de rigor dos meios dificulta a adaptação em tempo hábil às mudanças. Além disso, como lembra Bresser Pereira (1998, P.49), o pequeno Estado Liberal do século XIX, em que a burocracia começou a ser implementada se transformou no “grande Estado social do século XX” e neste ficou claro que o modelo não funcionava. “Verificou-se que esse tipo de administração não garantia nem rapidez, nem boa qualidade, nem custo baixo para os serviços prestados ao público” (PEREIRA, 1998, P.49). O excesso de controle favorece a perda do foco nos fins e se

transforma em um mecanismo autoreprodutor, pois quanto mais regras se criam, mais regras detalhando exaustivamente aquelas anteriores precisam ser criadas.

A administração burocrática é racional, nos termos da racionalidade instrumental, na medida em que adota os meios mais adequados (eficientes) para atingir os fins visados. É por outro lado, legal, na medida em que define rigidamente os objetivos e os meios para atingi-los na lei. Ora, em um mundo em plena transformação tecnológica e social, é impossível para o administrador ser racional sem poder adotar decisões, sem usar de seu julgamento discricionário, seguindo cegamente os procedimentos previstos em lei. No século dezanove, quando a administração pública burocrática substituiu a patrimonialista, isto representou um grande avanço no cerceamento da corrupção e do nepotismo. Entretanto no século vinte, quando o Estado cresceu e assumiu novos papéis, ficou patente a ineficiência inerente a esse tipo de administração. Ao mesmo tempo em que a burocracia estatal, ou seja, o conjunto de *administradores públicos profissionais, via sua posição estratégica na sociedade* aumentar, ficava claro que se tornava necessário adotar novas formas.(PEREIRA, 1997, P.41).

Neste contexto é que nascem nas organizações públicas e privadas propostas de flexibilização e foco nas pessoas ao invés de nos processos.No setor público especificamente a proposta é de substituição do modelo burocrático pelo gerencial. Segundo Bresser Pereira (1997, P.40) o modelo de Estado gerencial se caracteriza principalmente pelo seguinte:

- a) ação do Governo direcionada para o cidadão-usuário, ou cidadão-cliente;
- b) controle por resultados, obtidos através de contratos de gestão,ao invés do controle pelos procedimentos;
- c) maior autonomia da burocracia estatal e valorização de seu papel técnico e político, de participação, juntamente com políticos e sociedade, na formulação e gestão de políticas públicas;
- d) organização da burocracia estatal em carreiras ou “corpos” de Estado;
- e) existência de secretarias centralizadas formuladoras de políticas públicas, e órgãos descentralizados, executores destas políticas;
- f) distinção entre as agências executivas, que realizam funções exclusivas do Estado e serviços sociais e científicos de caráter competitivo, onde o Estado não atua;

g) reconhecimento de um setor público não estatal e transferência para este dos serviços sociais e científicos competitivos;

h) adoção de controles sociais diretos, de contratos de gestão com metas e indicadores de desempenho definidos e possíveis de medição e formação de quase-mercados de competição administrativa como formas de controle das unidades descentralizadas;

i) terceirização e contratação por licitação das atividades auxiliares e de apoio.

Paralelamente à reforma administrativa e à implantação da administração gerencial, segue constante a preocupação dos atuais governos com o ajuste fiscal. Determinado pela Lei de Responsabilidade Fiscal (LC 101/2000), o ajuste fiscal se justifica sob muitos aspectos⁹, contudo é preciso ter ciência de que levado a extremos ele simplesmente conspira contra o modelo gerencial. Isso porque, levado com excessivo rigor, não sobram recursos para que o Estado possa realizar as mudanças mais urgentes que o novo modelo de administração exige, sobretudo aquelas que envolvem treinamento e desenvolvimento de pessoal.

⁹ Na análise de Pereira (1997) a Crise do Estado foi uma crise de Governança marcada profundamente pela crise fiscal. “A crise brasileira foi um caso paradigmático da grande crise dos anos 80 [...] a conforme ocorreu nos demais países, principalmente nos países latino-americanos e do Leste europeu, a crise definiu-se como uma crise fiscal” (1998,P.40).

CAPÍTULO 2 – SISTEMAS DE GESTÃO E PROCESSOS DE PROVISÃO DE PESSOAS

1.1 – Sistemas de Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas envolve uma gama de processos que definem a entrada, a permanência e eventual saída de indivíduos da organização. Por motivos didáticos, é interessante agrupar esses processos conforme o tipo de as atividades que representam. A divisão aqui apresentada se baseou na divisão proposta por Pontes (2001, P.35-43).

O sistema de Gestão de Pessoas é integrado por seis subsistemas interligados e interdependentes, que agrupam por sua vez diversos processos ligados a atividades organizacionais voltadas para pessoas.

São subsistemas da Gestão de Pessoas:

- a) Subsistema de Planejamento
- b) Subsistema de Avaliação
- c) Subsistema de Carreira
- d) Subsistema de Participação
- e) Subsistema de Apoio
- f) Subsistema de Controle

2.1.1 - Subsistema de Planejamento

Neste subsistema estão agrupados os processos de planejamento, recrutamento, seleção, integração e T&D (treinamento e desenvolvimento). Como se pode perceber, trata-se de processos que visam prover a organização de pessoas. A princípio, o indivíduo que ingressa em uma organização deveria passar sistematicamente por todos esses processos, para poder compor efetiva e eficientemente os quadros de pessoal da organização.

Em termos ideais, toda organização planeja a entrada de pessoal conforme uma estimativa de suas necessidades futuras. O planejamento é uma peça imprescindível do processo de provimento de pessoas via recrutamento interno, ou seja, através da alocação de

indivíduos que já trabalham na organização para o preenchimento dos cargos acima daqueles hoje ocupados. Isso porque tal processo demanda tempo para desenvolver esses indivíduos e torná-los aptos a assumirem aqueles cargos mais elevados.



A falta de planejamento também pode comprometer o recrutamento e seleção quando, a despeito de se tratar de um recrutamento interno ou externo, o processo como um todo é mais elaborado ou quando está de alguma forma condicionado a determinadas amarras burocráticas. É o caso do serviço público, onde a contratação de alguém para o desempenho de uma nova função deve ser precedida de lei que crie aquele cargo. Também neste caso, as despesas relativas tanto ao processo de provisão quanto aos novos funcionários devem antes figurar no orçamento público e, portanto, serem previstas e planejadas.

Após avaliar as suas necessidades de pessoal e planejar o atendimento das mesmas no tempo, a organização dá seqüência ao ciclo de provisão de pessoas e desenvolve os processos através dos quais divulgará sua necessidade de contratar pessoas (recrutamento) e procederá à escolha dos melhores dentre aqueles candidatos que surgirem (seleção).

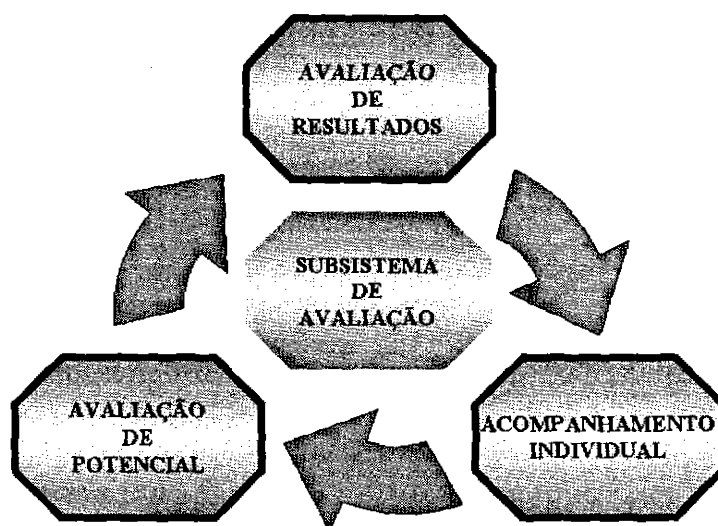
Neste caso, a estruturação de todos os demais subsistemas tem influência direta sobre o andamento e os resultados do processo de provisão. Como afirma Pontes (2001,P.81) conforme sejam as políticas de remuneração, desenvolvimento profissional e benefícios estruturadas nos demais subsistemas, o recrutamento atrairá candidatos com um determinado nível e perfil. Assim, o sistema de gestão de pessoas como um todo já determina algum grau de seleção adversa nos processos de provisão.

Até hoje em algumas organizações, uma vez procedida a escolha dos candidatos que preencherão as vagas disponíveis o processo de provisão é dado por encerrado. Contudo, este pensamento negligencia a importância de integrar de modo planejado os novos funcionários ao contexto da organização.

Deixar de conduzir a adaptação do novo membro às regras formais e informais que vigoram no contexto organizacional pode comprometer gravemente o desempenho desde e, conseqüentemente, a qualidade de sua contribuição para a empresa ou órgão em questão.

Além da integração, muitas organizações têm sistematizado programas de treinamento e desenvolvimento dos novos funcionários, de forma a desenvolver certas habilidades ou conhecimentos que a educação formal não consegue garantir.

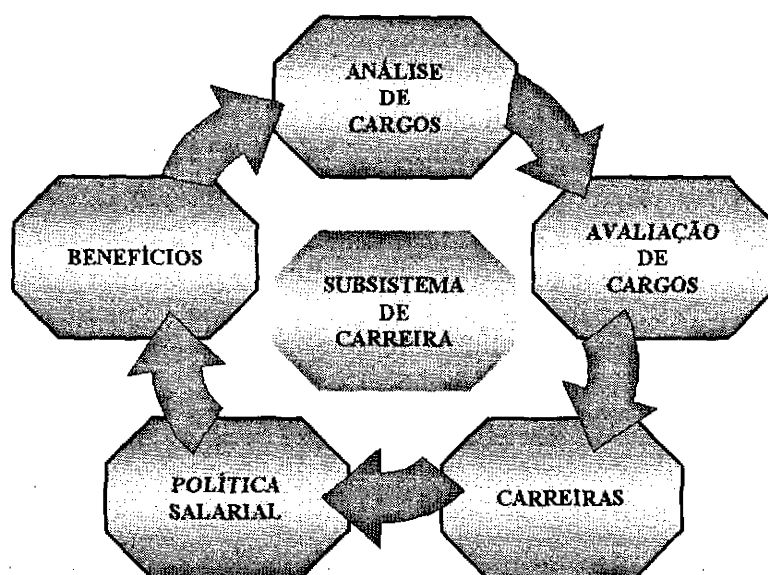
2.1.2 - Subsistema de avaliação



O subsistema de avaliação agrupa os processos de acompanhamento individual, de avaliação de potencial e de avaliação de resultados. Este subsistema auxilia o desenvolvimento da gestão organizacional, orientando a tomada de decisões da mesma.

Avaliando os resultados obtidos em relação às metas ou diretrizes propostas e o potencial de cada membro da equipe, acompanhando a maneira como cada um realiza seu trabalho, o desempenho que demonstra e as condições que são necessárias para melhora deste desempenho, o subsistema avaliação gera importantes informações que apoiam a gestão.

2.1.3 - Subsistema de Carreira



O Subsistema de Carreiras engloba os processos de análise de cargos, avaliação de cargos, estruturação de carreiras, política salarial e benefícios. Assim, primeiro a organização define os cargos que existirão na sua estrutura, as competências ligadas a eles, os requisitos e o perfil profissional para a sua ocupação.

Em seguida, os cargos são avaliados de maneira comparativa, estabelecendo o nível de responsabilidade presente em cada um e hierarquizando-os, de forma a favorecer a definição de em que faixas salariais cada cargo deve ser posicionado.

A sistematização hierárquica dos cargos permite a definição de linhas de ascensão profissional para os ocupantes de cada cargo através de planos de carreira. A política salarial e de benefícios complementa o plano de cargos e carreiras. Por ela, fixa-se os salários de cada cargo e determina-se critérios de promoção, aumentos e gozo dos benefícios oferecidos pela organização. Os benefícios podem ser vinculados ou não a certos cargos ou níveis salariais.

2.1.4 - Subsistema de Participação



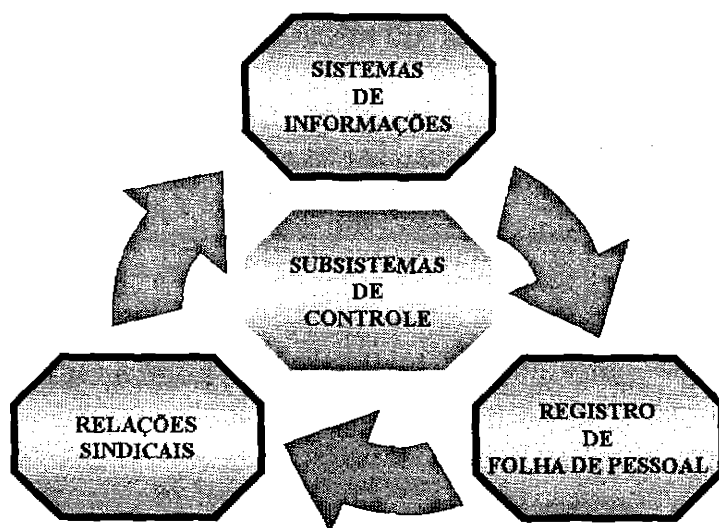
Por meio do subsistema de participação são definidos os critérios através dos quais os funcionários participam dos resultados obtidos pela organização (participação nos resultados) ou tornam-se sócios da mesma (opção por ações). Vale ressaltar que normalmente a participação nos resultados exige dados sobre o desempenho dos mesmos, que são obtidos no subsistema de avaliação.

2.1.5 - Subsistema de Apoio



Processos e políticas voltadas para segurança e medicina do trabalho, qualidade total e qualidade de vida compõe o subsistema de apoio.

2.1.6 - Subsistema de Controle



O subsistema de controle reúne grande parte dos processos originalmente atribuídos ao antigo departamento de pessoal. São processos que cuidam das questões legais do vínculo trabalhista como registro e folha de pessoal. Também cuidam das relações com os sindicatos e da sistematização das informações sobre os funcionários como histórico, desempenho, transferências, etc.

2.2 – Planejamento estratégico de Gestão de Pessoas

Toda organização nasce orientada para um fim, que é a sua missão. Com base na sua missão, as organizações projetam uma imagem futura de si próprias. A partir da visão que as organizações tem de si próprias é possível definir que objetivos determinam a realização do seu projeto futuro. Os objetivos, por sua vez, dependem do planejamento de uma estratégia organizacional para serem alcançados.

Toda estratégia organizacional gera algum tipo de impacto sobre as pessoas que trabalham na organização. Por isso estratégias em relação à Gestão de Pessoas são traçadas com vistas a adequar os recursos humanos disponíveis à estratégia da organização. Esta estratégia pode significar tanto a contratação quanto o desligamento ou o desenvolvimento de pessoas.

As transformações que caracterizam os tempos atuais já foram discutidas anteriormente neste trabalho. Também já se discutiu o valor que as pessoas adquiriram dentro

do contexto organizacional, tendo-se em conta que o Capital Intelectual passou a constituir uma vantagem competitiva mais significativa do que as freqüentes inovações tecnológicas.

Considerando todos estes aspectos, pode-se afirmar que dificilmente um planejamento estratégico organizacional poderia, sobretudo nos tempos atuais, desconsiderar o fator “pessoas”. Estratégias de Gestão de Pessoas precisam estar inseridas dentro da Estratégia Organizacional.

As estratégias do negócio, que se devem basear na interação de todos os agentes que intervêm no mesmo – os aspectos mercadológicos, tecnológicos, financeiros, de relações com a comunidade etc, – precisam ser perpassadas pela contribuição esperada das pessoas da organização, uma vez que serão elas que acionarão todos esses aspectos e darão vida a essa estratégia. (BOOG, 1999, P.168)

Neste sentido, é possível falar em Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas como uma tradução cuidadosa das estratégias organizacionais no âmbito da Gestão de Pessoas. Mesmo que a estratégia organizacional possa exigir em algum momento uma redução dos quadros de pessoal, essa redução tem que ter sido bem planejada, de forma a não colocar em risco aquilo que hoje constitui um dos maiores patrimônios de uma organização: seus talentos.

Assim fica claro que a estratégia de gestão de pessoas é a alma, o coração e o cérebro da estratégia global da organização. A estratégia de Gestão de Pessoas não somente deve fazer parte da estratégia global da organização, mas deve constituir-se no fio condutor dessa estratégia global. (BOOG, 1999, P.168)

O planejamento da estratégia de Gestão de Pessoas deve considerar que necessidades ligadas à gestão de pessoal devem ser atendidas no sentido de conduzir o alcance da estratégia organizacional. Para isso, Stoner (1999, P.277) aponta a consideração de quatro aspectos:

a) O planejamento das necessidades futuras, definindo quantas pessoas e com que tipo de habilidades a organização precisará contar;

b) O planejamento do equilíbrio futuro, considerando as pessoas que estão na organização em relação àquelas que serão necessárias no futuro e averiguando se há necessidade de mudanças no quadro de pessoal;

c) O planejamento da provisão ou demissão de pessoas conforme o tipo de mudança no quadro de pessoal for detectada no aspecto anterior;

d) O planejamento do desenvolvimento daquelas pessoas que já trabalham ou que passarão a trabalhar na organização a fim de garantir pessoas com as habilidades necessárias ao cumprimento do plano estratégico organizacional.

O planejamento estratégico de Gestão de Pessoas também deve considerar alguns elementos que influenciam diretamente as políticas de gestão de pessoas de qualquer organização, como o mercado de trabalho, o mercado de mão-de-obra, o nível de absenteísmo e rotatividade de pessoal e as mudanças no ambiente externo.

A estimativa das necessidades futuras de pessoal não busca prever apenas a quantidade de pessoas com as quais a organização vai precisar contar no futuro. Significa sobretudo prever que tipo de habilidades estas pessoas deverão possuir para atender aos objetivos organizacionais.

Ao fazer previsões sobre a sua necessidade futura de pessoal a organização deve considerar não apenas a quantidade e qualidade da mão-de-obra que idealmente atenderia à estratégia organizacional proposta. A organização deve considerar a relevância e influência que seus índices internos de rotatividade e absenteísmo podem ter sobre aquele contingente humano idealmente proposto.

Ao planejar seu quadro de pessoal futuro a organização deve ter consciência de que algumas pessoas se aposentarão, pedirão demissão, entrarão de licença ou serão transferidas e promovidas até lá. O acompanhamento destes aspectos ligados à rotação de pessoal é importante para a organização, uma vez que compromete o nível de assertividade do seu planejamento de pessoal.

È difícil, contudo, fazer esse acompanhamento de modo centralizado. O ideal seria, como propõe Pontes (2001,P.64) que a estimativa das necessidades futuras de pessoal fosse feita pelo gerente de cada unidade, com o auxílio do setor de recursos humanos e que esta sofresse as devidas alterações ao longo de períodos de seis meses ou um ano.

Os índices de rotatividade demonstram o perfil da dinâmica de entrada e saída de pessoal na organização em questão. O acompanhamento destes índices é necessário para

que a organização possa detectar problemas ligados a clima organizacional ou mesmo à sua própria política de pessoal (o que pode gerar impactos sobre a estratégia organizacional).

Altos índices de rotatividade são, de um modo geral, negativos para a organização, pois todos os processos de admissão e desligamento de pessoas implicam em custos. Além daqueles custos financeiramente mensuráveis, como os ligados aos processos de recrutamento, seleção, encargos e indenizações demissionais etc, um alto índice de rotatividade gera custos de difícil mensuração econômica, como os ligados à integração e treinamento e à influência sobre o moral dos demais trabalhadores, como a criação de um clima de tensão e desmotivação.

Os motivos que levam uma organização a apresentar altos índices de rotatividade podem e devem ser levantados através de uma entrevista de desligamento realizada com todos os funcionários que, por iniciativa própria ou decisão da organização estão deixando esta.

O planejamento da gestão de pessoas também deve levar em conta a existência de um certo grau de absenteísmo nas organizações. "Absenteísmo é a frequência e/ou duração do tempo de trabalho perdido quando os funcionários não comparecem ao trabalho" (CHIAVENATO, 1999, P.68).

Ausências e atrasos no trabalho se dão por diversos fatores. Doenças, dificuldades de transporte até o local de trabalho, acidentes, problemas familiares e particulares, licenças de saúde, férias, etc.

Independentemente destas motivações de caráter externo, o grau de absenteísmo de uma organização também terá elevada relação com a satisfação no trabalho e com as práticas organizacionais voltadas para a questão, como o nível de tolerância a atrasos e faltas ou o grau de incentivo ao envolvimento e comprometimento com o trabalho.

Acompanhar os níveis de absenteísmo e atuar nas suas causas é prática importante e contribui muito para a eficiência organizacional. Além disso, conhecer os níveis médios de absenteísmo da organização ajuda o planejamento a não superestimar a mão-de-obra disponível, comprometendo a estratégia organizacional.

Definidos a quantidade e qualidade do contingente humano necessário à organização, resta verificar em que nível o atual contingente da organização atende a esta em termos de quantidade e qualificação.

Para que se levante dados sobre o atual contingente de pessoas da organização, Stoner (1999, P.277-278) propõe a auditoria de Recursos humanos. Nesta são avaliadas as habilidades e o desempenho de cada indivíduo da organização, permitindo aos gerentes de nível mais alto uma idéia clara do excesso ou déficit de pessoal e da qualificação destes em cada setor. Este levantamento também permite a verificação de eventuais problemas de alocação de pessoas, como inchaço de algumas áreas e déficit em outras.

A proposta de auditoria de RH, no entanto, é desnecessária se a estrutura da área de gestão de pessoas contemplar todos os subsistemas apresentados anteriormente. Neste caso, o subsistema de avaliação seria capaz de fornecer informações suficientes a respeito das habilidades e do desempenho de cada indivíduo na organização.

Por fim, é necessário que o planejamento leve em conta a situação presente e as tendências em relação à oferta e demanda de emprego (mercado de trabalho) e à oferta e demanda de mão-de-obra (mercado de mão-de-obra).

O aumento da demanda ou da oferta tanto no mercado de trabalho quanto no mercado de mão-de-obra, determina a escassez ou abundância de pessoas qualificadas para composição dos quadros de pessoal da organização. Assim, tais mercados influenciam diretamente nos processos de provisão de pessoas, tornando-os mais fáceis ou mais difíceis e conseqüentemente mais caros ou mais econômicos, conforme a disposição daqueles primeiros.

Importante ressaltar que a estimativa das necessidades futuras de pessoal e a avaliação da qualidade de pessoal interno são imprescindíveis no que se refere à eficiência das decisões de recrutar, desligar ou treinar pessoas. “Os acontecimentos dos anos noventa demandarão tantas mudanças das organizações que muitas se extinguirão. A principal razão para tal será que estas falharão em recrutar e manter as pessoas que as ajudariam a mudar.” (HERRIOT *apud* COOPER, D.; ROBERTSON, I. T., 1995, P.1 tradução nossa)¹⁰

¹⁰ The events of the 1990s will create such demands for change upon organizations that many will go under. The major reason they will do so is that they will fail to recruit and retain the people they need to help them change.

A falta de previsão sobre a necessidade de contratar, ao contrário, pode comprometer a eficiência de todo o processo(PONTES, 2001,P.61). Processos de recrutamento e seleção mal elaborados devido à falta de tempo podem gerar situações como de escassez momentânea de pessoal ou casos de promoção ou contratação de pessoas mal preparadas para assumir a vaga.

Por isso, ao perceber que precisará realizar contratações, a organização deve, prontamente proceder à previsão de quantas e quais vagas exatamente deverão ser preenchidas e em que espaço de tempo. E quanto antes ocorrer essa percepção, melhor.

2.3– Análise e descrição de Cargos no processo de provisão de pessoas

A análise e descrição de cargos é atividade de especial relevância dentro da gestão de pessoas, uma vez que através dela desenvolvem-se diversos outros processos, como a criação de planos de carreiras, das políticas de cargos e salários, etc. Ela também auxilia a provisão de pessoas, configurando-se como um instrumento imprescindível para o sucesso desta.

A descrição de cargos constitui-se numa relação onde são definidos por que, como, quando, onde e o que faz o ocupante daquele cargo (PONTES, 2001,P.52). Ou seja, na descrição de cargos são listadas as tarefas e atividades que aquele cargo realiza, utilizando-se de que meios e recursos, com que frequência e aonde elas devem ser realizadas e porque elas existem dentro do contexto da organização.

Segundo Pontes (2001,P.52) a “análise de cargos é o estudo das atribuições e responsabilidades dos cargos”. A partir dela é que surgem os requisitos que servirão de base orientadora para os processos de recrutamento e seleção. A análise de cargos traça as habilidades, conhecimentos e capacidades que o ocupante do cargo deve ter para conseguir desempenhar corretamente suas funções.

A partir da descrição e análise do cargo a ser preenchido é que se estruturará todo o processo de provisão de pessoas requisitado pela organização. Quanto mais organizada e sistematizada for a estrutura de cargos de uma organização, maiores serão as chances dos processos de provisão (recrutamento, seleção, integração e treinamento) atenderem às necessidades organizacionais.

É muito necessário que a organização tenha clareza a respeito da distribuição de tarefas e da atribuição de responsabilidades de cada um dentro de sua estrutura. Por isso, dentro do sistema de gestão de pessoas, existe o subsistema de carreiras.

A boa estruturação do subsistema de carreira, apresentado no capítulo anterior, é que garante que as informações relevantes a cada cargo estejam disponibilizadas de modo claro, o que demonstra, mais uma vez, a interdependência entre os diversos subsistemas da área de gestão de pessoas.

Será com base na descrição e análise de cargos que o perfil de candidato adequado à vaga em questão será traçado. A partir deste perfil será escolhida a melhor estratégia de recrutamento e seleção, tendo em conta todas as técnicas e critérios à disposição da organização.

2.4- Recrutamento de pessoas

O primeiro passo no processo de provisão de pessoas consiste em pensar a forma como os candidatos potencialmente adequados para o cargo tomarão conhecimento e se sentirão atraídos pela possibilidade de ingressar no quadro de pessoal daquela organização.

A forma como se divulga, se informa e se procura atrair candidatos às vagas disponíveis da organização são definidas durante o processo de recrutamento. Assim, recrutamento “é o processo de encontrar e atrair candidatos capazes para solicitação de emprego” (Werther e Davis *apud* Pontes, 2001, P.81).

Chiavenato (1999, P.91) observa que o recrutamento não pode se resumir à mera divulgação do processo de seleção. É preciso que ele seja atrativo, especialmente para aqueles candidatos com perfil adequado ao preenchimento do cargo. “Se o recrutamento apenas comunica e divulga, ele não atinge seus objetivos básicos”.

Uma vez que a finalidade do recrutamento seja atrair candidatos qualificados para a seleção, é preciso ter em mente que a imagem da organização e a política de pessoal por ela oferecida, também terão influência sobre a qualidade do recrutamento (principalmente sobre o externo). Como afirma Pontes (2001, P.81) toda organização tem pontos positivos: cabe ao recrutador ressaltá-los de maneira que ela transpareça uma imagem positiva.

É necessário que a imagem da organização seja capaz de motivar pessoas qualificadas a se candidatarem para a vaga. Neste ponto é interessante analisar que tipo de

necessidades estas pessoas buscam satisfazer e em que medida aquilo que a organização está oferecendo satisfaz estas mesmas necessidades (PONTES, 2001,P.88).

Não apenas a imagem e a política de pessoal de uma organização motivam profissionais a se candidatarem a uma vaga de emprego. Também exerce poderosa influência no recrutamento a situação do mercado de trabalho naquele do momento.

De um modo geral pode-se entender o mercado de trabalho como o resultado da interação entre o conjunto de demandas e o conjunto de ofertas de empregos em uma certa região. A definição recomendada por Pontes (2001, P.45) conceitua mercado de trabalho como “a área onde os diversos grupos ocupacionais encontram emprego, mudam de empregador ou onde encontram salários relativamente uniformes” (LODI, *apud*, PONTES, 2001, P.45).

Em uma simplificação grosseira pode-se dizer que a interação entre demanda e oferta de trabalho pode se pautar em três diferentes situações que determinam o nível de salários e o grau de facilidade na obtenção de empregos ou mão-de-obra: (PONTES, 2001,P.46-47) .

a) Na primeira a demanda de trabalho excede a oferta, logo a disputa entre os trabalhadores por uma vaga de emprego se torna mais acirrada e o nível dos salários tende a diminuir para que se atinja um equilíbrio.

b) Na segunda situação a demanda de trabalho é menor do que a oferta, o que leva a uma disputa entre os empregadores pela obtenção de mão-de-obra e a uma tendência de aumento do nível dos salários para o alcance do equilíbrio.

c) Já na terceira situação a demanda e a oferta de trabalho se equivalem e os salários se mantêm estáveis.

O processo de recrutamento deve levar em conta em que situação se encontra o mercado de trabalho e qual é a melhor estratégia para cada situação. Neste caso, o recrutador deve ter consciência de que a diminuição do custo do trabalho e o aumento - ou a expectativa de aumento - da produção podem gerar um aumento generalizado das ofertas de trabalho, o que torna o processo mais difícil, demorado e oneroso. Da mesma forma o aumento dos salários ou o desaquecimento da economia pode gerar uma diminuição da oferta de trabalho e tornar o processo de recrutamento mais fácil, ágil e barato (CHIAVENATO, 1999,P.83).

As habilidades e conhecimentos exigidos para o cargo também influenciam o recrutamento na medida em que este deve tentar definir onde é mais provável encontrar um número razoável de pessoas com aqueles conhecimentos e habilidades (CHIAVENATO, 1999, P.83).

O recrutamento de pessoal pode se processar em um espaço limitado ao ambiente organizacional, ou dentro de um espaço amplo e externo à organização. Quando a organização divulga e atrai seus próprios funcionários para o preenchimento das vagas abertas, está realizando um recrutamento interno. Quando a organização busca atrair pessoas até então estranhas ao seu quadro de pessoal, está realizando um recrutamento externo.

2.4.1 – Recrutamento interno

O recrutamento interno se dá por meio da promoção ou transferência de funcionários que já compõe os quadros da própria organização para o preenchimento das vagas que surgirem. Ele pode ser sistematicamente usado em uma organização, que passa então a só utilizar o recrutamento externo para preenchimento dos seus cargos iniciais (PONTES, 2001, P.98)

Para ser realizado de modo sistemático é necessário que a organização tenha estruturado antes um sistema que avalie o desempenho e o potencial de cada funcionário. Também é preciso que a organização preocupe-se em desenvolver e treinar os funcionários com potencial para promoção, garantindo que, no momento certo, eles já estejam preparados para a nova função.

O recrutamento interno pode ser vantajoso em diversos aspectos. Ele é mais rápido, mais barato e demanda um tempo de ambientação menor do funcionário no novo cargo. Além disso, no recrutamento interno o funcionário já conhece a cultura e os valores da organização, o que aumenta suas chances de adaptação no novo cargo.

O funcionário contratado externamente traz consigo uma série de valores profissionais, métodos de trabalho, estilos de liderança, crenças, que às vezes se chocam com aqueles preconizados pela organização. Isso, com certeza, não acontece com os recrutados internos.(PONTES, 2001, P.98)

O recrutamento interno também eleva o moral interno dos funcionários, ao propiciar uma política de valorização dos mesmos. Ao promover um funcionário para que ele assuma um cargo mais alto, a organização está reconhecendo a competência e o bom

desempenho deste. “Uma política de promoção interna estimula a lealdade e inspira maior esforço por parte dos membros da organização” (STONER, 1999, P.279).

As desvantagens apresentadas pelo recrutamento interno estão sobretudo ligadas aos efeitos da baixa renovação que ele propicia à organização. Para Stoner (1999, P.279) uma política que priorize o recrutamento interno pode ser desvantajosa, porque “limita a quantidade de talentos disponíveis, reduz a chance de que novos pontos de vista entrem na organização e pode encorajar a complacência entre os empregados que presumem que a antiguidade assegura a promoção”

O recrutamento interno pode se dar por meio de concurso interno ou de um planejamento de pessoal. Recrutar por meio de concurso interno significa basear-se em um mecanismo de provas seletivas para definir a escolha do funcionário que receberá o novo cargo. Como será promovido aquele que obtiver melhores notas, Pontes (2001, P.99) desaconselha este método, considerando que ele cria um “espírito de competição predatória” que poderia afetar o clima organizacional.

O planejamento de pessoal já foi abordado anteriormente. Através do planejamento de pessoal a organização procura se preparar para suprir as suas necessidades futuras de pessoas, instaurando procedimentos que avaliam o desempenho e o potencial dos funcionários e os preparam para assumir os cargos acima.

O recrutamento interno, feito através do planejamento de pessoal, também requer da organização a estruturação de um plano de carreiras, de uma política salarial e de uma análise de cargos que preceda e apóie estas estruturas (PONTES, 2001,P.100).Na opinião de Pontes (2001, P.98) o recrutamento interno é mais interessante do que o externo, e sua proposta é que aquele seja a principal fonte de recrutamento de uma organização.

Entre as duas fontes [de recrutamento], devemos dar prioridade ao recrutamento interno, a não ser que se trate de preenchimento de cargos iniciais de carreira. [...] No caso de não haver internamente nenhum candidato com potencial é que se deve recorrer à fonte externa. (PONTES, 2001, P.83)

2.4.2 – Recrutamento externo

Como colocado anteriormente o recrutamento externo é aquele que procura buscar candidatos para as vagas da organização fora do âmbito interno da mesma, ou seja no mercado de trabalho.A principal vantagem deste tipo de recrutamento é que ele permite a

renovação de idéias dentro da organização. Além disso ele possibilita à organização buscar profissionais com habilidades e experiência que, às vezes naquele momento, não existem dentro da mesma.

Pontes (2001,P.105) admite que em algumas situações específicas, como no caso da abertura de uma nova área na organização, o recrutamento externo pode ser melhor que o interno, já que é mais fácil contratar alguém que já venha com uma formação adequada do mercado do que treinar e desenvolver aqueles que já trabalham ali. Contudo, este autor novamente adverte que o ideal é não recorrer ao recrutamento externo em proporção superior a 20% do total de vagas preenchidas na organização.

Dentre as desvantagens do recrutamento externo, a mais enfatizada pelos autores da área é a de que este tipo de recrutamento pode afetar o moral dos funcionários que já trabalham na organização, reduzindo a lealdade (CHIAVENATO, 1999,94-95) destes por oferecer oportunidades a estranhos em detrimento daqueles.

Além disso o recrutamento externo implica a estruturação de um processo mais elaborado de seleção, de ambientação e de integração do novo funcionário, o que significa mais dispêndio de tempo e dinheiro para a organização.

Por fim há sempre o risco do candidato selecionado não corresponder àquilo que a análise de seu perfil a princípio indicava ou ainda deste não se adaptar á cultura e sistema de trabalho da empresa, o que implicaria em novos investimentos de tempo e dinheiro para substituição do mesmo.

Existem diversas técnicas de recrutamento externo. Todas elas ambicionam atrair o candidato qualificado, fazendo com este se apresente para o processo de seleção da organização. Dentre as técnicas de recrutamento mais comuns (CHIAVENATO, 1999;PONTES, 2001; STONER, 1999) figuram as seguintes:

- a) anúncios e classificados em jornais, revistas especializadas e demais mídias;
- b) apresentação e divulgação em escolas, universidades e cursos especializados;
- c) disponibilização das vagas no site da empresa;

- d) contratação de empresas de recrutamento e seleção;
- e) contato com agências de emprego governamentais ou associações sem fins lucrativos;
- f) indicações de funcionários;
- g) aceitação de Currículos e inscrições espontâneas de candidatos;

A escolha do método de recrutamento deve ser precedido de uma análise que considere o custo e a eficiência que cada um deles oferece, tendo em vista o tipo de público que se deseja alcançar. Uma vez escolhido o método é preciso ter o cuidado de sistematizar as ações e informações que são cruciais ao processo, tomando as medidas necessárias para que o método escolhido realmente consiga ser eficaz.

Avaliar o recrutamento externo é algo importante para que a organização tenha um indicativo não apenas sobre a eficiência dos métodos que empregou como também da própria atratividade que a vaga oferecida (CHIAVENATO, 1999, P.99).

Em termos quantitativos, quanto mais pessoas do mercado de trabalho o recrutamento conseguir influenciar melhor. Porém, é preciso pensar recrutamento também em termos qualitativos. Como observa Chiavenato (1999, P.99), “o mais importante é trazer candidatos que sejam [...] encaminhados ao processo seletivo”.

Acompanhar dados como o custo de cada processo de recrutamento no tempo, o percentual de candidatos recrutados, o percentual destes que chegaram a participar da seleção, percentual das vagas que conseguiram ser preenchidas pelos mesmos, etc pode ser uma importante ferramenta de controle para a organização e permite a contínua melhora destes processos.

2.5 – Seleção de Pessoal

No processo de seleção os candidatos recrutados passarão por uma ou mais situações que permitirão à organização conhecer melhor suas habilidades, experiências e motivações, de forma a obter dados suficientes que subsidiem a escolha daqueles que serão contratados.

Para Chiavenato (1999, P.107) a seleção de pessoal “busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes [...], visando

manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.”

O processo de seleção de pessoal varia conforme o número de vagas diferentes e o número de candidatos recrutados. Cada situação exigirá dos responsáveis pelo processo uma decisão em relação ao candidato e às vagas disponíveis. Cada decisão constitui-se como um tipo de tratamento que pode ser dado ao caso. Chiavenato (1999, 109-110) apresenta três modelos de decisões possíveis na seleção de pessoal : o modelo de colocação, o de seleção e o de classificação.

Considere um processo de recrutamento interno onde o plano de sucessão desenvolvido na empresa aponta para apenas uma pessoa adequada para a vaga disponível. Nesta situação o processo de provisão adotará o modelo de colocação, onde há apenas uma vaga e apenas uma pessoa adequada para a mesma.

Uma situação onde existem diversos candidatos, mas apenas uma vaga o modelo de decisão a ser adotado será o de seleção. Neste compara-se cada candidato aos requisitos exigidos pelo cargo buscando encontrar aquele que mais se adequa às exigências da vaga. Então o melhor candidato é escolhido e os demais são dispensados. Neste modelo as únicas alternativas possíveis são a rejeição ou a aprovação.

Por fim, em situações onde existem diversos candidatos e diversas vagas, adota-se o modelo de classificação. Neste compara-se cada candidato aos requisitos de uma vaga, se ele atende aos requisitos é aprovado, se não passa a ser comparado com os requisitos de outra vaga e assim sucessivamente. Busca-se levantar que vagas exigem requisitos mais próximos ao perfil do candidato.

2.5.1 - Técnicas de seleção de pessoal

As etapas de um processo de seleção são montadas conforme a conveniência de cada organização, não existindo um modelo único a ser seguido. No entanto, algumas técnicas são muito comuns e merecem serem citadas. Com base nestas é possível ter uma visão geral do conjunto de técnicas que normalmente definem as etapas de um processo de seleção.

Pontes (2001, P.127-129) e Chiavenato (1999, P.114-126) apontam as seguintes técnicas usualmente utilizadas no processo de seleção:

a) **Análise de Currículo** : trata-se da análise do currículo ou da ficha de inscrição preenchida durante o recrutamento com vistas a descartar aqueles candidatos que, desde já, sabe-se não preencherem os requisitos mínimos exigidos pelo cargo - como nível de escolaridade por exemplo. Além disso, quando o número de candidatos recrutados é muito grande, a triagem permite uma seleção dos candidatos que poderão participar do processo de seleção, que é caro e não comporta tantos candidatos;

b) **Entrevista de seleção**: trata-se de uma entrevista com vistas a conhecer melhor o candidato, sua história, suas motivações, seu conhecimento técnico, etc. Pode haver uma ou mais entrevistas durante o processo com diferentes finalidades;

c) **Provas e testes de conhecimentos e capacidades**: são provas escritas, orais ou práticas que visam avaliar o domínio do candidato em relação a algumas técnicas ou conhecimentos necessários ao cargo. Elas podem ainda verificar o nível de cultura geral, e o nível de conhecimento teórico do mesmo. Muitas vezes as provas são um meio eficiente e imparcial de diminuir o contingente excessivo de candidatos do processo de seleção;

d) **Testes psicométricos**: são testes psicológicos que visam evidenciar determinadas aptidões dos candidatos como aptidão verbal e numérica, noção espacial, raciocínio abstrato, etc;

e) **Testes de personalidade**: estes testes também foram desenvolvidos pela psicologia e tanto sua aplicação como interpretação tem que ser feitos por psicólogos. Embora muitos destes testes tenham sua validade questionada a finalidade principal destes é apontar traços relevantes da personalidade dos candidatos, como agressividade, introspecção, motivação etc;

f) **Técnicas de simulação e dinâmicas de grupo**: as técnicas de simulação tentam avaliar o candidato a partir da simulação de algumas situações. Os aspectos avaliados normalmente são relacionados à capacidade de relacionamento interpessoal, liderança, trabalho em equipe, etc;

g) **Busca de referências e investigação sobre o passado do candidato**: trata-se de checar os dados fornecidos pelo candidato, de buscar informações sobre a sua conduta em outras organizações, ou sobre demais questões que possam desabonar o candidato para o exercício de determinada função.

Pontes (2001,P.131) observa que é preciso ter cautela ao estruturar o modelo de seleção que será aplicado pela organização, tomando todas as medidas possíveis para impedir que o mesmo se configure como algo discriminatório.

Muitos métodos e testes de seleção são aplicados sem uma avaliação crítica sobre a lógica e a validade daquilo que o teste se propõe a demonstrar. Há também uma tendência em estruturar processos de seleção com base em critérios vulgares, fundamentados no senso comum e sem relação lógica explícita e que podem acabar se demonstrando preconceituosos e discriminadores.

Selecionar apenas mulheres para um cargo de secretariado, com base no raciocínio de que “mulheres são mais organizadas e, portanto, mais aptas ao cargo” é um tipo de raciocínio que, embora preconceituoso, está presente no senso comum. Fugir de armadilhas como essa é algo muito importante.

Outras armadilhas que tornam o processo de seleção discriminatório dizem respeito à escolha de técnicas e métodos de seleção que, embora válidas e respeitadas, não mensuram habilidades relevantes para o cargo em questão ou ainda que permitem que características do candidato que, embora positivas, não têm influência no desempenho do cargo, tenham peso sobre a seleção.

È imprescindível que tanto o planejamento quanto a condução do processo de seleção sejam o mais objetivos e isentos possível, garantindo aos candidatos iguais oportunidades de emprego. Além de a discriminação ser algo moralmente censurável e legalmente punível, ela conspira contra a organização impedindo que muitos indivíduos talentosos sejam descobertos e trazidos para dentro da mesma.

Segundo Chiavenato (1999, P.128), algumas organizações calculam o Quociente de Seleção (QS) para medir a eficácia da seleção. Calculado a partir da divisão do número de candidatos admitidos sobre o número de examinados o QS é um indicador pouco apurado e não indicará muita coisa se o número de candidatos recrutados tiver sido muito superior ao número de vagas abertas.

Embora seja muito difícil avaliar a eficiência e eficácia de um processo de seleção, é importante tentar levantar dados sobre o processo de forma a melhorá-lo continuamente. Buscar informações junto às chefias e acompanhar o desempenho daqueles que foram admitidos, talvez possa ser algo interessante.

2.6 – Ambientação, Integração, Treinamento e Desenvolvimento

Cada empresa, órgão público ou instituição funciona segundo uma série de mecanismos formais e informais com os quais o novo funcionário não está familiarizado. A dinâmica de trabalho recebe influência direta da cultura e dos procedimentos, atitudes e práticas instituídas dentro da organização. Certamente o novo funcionário conseguirá adaptar-se melhor e mais rapidamente a esta dinâmica se for adequadamente recebido e socializado no contexto organizacional.

Contudo, algumas organizações simplesmente ignoram a importância de se tomar providências que garantam uma boa recepção e mais rápida integração do novo funcionário ao trabalho. Ao ingressar em uma nova organização, o indivíduo se deparará com os valores, idéias e métodos de trabalho, aceitos e exigidos na organização e que irão contrastar ou não com os seus em alguns pontos.

Além disso, o indivíduo precisará aprender sobre como se relacionar com os novos colegas, chefes e subordinados e sobre como se posicionar diante deles, descobrindo sua identidade e seu papel naquela nova rede de relacionamentos que passará a pertencer.

Todos estes aspectos podem configurar-se como dificultadores do processo de integração do recém-chegado à organização e ao trabalho, se não forem em alguma medida orientados e acompanhados.

Pontes (2001,P.174) divide este acompanhamento do novo funcionário em duas fases: a ambientação e a integração de fato. Na ambientação o indivíduo é apresentado formalmente à empresa. Realizada normalmente pela área de gestão de pessoas a ambientação dura poucas horas e informa o recém-admitido sobre:

- a) a atividade da organização, os produtos e serviços que ela oferece;
- b) posicionamento da organização no mercado;
- c) a sua estrutura organizacional;
- d) sua história;
- e) sua missão, objetivos e seus valores;
- f) regras de conduta exigidas na organização;

- g) principais políticas e diretrizes estabelecidas pela mesma;
- h) procedimentos administrativos mais relevantes;
- i) política de pessoal, salários, carreiras e benefícios;
- j) associações de empregados;
- k) cooperativa de crédito dos empregados;
- l) local de trabalho e sua infra-estrutura;
- m) horário de trabalho e de almoço;
- n) política de banco de horas ou horas-extra;
- o) dia de pagamento.

É interessante observar que algumas organizações apresentam algumas destas informações aos candidatos recrutados, ainda durante o processo de seleção. Isso pode ser muito útil na posterior integração do admitido, que já irá para a organização conhecendo algo sobre o funcionamento desta e terá criado expectativas um pouco mais próximas da realidade desta.

A entrega de um manual, contendo as informações listadas acima para que ele consulte sempre que necessário também pode ser útil (BOOG, 1999, p.443), mas é preciso considerar que a simples entrega de um manual, sem a ambientação conduzida pelo setor de gestão de pessoas, não conseguirá ter a mesma eficiência.

Pontes (1999,P.175-176) explica que a integração se dá principalmente sob o acompanhamento da chefia imediata. Trata-se de um programa que procura facilitar a adaptação do funcionário à rotina e à equipe de trabalho.

Chiavenato (1999,P.149) sugere que a chefia imediata sirva como um tutor para o iniciante, orientando as atividades deste. Ela deveria recepcionar o novato, apresentá-lo a seus colegas de trabalho, falar em linhas gerais sobre os objetivos do cargo ocupado, explicar-lhe quais são as suas tarefas e como elas devem ser realizadas.

A chefia também deveria definir com o novo funcionário as metas e resultados a serem alcançadas e informá-lo sobre seu desempenho durante todo o processo, de forma que este pudesse ir se ajustando às expectativas da organização (CHIAVENATO,1999,P.149).

Os benefícios da ambientação e da integração são palpáveis e devem estar inclusos em todo e qualquer processo que traga novas pessoas (funcionários novatos, estagiários, *trainees*) para o universo laboral da organização.

Nossa experiência em implantação desses programas [de ambientação e integração] comprova comportamentos positivos dos novos funcionários em relação aos seguintes aspectos:

- Desenvolvimento de uma identificação com a empresa. Antes dos programas, os funcionários demonstravam primeiro identificação com o setor de trabalho e depois, aos poucos, iam conhecendo os aspectos mais gerais da empresa;

- Os funcionários [...] são usuários mais conscientes e informados a respeito dos benefícios e são menos resistentes às normas de comportamento [...];

- E por último, conhecem detalhes de seu contrato de trabalho [...] de forma a perceber a intersecção de interesses que representa. As relações de trabalho são mais transparentes. (BOOG, 1999,P.445)

A organização pode ainda providenciar um programa de treinamento e desenvolvimento do novo funcionário caso perceba esta necessidade. Um exemplo é uma situação onde o funcionário precisa saber operar um programa que foi desenvolvido exclusivamente para a organização e, logo, não há razões para se esperar que o recém-admitido tenha domínio de tal técnica.

CAPÍTULO.3– ESPECIFICIDADES E PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O setor público está inserido em um contexto diferente daquele privado e por isso tem especificidades que devem ser consideradas durante a discussão sobre a sua administração interna e sobre a forma como se dá a gestão de pessoas no âmbito de um ente federado específico.

As organizações do setor público estão submetidas as normas do direito administrativo, que pertence ao ramo do direito público. O direito público prescreve as normas que disciplinam as atividades do Estado e suas relações com os outros Estados e com os indivíduos que compõe a coletividade. Fazem parte do direito público não apenas o direito administrativo, mas também o direito internacional, o penal, o tributário, entre outros.

O direito administrativo é definido por Hely Lopes Meirelles como o “conjunto harmônico de princípios jurídicos que regem os órgãos, os agentes e as atividades públicas tendentes a realizar, concreta, direta e imediatamente os fins desejados pelo Estado” (MEIRELLES, 2003, P.38)

A maior parte dos princípios que regem o direito administrativo estão de alguma forma anunciados na Constituição Federal. A Carta Magna de 88 inovou ao explicitar em seu texto a submissão da administração pública a alguns destes princípios.

Art. 37. A administração pública direta, indireta ou fundacional, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. (BRASIL, 2002)

É oportuno ressaltar, no entanto, que os cinco princípios enumerados no art.37 não são os únicos princípios que devem ser observados pela administração pública e, portanto, não esgotam a matéria.

Outros artigos constitucionais e normas ordinárias do ordenamento jurídico submetem implicitamente a administração pública aos demais princípios do direito administrativo, consagrados anteriormente pela doutrina jurídica.

Hely Lopes Meirelles (2003,P.86) cita doze princípios orientadores da boa administração pública. Além dos cinco enumerados pelo artigo 37 da constituição, o professor

acrescenta os princípios da razoabilidade, proporcionalidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, motivação e supremacia do interesse público sobre o privado. Interessantemente todos estes princípios foram enumerados na Lei federal 9.784 de 29 de janeiro de 1999 como princípios aos quais a administração deve observância.

O princípio da Legalidade pressupõe que todos os atos da administração pública estejam em conformidade com o direito, de forma que a realidade posta pelos atos administrativos esteja em consonância com a realidade enunciada pelo sistema legal.

A legalidade adquire especial relevância quando nasce o Estado de Direito. Através desta é que se assegura aos indivíduos o respeito a seus direitos e garantias fundamentais, guardando-os de terem de se submeter ao abuso de poder por parte do Estado.

O inciso II do artigo 5º da Constituição Federal foi criado com base no princípio da legalidade e institui que “ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei.” (BRASIL, 2002)

Assim, se por um lado a observância à legalidade protege os particulares de investidas arbitrárias por parte de poder público, por outro lado ela obriga a administração pública a proceder sempre conforme a lei, visto que todo e qualquer ato ou omissão de sua parte afeta de algum modo aos particulares.

Na administração pública não há liberdade nem vontade pessoal. Enquanto na administração particular é lícito fazer tudo o que a lei não proíbe, na administração pública só é permitido fazer o que a lei autoriza. (MEIRELLES, 2003, P.86)

O ato administrativo eivado de ilegalidade é nulo e por ele responderá o agente público, pelo desvio da lei, no que for de sua responsabilidade, no âmbito disciplinar, civil e criminal, conforme o caso.

A observância do princípio da legalidade não deve, contudo, ser interpretado sob o ponto de vista meramente formal. Embora a concepção doutrinária anterior interpretasse tal princípio como uma ordem para que cada elemento do ato administrativo estivesse minimamente previsto em lei escrita, hoje essa interpretação já se ultrapassada.

O princípio da legalidade é bem mais amplo do que a mera sujeição do administrador à lei, pois aquele, necessariamente, deve estar submetido também ao Direito, ao ordenamento jurídico, às normas e princípios constitucionais, assim também há de se procurar solver a hipótese de a norma ser omissa ou, eventualmente, faltante. (FIGUEIREDO, 2003, P.42)

Assim a legalidade deve ser vista como um dever de observância à lei em seu sentido mais lato, ou seja, ao sistema legal como um todo e não à lei escrita específica. “Trata-se, (...) de fazer coerente o sistema legal, que há de supor que responda a uma ordem de razão e não a um casuísmo cego.” (GARCÍA DE ENTERRÍA E FERNANDEZ *apud*, FIGUEREIDO, 2003, p.43)¹¹. Nas palavras do professor Hely Lopes Meireles:

Cumprir a lei na frieza de seu texto não é o mesmo que atendê-la na sua letra e no seu espírito. A administração, por isso, deve ser orientada pelos princípios do Direito e da Moral, para que ao legal se ajunte o honesto e o conveniente aos interesses sociais. (2003, P.87)

O princípio da legalidade gera impactos sobre a estruturação dos processos de Gestão de Pessoas em toda a Administração Pública. Diferentemente das organizações do setor privado, onde o que predomina é princípio da autonomia da vontade, nas organizações públicas entre o planejamento e a execução dos procedimentos administrativos há o processo de conversão legal dos mesmos.

De certa forma a estruturação dos processos relativos à gestão de pessoas nas organizações públicas sempre demandarão mais tempo e estarão sujeitas a mais contingências do que nas organizações privadas.

Acrescente-se que a conversão legal dos processos administrativos não depende apenas dos órgãos que planejaram estes processos, devido ao princípio de separação dos poderes que rege o setor público.

A consequência mais imediata do exposto acima é que toda e qualquer alteração ou adaptação do desenho organizacional e das políticas de pessoal vigentes nas organizações públicas pode sofrer interferências do Legislativo durante a etapa de legalização das mesmas.

Neste contexto, o planejamento das políticas de pessoal e das estruturas que sustentarão as mesmas torna-se ainda mais importante e prescinde de ações específicas voltadas para a aprovação destas no âmbito do Legislativo.

Também é necessário que planejamento e a execução das políticas de pessoal se dêem de forma a favorecer o endosso das mesmas no âmbito do Judiciário, principalmente no caso de litispendências.

¹¹ GARCÍA DE ENTERRÍA, Eduardo; FERNANDEZ, Tomás-Ramón. **Curso de Derecho Administrativo**. 4 ed. Madrid: Civitas.

Para tal não basta o fiel cumprimento do que foi positivado. É necessário garantir que a positivação destas estruturas não contenha brechas que dêem margem para questionamentos judiciais.

Considerando o exposto acima, a administração pública poderá garantir não apenas a implementação de políticas de pessoal eficazes e eficientes, mas também a eficácia e eficiência dos atos praticados pelos seus agentes públicos.

O princípio da impessoalidade exige que os atos administrativos sejam isentos de predilectismos ou qualquer outro viés particularista. Como será demonstrado a seguir, tal princípio encerra em si diversos outros princípios do direito administrativo, como da finalidade, o da supremacia do interesse público sobre o privado e o da igualdade (ou isonomia).

A impessoalidade não admite que as ações da administração pública sejam desviadas de sua finalidade, tratando o público como se particular fosse. Na definição de Hely Lopes Meirelles:

O princípio da impessoalidade (...) nada mais é do que o clássico princípio da finalidade, o qual impõe que ao administrador público que só pratique o ato para o seu fim legal. E o fim legal é unicamente aquele que a norma de direito indica expressa ou virtualmente como objetivo do ato, de forma impessoal. (MEIRELLES, 2003, P.90)

O princípio em questão também reforça a observância pela administração pública do direito de igualdade, garantido a todos os administrados por meio do art.5º, *Caput*, da Constituição Federal. Na interpretação de Gasparini (2004, P.8) o princípio da impessoalidade declara que “a atividade administrativa deve ser destinada ao cidadão em geral, sem determinação de pessoa ou discriminação de qualquer natureza”.

Assim o dever de agir com impessoalidade seria a antítese do clientelismo e do patrimonialismo. “Com ele quer-se quebrar o velho costume do atendimento do administrado em razão de seu prestígio ou porquê a ele, o agente público deve alguma obrigação.” (GASPARINI, 2004, P.8)

É preciso que a administração pública tenha clareza sobre o porque de sua existência e sobre o papel que desenvolve. A impessoalidade exige consciência da administração sobre seu dever de defender o interesse público.

Se a lei dá à administração os poderes de desapropriar, de requisitar, de intervir, de policiar, de punir [assim como de contratar, de promover, de demitir] é porque tem em vista atender ao interesse geral e não pode ceder diante do interesse individual. Em consequência, se ao usar de tais poderes, a autoridade administrativa objetiva prejudicar um inimigo político, beneficiar um amigo, conseguir vantagens pessoais para si ou para terceiros, estará fazendo prevalecer o interesse individual sobre o interesse público. (DI PIETRO, 2001, P.70)

O primeiro desdobramento do princípio da impessoalidade sobre as ações gerenciais das organizações públicas é o dever, que aquele impõe a estas, de construir processos e estruturas administrativas objetivos o bastante para evitar qualquer dúvida sobre a imparcialidade, a igualdade de oportunidades e a relação destes processos e estruturas com o alcance do interesse público.

No caso específico da gestão de pessoas, a impessoalidade impõe, por exemplo, que os processos de seleção sejam abertos a todos aqueles que preencham os requisitos mínimos do cargo.

“Os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei.” (CF 88, Art. 37, inciso I.) Isso implica na abstenção, por parte das organizações públicas, do emprego de técnicas de triagem por análise de currículos, por exemplo.

Para que a impessoalidade seja inquestionável, processos de seleção com grande carga de subjetivismo, como os baseados unicamente em entrevistas por exemplo, também são vetados no setor público.

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. (C.F. 88, Art.37, inciso II.).

Neste caso a constituição define de antemão a impossibilidade de se negar a alguém que preencha os requisitos necessários para o cargo, o acesso ao processo de seleção. Também define a obrigatoriedade da seleção se dar por meio de um processo objetivo, no caso um concurso de provas, ou provas e títulos.

No caso descrito acima o simples atendimento ao princípio da legalidade bastaria. Contudo, mesmo nos casos em que a lei não define tão pormenorizadamente os procedimentos a serem adotados pela administração pública, como no caso da contratação

temporária, esta deve escolher procedimentos que atendam ao comando constitucional da impessoalidade e de preferência transpareçam esse mesmo comando, de forma a evitar dúvidas e futuras intervenções judiciais.

Outro desdobramento do princípio da impessoalidade sobre o funcionamento das organizações públicas é que todos os processos relativos a promoção, realocação, transferência ou demissão de pessoas torna-se mais delicado.

A administração pública não pode, diferentemente da privada, perceber o baixo desempenho do funcionário e, sem nenhum método mais acurado e legalmente instituído, recolocá-lo ou demiti-lo.

Igualmente não é possível às organizações do setor público, perceber o excelente desempenho e potencial de um funcionário e, também sem um processo legalmente instituído, promovê-lo permanentemente ou transferi-lo para outra área ou setor.

Obviamente isso não significa que não haja possibilidade de demissões ou promoções nas organizações públicas, mas significa que, enquanto nas organizações privadas a imparcialidade, justiça e conveniência das promoções ou demissões dificilmente são questionadas, no setor público a arguição sobre o grau de subjetivismo e pertinência das demissões e promoções é uma constante.

Considerando-se o alto grau de subjetivismo que envolve qualquer julgamento sobre competência ou desempenho profissional, justificar de forma objetiva as demissões ou promoções é um desafio para a administração pública.

Um dos aspectos desse desafio seria a organização ou sistematização de um plano de substituições ou qualquer outro arranjo de recrutamento interno que seja suficientemente objetivo e ao mesmo tempo não promova a competição predatória entre os funcionários candidatos à promoção.

A impessoalidade legitima e promove a consecução do interesse público. Mas o interesse público não é algo já pré-definido. A definição sobre o que configure ou não o interesse público em um dado momento, se dá através de um processo político.

Vivemos em um regime democrático sobre o qual não restam dúvidas da sua importância e propriedade. Contudo isso não significa que se devam ignorar os impactos que o jogo político pelo poder podem exercer sobre a administração pública.

Nas organizações públicas a gerência é instável enquanto o corpo técnico é estável. Isso gera intervenções e descontinuações de ordem política nos procedimentos rotineiros da organização. No caso da gestão de pessoas este aspecto influencia, por exemplo, na autorização ou não de contratações, sejam estas necessárias ou desnecessárias.

Durante muito tempo, por exemplo, o apelo por uma função social do Estado como empregador foi muito forte. Hoje a idéia de ajuste fiscal parece predominar. Em ambos os casos as necessidades organizacionais foram e continuarão sendo fortemente afetadas pelo contexto político do momento.

Outro aspecto importante de se observar na administração pública refere-se à tendência que a burocracia tem de se configurar como um ator independente devido à própria estabilidade em contraste com a instabilidade de sua gerência. Daí tem-se que a cooptação da mesma na implementação de mudanças exige mais tempo e esforços.

Por fim as organizações públicas vão se distinguir bastante das privadas em relação à sua capacidade de localizar e demitir aqueles funcionários que se demonstrarem ineficientes, o que aumenta a responsabilidade das organizações por efetuar processos de provisão que de fato tragam talentos para a organização.

Foi exatamente a consciência dos impactos que o jogo político pode gerar sobre a Administração Pública que determinou o surgimento no serviço público da figura a *estabilidade*. Estabilidade significa a garantia de permanência no serviço público concedida em princípio a todo servidor nomeado para cargo de provimento efetivo¹² através de concurso público, após cumprimento e aprovação de estágio probatório com duração de três anos.

Criada pela Carta constitucional de 1938, tal figura tencionava garantir a continuidade da prestação dos serviços públicos e a permanência dos funcionários em seus cargos mesmo após as mudanças de governo. Trata-se, portanto, de uma tímida manifestação do princípio da impessoalidade que visava obstacularizar a ação patrimonialista e clientelista. Segundo Hely Lopes Meirelles, “Quase como regra, a cada alternância do poder partidário, o partido que assumia o Governo dispensava os servidores do outro, quer para admitir outros do respectivo partido, quer por perseguição política.” (MEIRELLES, 2003, p.421)

¹² O conceito de Cargo de Proviemento efetivo e outros termos muito próprios da Administração Pública e do Direito Administrativo são explicados no Capítulo 4.

O princípio da publicidade determina a ampla divulgação dos atos praticados pela administração pública, salvaguardadas as hipóteses de sigilo previstas em lei. O principal objetivo deste princípio é a garantia da transparência dos atos da administração pública, tendo em vista que todos estes são de interesse público.

O respeito ao princípio da publicidade também vincula o efeito dos atos administrativos que geram conseqüências externas aos órgãos que os emitem (à exceção das hipóteses legais de sigilo). Tal efeito se dá então a partir da publicação daqueles atos pelo Órgão Oficial da Administração, ou seja, pelo jornal, público ou privado, destinado a tal finalidade.

Assim, todo processo de recrutamento e seleção externa no setor público tem que ser divulgado, sendo sua publicação pelo órgão oficial imprescindível, uma vez que o mesmo gera efeitos jurídicos externos ao órgão que o processa.

É oportuno dizer que, o princípio da publicidade, tanto por uma questão de impessoalidade (conforme discutido anteriormente), quanto por uma questão de moralidade (que será discutida a seguir) não pode objetivar a promoção pessoal de agentes ou autoridades públicas.

O sentido do princípio da moralidade pode ser resumido na máxima já proclamada a muito pelos romanos "*non omne quod licet honestum est*", ou seja, nem tudo que é moral é honesto.

A administração pública não está sujeita apenas ao exame da legalidade de seus atos. Em regra ela estará sujeita ao exame de sua conduta em relação a algo que, com freqüência se demonstra mais exigente que aquela: a moralidade.

Há juristas que questionam a moralidade como um princípio autônomo, independente da legalidade. Sobre essa questão é válido o comentário de Di Pietro (2001, P.78) com base em Hauriou: "Há uma moral institucional contida na lei, imposta pelo poder Legislativo, e há uma moral administrativa, que 'é imposta de dentro e vigora no próprio ambiente institucional e condiciona a utilização de qualquer poder jurídico, mesmo o discricionário'"

Di Pietro também demonstra que, em se tratando do direito positivo brasileiro, a moralidade definitivamente não pode ser confundida com a legalidade. Tanto é assim que

a autora cita além do *caput* do art.37 da CF - já aqui foi exposto anteriormente – vários outros dispositivos legais que demonstram isso.

Entre aqueles dispositivos legais estão, o § 4º do mesmo artigo, onde defini-se a punição dos atos de improbidade administrativa; o art. 5º, LXXIII, que prevê possibilidade de ação popular em casos de ofensa à moralidade administrativa e o art.2º, inciso IV, parágrafo único da Lei 9784/99 que exige da administração pública “ atuação segundo padrões éticos de probidade, decoro e boa-fé”.

Hely Lopes Meirelles (2003,P.89), com base em Franco Sobrinho, demonstra que a moralidade jurídica está ligada à noção de “boa administração”. A boa administração exige que o indivíduo se determine não apenas pelos preceitos legais que vigoram mas também por aqueles morais, distinguindo o limite tanto do que é ou não ilícito como daquilo que é ou não justo. Seria justamente essa aplicação de critérios morais que daria valor jurídico à vontade e intenção do administrador.

Considerando a associação entre boa administração e atendimento ao princípio de moralidade, torna-se pertinente verificar que, nas organizações públicas, o planejamento e execução de ações que transpareçam ao máximo a boa-fé e a probidade administrativa garantem maior eficiência na medida em que evita questionamentos dessa ordem.

O princípio da eficiência foi acrescentado ao texto do art.37 da Constituição Federal pela Emenda Constitucional nº 19 de 1998.Sobre este princípio Silva (2000, p.655-656.), diz que “A eficiência administrativa é atingida pelo melhor emprego dos recursos e meios (humanos, materiais e institucionais), para melhor satisfazer às necessidades coletivas num regime de igualdade dos usuários.”

Contudo, segundo Hely Lopes Meirelles, com base na monografia de Carvalho Simas¹³, este princípio já se achava inserido no nosso ordenamento jurídico desde a reforma administrativa instaurada em 1967 pelo Decreto-Lei 200.

Nesse decreto a atividade do executivo foi submetida ao controle de resultado (art.13 e 25, V); o sistema de mérito fortalecido (no art.25,VIII); a administração indireta submetida quanto à eficiência administrativa, à supervisão ministerial (art.26, III) e a demissão ou dispensa de servidor comprovadamente ineficiente ou desidioso recomendada (art.100).

A EC 19/98, não inovou, portanto, ao introduzir o princípio da eficiência, mas reforçou a sua observância elevando-o como princípio norteador da administração pública.

O motivo da inclusão da eficiência entre os princípios constitucionais encontra-se muito ligado à idéia de transformação do Estado Burocrático em Estado Gerencial. Nos cadernos do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado é possível perceber o enfoque que a Reforma do Estado, empreendida no governo Fernando Henrique Cardoso, trazia sobre a eficiência:

O objetivo da reforma é permitir que a administração pública se torne mais eficiente e ofereça ao cidadão mais serviços, com maior qualidade. Ou seja, fazer mais e melhor com os recursos disponíveis. A redução de custos será perseguida ao mesmo tempo em que se promove a contínua revisão e aperfeiçoamento das rotinas e processos de trabalho, simplificando procedimentos, desburocratizando e estabelecendo metas e indicadores de desempenho e de satisfação do cidadão. (BRASIL, 1997, P.7)

Di Pietro (2001,P.84) reconhece a tensão existente entre o princípio da legalidade e o da eficiência. Na verdade, contudo legalidade e eficiência não chegam a se configurar um como o oposto do outro. O que existe é uma linha de nebulosidade nas situações onde um processo exige revisão por se apresentar ineficiente, mas a letra da lei não foi ainda modificada, existindo como um elemento que engessa os processos,dificultando o alcance da eficiência.

Afirma-se o seguinte com base no raciocínio de que a lei adequada aos fins do serviço público não contrasta, mas ao contrário contribui para eficiência do mesmo. O problema está em com que tipo de rigor se interpreta o princípio da legalidade e em com que meios se pretende alcançar a eficiência.

O problema também se põe quando há dúvida sobre o que atende ou não o interesse público. Nestes casos a autonomia da vontade pode até ser invejada pelo serviço público. Mas a lógica do setor público e do interesse que o defende não faz desta uma opção interessante. No setor privado, o que está em jogo é o interesse particular e quanto ao mesmo cada um sabe e responde pelo seu. Já no caso do interesse público, a falta do aspecto legal ofende a democracia e expõe o sistema ao risco de passar ao atendimento de interesses pessoais em detrimento do público.

¹³ CARVALHO SIMAS, Henrique de. *Manual Elementar de Direito Administrativo*. Rio de Janeiro, 1974.

O fato da eficiência estar assumindo no setor público uma maior importância está muito relacionado à aceleração das mudanças que caracterizam a contemporaneidade e às reformas gerenciais pelas quais as Administrações Públicas têm passado explicadas no Capítulo 1 deste trabalho.

De modo geral o desdobramento prático do condicionamento da administração pública aos princípios explicados acima é que não bastará à mesma a aplicação subjetiva destes. Eles devem ser objetivamente aplicados aos atos da administração pública, ou seja, devem transparecer nestes, o que determina uma série de limites e condicionantes à estrutura administrativa das organizações públicas em geral. Se “À mulher de César não basta ser honesta, tem que parecer honesta”; À administração pública não basta ser impessoal, moral e legal, deve parecer impessoal, moral e legal.

CAPÍTULO.4 - ESTRUTURAS GERAIS LIGADAS ORGANIZAÇÃO DE PESSOAL E PROVISÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Alguns vocábulos empregados pela Constituição e demais normas que tratam da Administração Pública podem parecer confusos para quem não está habituado à terminologia utilizada no universo administrativo do setor público.

Por isso é importante esclarecer o significado de alguns dos termos e expressões que serão muito utilizados neste trabalho, tais com : cargo, função, emprego público, classe, carreira, quadro, exoneração, demissão, disponibilidade, provimento, nomeação, posse, estágio probatório, agentes públicos, servidor estatutário, celetista, agente público, entre outros.

A compreensão destes termos permite uma visão geral da organização de pessoal na administração pública, especialmente no que tange às normas constitucionais que definem de maneira genérica a provisão de pessoas no serviço público.

Meirelles (2003,P.395) define Cargo Público como “o lugar instituído na organização do serviço público, com denominação própria, atribuições e responsabilidades específicas e estipêndio correspondente, para ser provido e exercido por um titular, na forma estabelecida em lei.”

Na definição de Celso Antonio Bandeira de Mello¹⁴, citada por Di Pietro (2000,P.427), “Cargo é a denominação dada a mais simples unidade de poderes e deveres estatais a serem expressos por um agente.”

Assim, ensina Di Pietro que, para o exercício das competências constitucionalmente atribuídas, os órgãos de cada ente federado dispõe de determinado número de cargos com denominação própria, atribuições definidas e padrão de vencimentos ou remuneração estabelecidos.

Segundo Di Pietro (2000,P.427) a possibilidade de contratação de servidores pelo regime da CLT, trazida pela Emenda Constitucional 19, fez com que o termo emprego público também pudesse ser utilizado para designar uma unidade de atribuições definidas.

¹⁴ Mello, Celso Antonio Bandeira de. Apontamentos sobre os agentes públicos. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1975 – P.17

Assim, o significado de emprego passou a distinguir-se do de Cargo pelo fato dos titulares daquele se submeterem ao regime do direito do trabalho ao passo que os deste se submetem ao regime estatutário dos servidores públicos.

Para Di Pietro (2003,P.428) o conceito de Função é residual ao de emprego e cargo, correspondendo ao conjunto de atribuições às quais não corresponde um cargo. Já Meirelles oferece o seguinte conceito:

Função é a atribuição ou conjunto de atribuições que a Administração confere a cada categoria profissional ou comete individualmente a determinados servidores para execução de serviços eventuais, sendo comumente remunerada através de pró labore. Diferencia-se basicamente do cargo em comissão pelo fato de não titularizar cargo público. (MEIRELLES,2003,P.395)

Como bem lembra Gasparini (2004,P.249), todo cargo tem função, embora exista função sem cargo. As funções do cargo têm caráter permanente e por isso são desempenhadas por servidores estatutários.

Ainda conforme Gasparini (2004,P.249), as funções sem cargo têm caráter provisório e são desempenhadas por contratados temporários. É o caso das Funções de confiança (definidas no art.37, V) e das contratações por tempo determinado (definidas no art.37, IX).

Os cargos são de provimento efetivo quando têm caráter permanente e seus titulares se submetem ao regime estatutário. São de provimento em comissão os cargos que têm caráter provisório. Assim como no caso das funções de confiança o inciso V do art.37 determina que cargos em comissão se destinem apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento.

Conforme ensina Meirelles (2003,P.397), os cargos de carreira são aqueles que se escalonam em classes, permitindo o acesso dos seus titulares a níveis hierarquicamente superiores. Já os cargos isolados não são escalonados em classes, constituindo-se como únicos naquela categoria. Meirelles salienta que os cargos isolados devem ser uma exceção na estrutura administrativa, existindo apenas quando a natureza da função assim exigir.

Há por fim os cargos de direção, chefia ou assessoramento. Estes, como afirma Hely Lopes Meirelles (2003,P.397) podem ser de carreira ou isolados; de provimento efetivo ou em comissão, conforme a lei assim determine.

Os cargos são distribuídos em classes e carreiras, explica Meirelles (2003, P.396). Estas últimas por sua vez constituem os quadros de pessoal de um órgão, ente ou Poder. Com base nas definições e conceitos oferecidos por Meirelles (2003,P.396-398) têm-se as seguintes definições destes termos:

a) Classe “é o agrupamento de cargos da mesma profissão, com idênticas atribuições, responsabilidades e vencimentos. As classes constituem os degraus de acesso na carreira”. (MEIRELLES, 2003, P.396)

b) Carreira é o agrupamento escalonado hierarquicamente de classes. O acesso à carreira é privativo dos titulares dos cargos que integram as diversas classes que a compõe.

c) Quadro é o “conjunto de carreiras, cargos isolados e funções gratificadas de um mesmo serviço, órgão ou poder” (MEIRELLES, 2003, P.396). As Carreiras e os cargos isolados formam o quadro permanente de um certo serviço. Os quadros provisórios e permanentes são estanques e não admitem promoção ou acesso de um para outro.

d) Lotação é “o número de servidores que devem ter exercício em cada repartição ou serviço” (MEIRELLES, 2003, P.398). A lotação pode ser numérica, quando se refere ao número de cargos e funções distribuídos em cada uma das unidades administrativas; ou nominal, quando se refere à distribuição nominal dos servidores nestas mesmas unidades. Os cargos e funções se instituem por lei, ao passo que a movimentação de servidores se institui por decreto.

Provimento é o ato através do qual os cargos públicos são preenchidos, designando-se para tal o seu titular (MEIRELLES, 2003,P.400). O provimento é inicial quando não existe vínculo anterior entre o cargo preenchido e a pessoa nomeada para tal cargo. O provimento é derivado quando há uma alteração da situação de serviço de pessoa já nomeada.

No provimento inicial há a nomeação, ou investidura. Na definição de Gasparini (2004,P.261) nomeação é “ato administrativo mediante o qual a autoridade competente dá a um cargo seu devido titular.”

Após a nomeação deve haver a posse do novo servidor. Gasparini (2004,P.262) conceitua posse como “a aceitação do cargo e o compromisso de bem desempenhar as respectivas funções.”

Se o servidor não tomar posse dentro do prazo estabelecido em lei pode ocorrer a revogação do provimento, ou seja, o vínculo entre a Administração Pública e o servidor pode se extinguir. Também pode ser exonerado o servidor que, a partir da posse, não entre em exercício no prazo legal, ou seja, não se coloque “à disposição da repartição onde desempenhará suas funções” (GASPARINI, 2004, P.263).

O desfazimento do vínculo entre servidor e Administração Pública, quando de iniciativa desta última, pode se configurar como exoneração, demissão, dispensa ou revogação do provimento, este último explicado no parágrafo anterior.

A exoneração é “o desligamento do servidor público do quadro de pessoal da Administração Pública [...] por estar entender não ser mais conveniente ou oportuno mantê-lo integrado ao quadro”.(GASPARINI, 2004, p.2340).

Segundo Meirelles (2003, P.416-417) exoneração de ofício (feita por iniciativa da Administração) é livre nos casos dos cargos em comissão e requer motivação nos seguintes casos:

a) Servidor em estágio probatório (portanto não estável) por insuficiência de desempenho (CF art.41, § 4º) ou para atender aos limites de despesa de pessoal (CF art.169, § 3º, II).

b) Servidor estável por insuficiência de desempenho (CF art.41, § 1º, III) ou para atender aos limites máximos de despesa com pessoal (CF art.169, § 4º).

Ao passo que a exoneração não se caracteriza como pena a demissão terá necessariamente um caráter punitivo. Segundo Di Pietro, ela procede diante de prática de ato administrativo ilícito. Na observação de Gasparini (2004,P.235): “a aplicação de pena de demissão [...] exige processo administrativo ou judicial [...] consoante prevê o § 1º do art.41 da Constituição Federal.”

A dispensa, conforme declara Meirelles (2003,P.417), “ocorre em relação ao admitido pelo regime da CLT quando não há a justa causa por esta prevista.” Meirelles explica que o termo utilizado pela CLT é demissão, mas para que não se confunda com a conotação punitiva que o termo denota na Administração Pública, adota-se o termo dispensa.

Di Pietro (2000, P.422) define agentes públicos como “toda pessoa física que presta serviços ao Estado e às pessoas jurídicas da Administração Indireta”. Gasparini (2004,

P.133) endossa essa definição, acrescentando-lhe apenas observação sobre a independência de vínculo jurídico, e conceitua agente público como “todas as pessoas físicas que sob qualquer liame jurídico e algumas vezes sem ele prestam serviços à administração Pública ou realizam atividade que estão sob a sua responsabilidade.”

A partir do texto constitucional é possível classificar e agrupar os diferentes tipos de agentes públicos conforme o tipo de vínculo que estes estabelecem com a administração pública.

Gasparini (2004,P.149) classifica os agentes públicos em agentes políticos, agentes temporários, agentes de colaboração (que se dividem em agentes colaboradores por vontade própria, por compulsão ou por concordância), servidores governamentais, servidores públicos (que se dividem em estatutários ou celetistas) e agentes militares (que também se subdividem em federais, estaduais e distritais).

Meirelles (2003, P.74) criou uma classificação mais complexa dos agentes públicos, dividindo-os em agentes políticos, agentes administrativos (os servidores públicos em sentido *strictu*; concursados, que exercem cargo em comissão ou temporários), agentes honoríficos, agentes delegados e agentes credenciados.

Já Di Pietro (2000,P.422) propõe uma classificação mais simplificada – que em regra é seguida neste trabalho – dividindo os agentes públicos em agentes políticos, servidores públicos em sentido *lato* e particulares em colaboração com o Poder Público. Em linhas gerais Di Pietro engloba em sua classificação os mesmos tipos de agentes enumerados por Gasparini, apenas agrupando-os em classes maiores que se subdividem ou não internamente.

A definição de agente político não é um consenso na doutrina jurídica. Di Pietro (2000,P.423) opta pela definição mais restrita de Celso Antônio Bandeira de Mello¹⁵. A autora afirma que para Mello “são agentes políticos apenas o Presidente da República, os Governadores, os Prefeitos e respectivos auxiliares imediatos (Ministros e Secretários das diversas pastas) Senadores, os Deputados e os Vereadores.”

¹⁵ Mello, Celso Antonio Bandeira de .Curso de Direito Administrativo. São Paulo: Malheiros, 1995
Sobre esse tema o autor diz o seguinte: “agentes políticos são os titulares dos cargos estruturais à organização política do País, isto é, são os ocupantes dos cargos que compõem o arcabouço constitucional do Estado e, portanto, o esquema fundamental do poder. Sua função é a de formadores da vontade superior do Estado.”

Hely Lopes Meirelles (2003,P.75), por sua vez, conceitua agentes políticos como “os componentes do governo nos seus primeiros escalões, investidos em cargos, funções, mandatos ou comissões, por nomeação, eleição, designação, ou delegação para o exercício de atribuições constitucionais.” Como observa Di Pietro (2000,P.422) incluem-se então, na classificação de Meirelles, não apenas os agentes a que se refere Celso Antonio Bandeira de Mello como também os chefes “da Magistratura, Ministério Público, Tribunais de Contas, representantes diplomáticos” e demais autoridades que, no desempenho de suas atribuições sejam funcionalmente independentes.

Gasparini (2004, P.150) também adota a definição de Celso Antônio Bandeira de Mello, acrescentando a observação de que os agentes políticos são agentes que não se ligam à Administração pública por um vínculo profissional, e sim, por um vínculo político, sendo a sua condição de cidadãos o que lhes qualifica para o desempenho de suas funções.

Os particulares em colaboração com o Poder Público são pessoas físicas que “prestam serviços ao Estado, sem vínculo empregatício, com ou sem remuneração”(DI PIETRO, 2000, P.427), *grosso modo* são os mesmos ‘agentes de colaboração’ definidos por Gasparini¹⁶, muito embora a subdivisão da classe feita pelo autor se diferencie muito daquela proposta por Di Pietro.

Seguindo a classificação de Di Pietro, os particulares em colaboração com o poder público podem vir a exercer função pública de três formas. A primeira será por meio de concessão de Poder público.

Trata-se, por exemplo, “dos empregados das empresas concessionárias e permissionárias de serviço público, os que exercem serviços notariais e de registro [...] os leiloeiros, tradutores e intérpretes públicos.” (DI PIETRO, 2000, P.426-427). A remuneração destes particulares corre por conta dos usuários de seus serviços, mas a Administração Pública determina e fiscaliza estes serviços.

A segunda forma de particulares em colaboração virem a exercer função pública será por meio de requisição, nomeação ou designação. É o caso das convocações para

¹⁶ Para Gasparini (2004, P.159-160) “agentes de colaboração são pessoas físicas que prestam serviços à Administração Pública por vontade própria, por requisição ou com a sua concordância. São agentes que exercem, portanto, função pública, ainda que algumas vezes seja esporádico o exercício. Não ocupam cargo nem emprego público.”

prestar serviço militar, para prestar serviço eleitoral - como mesários por exemplo – para compor Júri Popular, etc. Normalmente não há remuneração para tais serviços.

Por fim, poderão ainda os particulares assumir função pública agindo como gestores de negócio, por vontade e iniciativa própria, em caso de emergência como epidemias, enchentes, guerras, etc.

Maria Sylvia Zanella Di Pietro classifica os servidores públicos como uma espécie do gênero agente público em um sentido amplo, ou seja, admitindo como participantes desta categoria todas “as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às Entidades da Administração Indireta, com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos.” (2000, P.423)

Dentre os tipos de servidores públicos que compõem esta classe teremos, ainda segundo classificação de Di Pietro, servidores estatutários (ou servidores em sentido estrito), empregados públicos e servidores temporários.

Os servidores públicos estatutários são na definição de Di Pietro (2000, P.424) aqueles que ocupam cargos públicos e cuja relação de trabalho com os órgãos da Administração Pública direta, autarquias ou fundações públicas de Direito público, se pautam pelo regime jurídico estatutário.

O regime jurídico dos servidores públicos traz definições gerais sobre a gestão das pessoas que se submetem ao mesmo na Administração pública. Assim nas palavras de Hely Lopes Meirelles:

O regime jurídico dos servidores civis consubstancia os preceitos legais sobre a acessibilidade de cargos públicos, a investidura em cargo efetivo (por concurso público) e em comissão, as nomeações para funções de confiança; os deveres e direitos dos servidores; a promoção e respectivos critérios; o sistema remuneratório[...]; as penalidades e sua aplicação; o processo administrativo; e a aposentadoria. (MEIRELLES, 2003, P.392)

O regime estatutário como ensina Di Pietro (2000,P.424) é definido por cada ente federado e passível de modificação apenas de forma unilateral, ou seja, é vetada a alteração das normas ali colocadas pela via contratual, ainda que de mútuo acordo entre as partes, visto que tais normas são de ordem pública e se submetem ao princípio da legalidade e não ao da autonomia da vontade.

Gasparini (2004, P.166) esclarece que os Servidores públicos estatutários receberam nas legislações anteriores a denominação de funcionários públicos e de servidores públicos civis. Desta forma todas as três denominações são sinônimas e designam o ocupante de cargo público.

Os empregados públicos, para Di Pietro (2003, p.424), são pessoas contratadas pela administração pública para preenchimento de emprego público (e não cargos) na Administração direta e indireta. Elas são sujeitas à legislação trabalhista definida pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), daí o termo Celetista.

Antes da EC 19/98 os empregos públicos eram preenchidos sobretudo por pessoas da administração indireta, como empresas públicas e sociedades de economia mista. A referida Emenda, acabou com a antiga exigência da instituição de regime jurídico único para todos os servidores públicos da Administração Pública direta, autárquica e fundacional, de forma que, no entendimento de Gasparini (2004, P.166) tornou-se possível a adoção de regime celetista, de maneira mista com o estatutário, também naquelas organizações.

No inciso IX do seu artigo 37 a constituição Federal permite que a Administração pública estabeleça contratos temporários de trabalho, definidos na forma da lei, para atender a “necessidade temporária de excepcional interesse público”. Daí o terceiro tipo de servidor público *lato sensu*.

Os servidores temporários são aqueles contratados para exercício temporário de função pública (mas sem assumir cargo ou emprego), atendendo necessidade da Administração de garantir a continuidade das prestações de sua competência e o atendimento ao interesse público.

A forma de contratação dos servidores temporários deve ser regulamentada em lei por cada membro federado (art.37, IX, CF 88). No entendimento de Gasparini (2004, P.153), contudo, o regime celetista seria o único possível de se aplicar ao caso, visto o caráter temporário da contratação. Além disso § 13 do art.40 define que ao emprego temporário aplica-se o regime geral da previdência social, o mesmo a que se submetem os celetistas em geral.

Carta Constitucional de 1988 traz diversos dispositivos que definem de maneira geral boa parte das estruturas organizativas da gestão de pessoas na Administração

pública. Como bem observa Gasparini (2004,P.169) tais dispositivos “referem-se a servidores que ocupam cargo, emprego ou função, segundo um regime estatutário ou celetista.”

Dentre os dispositivos acima referidos serão aqui citados e explicados especialmente aqueles que dispõem sobre planejamento, provisão, treinamento e desenvolvimento, e avaliação de servidores, tendo em conta a sua contribuição para o tema deste trabalho.

Tais dispositivos, em sua maioria, encontram-se no Capítulo VII da Carta Constitucional, destacando-se, segundo Hely Lopes Meirelles (2003,P.409) o disposto nos artigos 37 ao 41. Gasparini (2004,P.191) observa que os artigos 39 ao 41 referem-se exclusivamente aos servidores estatutários, ou seja, daqueles que ocupam cargo público, excluindo-se nestas os empregados públicos e contratados temporários.

O artigo 37 da CF 88, já foi muito citado anteriormente, porém o conteúdo que toca o tema abordado não foi de forma alguma esgotado e continua exigindo maior aprofundamento, dado sua relevância.

O inciso I do referido artigo estipula que o acesso aos cargos, empregos e funções públicas é permitido “aos brasileiros que preencham os requisitos definidos em lei e aos estrangeiros na forma da lei”.Como esclarece Gasparini (2004, P.169) não há a princípio qualquer restrição à acessibilidade de estrangeiros, mas esta se encontra condicionada ao preenchimento dos mesmos requisitos exigidos aos brasileiros e aos termos e condições fixados em lei.

O inciso II do art.37 determina que a “investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos [...] ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração.”

Segundo Gasparini (2004, P.171), de acordo com este dispositivo, são duas “as formas que permitem o ingresso de brasileiros e estrangeiros nos quadros da Administração Pública direta, autárquica ou fundacional pública [...] : o concurso público e a livre nomeação.”

O concurso público, como coloca Gasparini (2004,P.171), é o procedimento de seleção posto á disposição da Administração Pública direta e indireta para ingresso tanto dos

servidores públicos estatutários quanto dos empregados públicos, caracterizando-se como um “processo competitivo, em que os cargos são disputados pelos vários candidatos.”

Para que haja concurso público Gasparini (2004,P.171) observa que é necessário que haja cargo vago. “se se desejar ampliar o quadro em razão da necessidade de serviço, deve-se criar os cargos e só depois instaurar o concurso.”

Gasparini (2004,P.172) também observa que a constituição não se satisfaz com um simples concurso. Este tem que ser público, de forma que os concursos restritos ou internos só respeitam a Constituição quando aplicados para a elevação de servidores de carreira (promoção ou acesso).

Di Pietro (2000, P.433) se adianta à possível dúvida sobre o fato do texto constitucional do Inciso II, artigo 37 exigir concurso público apenas para cargo e emprego público, ignorando as funções, o que poderia dar margem a abusos e apadrinhamentos como no passado.

Neste caso, a autora entende que tal possibilidade inexistente, visto que a Administração só poderá admitir, sem concurso, para o exercício de função, contratados temporários por tempo determinado (previstos no inciso IX do mesmo artigo 37) e servidores já ocupantes de cargo efetivo, para atribuições de direção, chefia e assessoramento, das chamadas funções de confiança (previstas no inciso V, art.37).

A livre nomeação e exoneração é processo previsto constitucionalmente e permite o ingresso de pessoas no quadro de pessoal da Administração Pública sem realização de concurso. Na Constituição estes casos se referem ao preenchimento dos cargos em comissão assim declarados pela lei, das funções de confiança (art.37, V) e das contratações temporárias de excepcional interesse público (art.37, IX). Contudo, como demonstra Gasparini (2004,P.176), a escolha não é absolutamente livre como o fora no passado.

Através da EC 19 os cargos em comissão de livre nomeação e exoneração e as funções de confiança se direcionaram mais para o corpo burocrático estável da Administração pública. Assim o texto do Inciso V, art.37 deixou de determinar que os cargos em comissão e as funções de confiança fossem preenchidos preferencialmente por servidores de cargos efetivos e passou a determinar o seguinte:

As funções de confiança, 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. (BRASIL, 2002, grifo nosso)

Além disso, os casos de contratação temporária, que já eram admitidos na Constituição anterior e para os quais não há previsão constitucional de concurso, se tomaram, de acordo com Di Pietro (2000,P.432), mais restritos, por constar no texto do art.37, IX, da atual Constituição o termo “excepcional interesse público” e “contratação por tempo determinado”.

Sobre processos de provisão de pessoas o artigo 37 também dispõe que o prazo de validade do concurso público é de dois anos, passível de prorrogação por igual período (inciso III) e que durante o prazo improrrogável, o aprovado em concurso público tem prioridade sobre os novos concursados para assumir a vaga (inciso IV).

Dispõe ainda tal artigo que a lei definirá critérios para admissão de pessoas portadoras de deficiência e reservará percentual de cargos e empregos para estes. Este último dispositivo, como ensina Meirelles (2003,P.413) “não afasta a exigência de caráter geral relativa ao concurso público.”

O § 2º do artigo 39 merece especial destaque por passar a exigir, com a nova redação dada pela EC 19, que “a União, os Estados e o Distrito Federal mantenham escolas de governo para formação e aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira.” (DI PIETRO,2000,P.443 grifo nosso)

Por fim o artigo 41 declara a estabilidade dos “servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público” após cumprimento e aprovação em estágio probatório com duração de três anos.

As razões que justificam a estabilidade já foram discutidas anteriormente neste trabalho. É interessante porém frisar os requisitos necessários para aquisição da estabilidade. Hely Lopes Meirelles (2003, P.421) enumera quatro. O primeiro seria nomeação para cargo de provimento efetivo, o que impede a aquisição da estabilidade por parte do servidor celetista.

O segundo requisito seria a exigência de que a nomeação fosse derivada de aprovação em concurso público, o que reforça o fato (que embora óbvio, foi muitas vezes

questionado) de que aqueles livremente nomeados para cargo em comissão ou contratados temporariamente para o exercício de função não podem pretender aquisição da estabilidade.

A terceira condição para a aquisição da estabilidade é, ainda segundo Meirelles (2003,P.421), o cumprimento de três anos de exercício do cargo, a título de estágio probatório, sendo a quarta condição a aprovação do desempenho demonstrado durante este mesmo estágio, através de “avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade.” (§ 4º, art.41, CF.88)

Apesar da Constituição ter estabelecido os referidos requisitos para aquisição da estabilidade, o artigo 19 do Ato das Disposições Transitórias, conferiu excepcionalmente a estabilidade aos servidores públicos admitidos sem concurso público e que, na data da promulgação da Constituição de 1988, contavam com pelo menos cinco anos de exercício continuado no cargo. A estabilidade neste caso não era estendível aos ocupantes de cargos, empregos ou funções públicas de confiança, nem àqueles de livre nomeação e exoneração ou aos professores de nível universitário.

Como observa Maria Sylvia Di Pietro (2000, P.428), antes da atual Constituição, existiam além das funções de chefia, direção e assessoramento, ainda existentes, funções com as mesmas atribuições de cargos efetivos, no entanto criadas no lugar destes, burlando a exigência de concurso e “servindo aos propósitos de apadrinhamento [...] em todos os tempos.”

O reconhecimento da estabilidade a estes servidores não significou, como lembra Di Pietro (2000, P.468), a efetivação destes. Aliás, o § 1º do art.19 dos ADCT demonstra isso ao estabelecer, também excepcionalmente, que o tempo de serviço dos servidores a que se referia o artigo poderia ser “contado como título quando se submeterem a concurso pra fins de efetivação, na forma da lei”.

Até a Emenda Constitucional 19 de 1998, o servidor público estável só poderia perder seu cargo por meio de processo judicial transitado em julgado, ou por meio de processo administrativo, assegurada a ampla defesa. Do ponto de vista gerencial a estabilidade é um problema, pois cultiva a idéia de que o funcionário não estaria sujeito à exoneração de seu cargo se não se empenhasse.

A Emenda 19 buscou mitigar os efeitos perversos da estabilidade, ampliando o prazo do estágio probatório de dois para três anos (art. 41, *caput*), acrescentando a

possibilidade do servidor público perder seu cargo através de processo de avaliação de desempenho que aponte desempenho insuficiente ou insatisfatório – que depende de regulamentação em lei posterior - (art.41, § 1º III), e prevendo a demissão de pessoal como recurso possível diante de descumprimento dos limites com despesas de pessoal estabelecidos na Lei Complementar 101, de 2000 (art.169, § 4º).

Di Pietro (2000, P.474) observa que, logo que a Lei de Responsabilidade Fiscal (LC 101/2000) foi promulgada as autoridades administrativas lançaram mão de contratações terceirizadas em massa com vistas ao atendimento de suas necessidades dentro dos limites da lei. Para impedir esse tipo de burla à Constituição o artigo 18, §1º da mesma lei incluiu no cálculo de Outras Despesas com Pessoal, aquelas com terceirizados que exercem atribuições próprias de servidores.

A figura do Estágio Probatório foi criada para “avaliar a aptidão e a capacidade do servidor, para desempenho das atribuições do cargo de provimento efetivo, para o qual foi nomeado mediante aprovação em concurso público” (BRASIL, Instrução Normativa nº 10 de 1994.)

Está submetido a estágio probatório o servidor público de cargo em provimento efetivo concursado. Durante o período de Estágio Probatório o servidor público não é estável, mas como afirma Gasparini (2004, P.198) isso não significa que sua demissão seja possível nos moldes do que ocorre no setor privado.

È necessário que haja processo administrativo que demonstre a inadequação do servidor ao serviço público. Nestes termos, diz Gasparini (2004,P.198) que a Súmula 21 do Supremo Tribunal Federal é clara: “Funcionário em estágio probatório não pode ser exonerado nem demitido sem inquérito ou sem as formalidades legais de apuração de sua capacidade”.

Como citado anteriormente a EC 19/98 alterou o período de estágio probatório de dois para três anos. Neste período a chefia imediata deve observar aspectos como idoneidade moral, disciplina, assiduidade, e eficiência do servidor e emitir pareceres periódicos sobre o seu desempenho.

Antes que se finde o período do estágio probatório, processo específico de avaliação de desempenho deverá ser realizado, donde se definirá a permanência ou não do estagiário no serviço público.

Apesar de ter sido criado com fins a avaliar a competência *in loco* do servidor aprovado em concurso, de forma a poder-se remediar alguma eventual falha de seleção e desligá-lo com mais facilidade, na opinião de Nigro (1966, p.215), o estágio probatório cumpre muito pouco esse papel, o que suscita novos estudos sobre o tema.

Para Nigro (1966, P.215) a efetividade do estágio probatório passa pelo convencimento das chefias de que é necessário apontar a eventual ineficiência e eliminá-la da organização. A mera instituição do procedimento não vai forçar as chefias a agir nesse sentido.

Na prática, o estágio probatório não é utilizado como verificação do processo de seleção. Na realidade, por vezes os funcionários admitidos para o estágio probatório são mantidos, embora seus serviços sejam realmente insatisfatórios. De um modo geral, os chefes relutam em recomendar a dispensa desses elementos. Observando a situação, em conjunto, nenhum chefe pode ser censurado por isso, pois a experiência prova ser humanamente difícil despedir qualquer empregado, permanente ou em estágio probatório.(NIGRO, 1966,p.215)

Além disso há administrações públicas onde o processo de avaliação de desempenho de estágio probatório não foi ainda estruturado. Como lembra Meirelles (2003,P.422), há casos “envolvendo decurso de prazo de três anos sem que essa avaliação especial tenha sido feita nos moldes determinados pelo dispositivo constitucional.”

CAPÍTULO.5- METODOLOGIA

Ao discorrer sobre métodos científicos, Lakatos & Marconi (1991,P.106) afirmam existir uma diferença clara entre método de abordagem e métodos de procedimento. Assim, segundo os autores, o método de abordagem “se caracteriza por uma abordagem mais ampla, em nível de abstração mais elevado, dos fenômenos.”

De outro lado, os métodos de procedimento são menos abstratos, referindo-se a uma etapa mais concreta do estudo e menos pretensos a explicar o fenômeno em questão. Eles “pressupõem uma atitude concreta em relação ao fenômeno e estão limitados a um domínio particular” (LAKATOS & MARCONI, 1991,P.106)

Há sete métodos de procedimento para pesquisas na área social para Lakatos E Marconi (1991,P.222): histórico, comparativo, estudo de caso (ou monográfico), estatístico, tipológico, funcionalista e estruturalista.

Dentre todos estes, julgou-se mais oportuna e conveniente a opção pelo estudo de caso, de forma que, basicamente tentou-se descrever e analisar a estruturação dos processos de provisão de pessoas na Administração Pública do Poder Executivo de Minas Gerais.

Segundo Triviños (1987,P.133), o estudo de caso é um dos mais relevantes tipos de estudos na pesquisa qualitativa. Estudos descritivos pretendem “descrever ‘com exatidão’ os fatos e fenômenos de determinada realidade”. Estudos de caso são um tipo de estudo descritivo cujo objetivo é aprofundar “a descrição de determinada realidade” (TRIVIÑOS 1987,P.110)

A sistematização, na metodologia de trabalho, das técnicas de pesquisa que seriam utilizadas, visou escolher aquelas que, mais rapidamente, levantariam as seguintes informações:

a) O que dizem as teorias da administração no tocante a gestão de pessoas, especialmente em relação à provisão de pessoas;

b) Que características e especificidades a realidade estudada apresenta. No caso específico quais são as características, regras ou estruturas peculiares da gestão de pessoas, e em especial dos processos ligados à provisão, vigentes na Administração Pública como um todo;

c) Como a gestão de pessoas, em especial no que se refere a provisão de pessoas, está estruturada na Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gérias.

Para tal, utilizaram-se três técnicas de pesquisa: bibliográfica, documental e observação direta intensiva. No levantamento das informações referentes ao item 1 utilizou-se apenas pesquisa bibliográfica. Para levantar as informações descritas no item 2, lançou-se mão tanto de pesquisas bibliográficas como documentais. Já para levantar as informações do item 3, além de pesquisa documental e bibliográfica, utilizou-se de observação direta intensiva, realizada através de entrevistas não estruturadas, porém focalizadas.

A entrevista é um encontro entre duas pessoas, afim de que uma delas obtenha informações a respeito da determinado assunto, mediante conversação de natureza profissional. É u procedimento utilizado na investigação social, para coleta de dados ou pra ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social. (LAKATOS & MARCONI, 1991, P.195)

Na entrevista não-estruturada, Lakatos & Marconi (1991, P.197) afirmam que o entrevistador não se prende a um roteiro rígido e pré-estabelecido, mas sim tem liberdade para conduzir a entrevista na direção que julgue mais conveniente, obtendo uma exploração ampla do assunto.

As entrevistas focalizadas se estruturam a partir da elaboração de um roteiro que guia a conversa, mas não limita o entrevistador a ele. O entrevistador faz “as perguntas que quiser: sonda razões e motivos, dá esclarecimentos, não obedecendo, a rigor, a uma estrutura formal.” (LAKATOS & MARCONI, 1991, P.197)

As entrevistas forma realizadas junto aos órgãos da Secretaria de Planejamento e Gestão. Inicialmente o plano era entrevistar também ao setor de recursos humanos da Secretaria da Fazenda. Contudo o acesso a tais órgãos se demonstrou muito dificultado, não havendo por parte da Superintendência de Recursos Humanos, e da Diretoria de Formação e Avaliação do Servidor Fazendário interesse aparente em contribuir para o estudo. A Divisão de Identificação e Análise de Potencial foi a única onde se conseguiu marcar uma entrevista.

Na Divisão de Identificação e Análise de Potencial, conversou-se com os analistas de atividade fazendária Claudia Maria Gomes de Freitas e Hamilton Horta Souza sobre os procedimentos de recrutamento e seleção internos da Secretaria da Fazenda.

Na Secretaria de Planejamento e Gestão o acesso foi muito maior. Mesmo com todos os problemas de agenda, a grande maioria dos entrevistados se colocou à inteira disposição para a prestar qualquer esclarecimento posterior, e colaboraram sempre que requisitados, muitas vezes até mesmo por telefone e e-mail.

Foram realizadas entrevistas na Diretoria de Saúde Ocupacional e Provisão, onde colaboraram enormemente a analista de administração Vânia Lúcia Catarina Ribeiro e a administradora pública II Junia Soares de Almeida Ramos, entrevistadas sobre a preparação e o fluxo dos processos de recrutamento e seleção que se fazem por meio de concurso público.

Na Assessoria de Políticas de Desenvolvimento de RH, colaboraram muito com o estudo a diretora de projetos, Fernanda Siqueira Neves e o assessor Raul Felipe Borelli, entrevistados a respeito do sistema de cargos e carreiras do Estado.

Da Diretoria de Gestão de Direitos do Servidor, o seu diretor, Weslie Daniel da Cruz Chagas, também colaborou muito fornecendo em entrevista todas as informações sobre os procedimentos de nomeação e mecanismos de controle relacionados ao mesmo já instituídos ou a instituir no âmbito do Executivo.

Na Diretoria de otimização de Processos, conversou-se com a Diretora Kênia Guedes Possas Borges e a administradora pública Luciene Ribeiro Soares, sobre os projetos de planejamento e provisão ideal de pessoas na Administração Pública Mineira.

Por fim, conversou-se com a Diretora de Recursos Humanos em exercício da SEPLAG (órgão similar às diretorias de RH das demais secretarias), Tavane Francisca Fernandes das Chagas que colaborou concedendo informações sobre os procedimentos de posse e exercício dos nomeados concursados, designados comissionados e temporários, e sobre a existência de integração e ambientação de novos funcionários.

O universo de análise deste trabalho é a estruturação dos processos de provisão de pessoas da Administração Pública do Estado de Minas Gerais, no que esta se limite à esfera de atuação do Poder Executivo.

As informações levantadas a respeito dos elementos condicionantes da Administração Pública em Minas Gerais, exigiram contudo, um recorte mais amplo, de forma que, os Capítulos 3 e 4 se estruturaram dentro do universo institucional-legal imposto seja constitucionalmente, seja por regras de abrangência em nível federal (como leis

complementares, leis federais de aplicação no âmbito dos Estados e determinações jurisprudenciais com igual aplicação, como as súmulas do Supremo Tribunal Federal.).

No tocante aos processos de provisão de pessoas na Administração Pública mineira, dentre as informações levantadas *in loco* consideraram-se como pertencentes à estrutura administrativa aquelas que se inserem formalmente no arcabouço institucional (por meio de leis, decretos, regulamentos, portarias etc).

Isso significa que as práticas informais ou não padronizadas relacionadas aos processos de provisão, embora relatadas, não podem ser vistas como iniciativas da Administração Pública do Executivo, visto que, consciente ou não da existência destas, não foi a mesma que as determinou.

CAPÍTULO. 6 – ESTRUTURAÇÃO DOS PROCESSOS DE PROVISÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE MINAS GERAIS

6.1 – Estruturação dos processos de provisão de pessoas na Administração Pública de MG

O processo de provisão de pessoas no Poder Executivo do Estado de Minas Gerais pode se dar basicamente de três formas:

- a) Concurso público
- b) Recrutamento amplo
- c) Recrutamento limitado

No concurso público são recrutadas, tanto externa como internamente, pessoas para ocupar cargo em provimento efetivo e, mais raramente, emprego público. Trata-se, portanto, do único mecanismo possível para a entrada em cargo efetivo no Estado. Normalmente, ele é realizado para entrada nos cargos iniciais de carreira.

Sobre o emprego público no âmbito do Estado de Minas Gerais, dispõe a Lei Complementar 73 de 2003. Esta, conforme dita o artigo 2º, restringiu a utilização do mesmo às “atividades que requeiram força de trabalho temporária, periódica ou sazonal” e com prazo determinado, pelo artigo 6º “de até doze meses, prorrogável uma única vez por igual período.”

Os concursos públicos, como se verá adiante, já têm toda uma sistemática de procedimentos padronizada no Estado, com estrutura de recrutamento e seleção definidas institucional e legalmente.

Nos casos de recrutamento amplo, preenchem-se ou cargos temporários (de acordo com a possibilidade de contratação limitada que a Constituição oferece no seu artigo 37, inciso IX), ou cargos comissionados definidos legalmente como tais.

Trata-se de funções públicas de caráter transitório, como contratações para atender a uma necessidade temporária da Administração Pública de aumentar o contingente de mão de obra disponível para a realização de uma tarefa específica, como recenseamento por exemplo (Di Pietro, 2002, P.433).

Trata-se também de cargos em comissão, relativos apenas às atribuições de diretoria, assessoramento ou chefia (conforme disposto no art.37, Inciso V da CF) e não restritos a funcionários efetivos.

O recrutamento amplo não é sistematizado no âmbito do Estado, tendo cada órgão do Executivo plena liberdade para agir segundo os critérios e métodos de seleção que desejar. (Braga, 2003)

O recrutamento limitado diferencia-se daquele amplo por estar restrito ao universo dos funcionários públicos efetivos. Algumas vezes esse universo limita-se ainda mais, bastando para tal que a lei disponha como requisito para preenchimento do cargo pertencimento a uma determinada carreira específica, por exemplo.

Não se pode confundir porém estes casos de provimento em comissão, com aqueles de promoção na carreira, visto que a característica maior daqueles é a discricionariedade para provimento do cargo, enquanto os critérios de promoção nas carreiras do Estado variarão no caso a caso, dependendo do que dispor a lei que regulamenta cada carreira.

Também para o caso de recrutamento limitado, não há no executivo do Estado estruturação prévia destes processos, não havendo métodos e procedimentos de recrutamento e seleção padronizados ou instituídos legalmente para todos os órgãos do Executivo mineiro.

No âmbito interno dos órgãos do Poder executivo, contudo, verificou-se em uma Secretaria de Estado, a existência de uma estrutura voltada para o recrutamento e seleção internos dos cargos de provimento em comissão.¹⁷

A atual estrutura orgânica do Poder Executivo de Minas Gerais está definida na Lei Delegada nº 49 de 2003. Através desta foi criada a Secretaria de Planejamento e Gestão

¹⁷ Embora não seja do escopo deste trabalho é interessante ressaltar que na Secretaria da Fazenda (SEF) a Divisão de Identificação e Análise de Potencial elabora e executa processos de seleção interna dos cargos em comissão e das funções específicas (sobretudo as definidas na Lei 6762) Bastando para isso que o diretor ou autoridade a quem compete a nomeação dos cargos em comissão, decida por uma seleção sistemática para preenchimento de determinado cargo.

Como instrumento de apoio à seleção interna existe na SEF, desde de 1989 um banco de potencial, onde constam dados diversos sobre os funcionários como informações curriculares, (atualizáveis a cada seis meses) e características pessoais (avaliadas por meio de testes de personalidade e entrevistas aos quais o funcionário só se submete se assim desejar.)

(SEPLAG), em substituição à antiga Secretaria de Planejamento e Coordenação Geral (SEPLAN) e Secretaria de Recursos Humanos e Administração (SERHA).

A criação da SEPLAG está regulamentada na Lei Delegada nº 63 de 29 de Janeiro de 2003. Trata-se do órgão responsável, entre outras coisas, pela estruturação das políticas de recursos humanos no âmbito da Administração Pública do Executivo de Minas Gerais como um todo.

Art. 2º - A Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão tem por finalidade [...] propor e executar políticas públicas de recursos humanos e as relativas ao orçamento, recursos logísticos, tecnológicos e modernização administrativa [...] competindo-lhe:

.....

VII-desenvolver, orientar e implementar ações e políticas de recursos humanos, direcionadas à captação, qualificação, avaliação, valorização do servidor público, gerir a política de saúde ocupacional no âmbito do Poder Executivo da Administração Pública Estadual.” (Lei Delegada nº 63 de 2003, art.2, VII grifo nosso)

Na organização interna da SEPLAG, os órgãos voltados para gestão de pessoas no âmbito geral do executivo em Minas se concentram dentro da Subsecretaria de Gestão. Nesta, ainda, em abril de 2003, existiam voltados para a gestão de pessoal a Superintendência Central de Gestão de Recursos Humanos, Superintendência Central de Modernização Institucional e a Superintendência Central de Administração e Pagamento de Pessoal (vide anexo A)

As atribuições e a divisão interna das referidas superintendências sofreram, ao longo dos últimos 18 meses, profundas alterações. As duas primeiras foram completamente reestruturadas e a última extinta. A atual divisão interna da Superintendência Central de Gestão de Recursos Humanos e da Superintendência Central de Modernização Institucional pode ser conferida no anexo B.

A Lei Delegada nº 49 de 2003, também determinou a existência de um Colegiado de Gestão Governamental que presta assessoramento ao Governador e garante a articulação entre as diversas ações do Estado.

Art. 2º - Fica criado, em nível de assessoramento ao Governador do Estado e sob a sua Presidência, o Colegiado de Gestão Governamental, composto pelos Secretários de Estado e

pelos titulares da Auditoria Geral do Estado e da Procuradoria Geral do Estado, agrupados em Câmaras Temáticas, na forma estabelecida em Decreto.(LEI DELEGADA 49 /03)

O Colegiado de Gestão Governamental e suas respectivas câmaras temáticas estão regulamentados pelos Decretos 43.145/03 e 43.391/03. As câmaras temáticas que compõe o referido colegiado são presididas pelo Secretário de Planejamento e Gestão (art.6º Decreto 43.145/03), sendo uma delas a Câmara de Coordenação Geral, Planejamento, Gestão e Finanças.

Composta pelos Secretários de Estado de Governo, Fazenda, e de Planejamento e Gestão e pelos Procurador e Auditor Geral do Estado, a Câmara de Coordenação Geral, Planejamento, Gestão e Finanças tem, entre outras atribuições, a de deliberar sobre realização ou não de concurso público no Executivo do Estado de Minas Gerais.

O Decreto 43.244, com as modificações inseridas pelos Decretos 43.554 e 43.844, define as atribuições e competências para a Superintendência Central de Gestão de Recursos Humanos:

Art. 30 - A superintendência Central de Gestão de Recursos Humanos tem por finalidade gerenciar a política de recursos humanos da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional, o pagamento de pessoal, promover a orientação normativa, a supervisão técnica e o controle da execução das atividades de administração de pessoal da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional.

Dentre as diretorias que compõe esta superintendência, duas participam, do processo de provisão de pessoas: a Diretoria Central de Saúde Ocupacional e Provisão de Recursos Humanos e a Diretoria Central de Gestão de Direitos do Servidor.

Cabe à Diretoria Central de Saúde Ocupacional e Provisão de Recursos Humanos a execução da maior parte do processo de provisão de recursos humanos.

Art. 34. A Diretoria Central de Saúde Ocupacional e Provisão de Recursos Humanos tem por finalidade formular e gerenciar a política de saúde ocupacional e executar a política de provisão e de desenvolvimento do servidor público estadual da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional, competindo-lhe:

.....

VIII - acompanhar e supervisionar os concursos públicos, propondo critérios e normas necessários à realização de suas diversas fases (DECRETO 43.244, DE ABRIL DE 2003. grifo nosso).

Em regra, todos os concursos públicos realizados no âmbito do Estado passam pela diretoria que, juntamente com representantes do órgão solicitante, cuidam dos preparativos para a realização do concurso em questão.¹⁸

Vale lembrar que as determinações constitucionais em relação à exigência de concurso público devem ser obedecidas no âmbito Estadual. Assim, à exceção dos cargos em comissão, definidos em lei de livre nomeação e exoneração e dos contratos temporários que atendem a excepcional interesse público, todos os cargos e empregos de recrutamento externo na administração pública exigem concurso público para o seu preenchimento.

A Diretoria Central de Gestão dos Direitos do Servidor acompanha uma pequena, mas fundamental etapa do processo de provisão de pessoas: a nomeação dos servidores públicos. Os aprovados em concurso público, como observa Meirelles (2003,P.414), têm mera expectativa de direito, o que significa que, apenas após a nomeação é que o ato de provimento se inicia realmente, sendo em seguida completado pela posse e pela entrada em exercício no cargo.

Art. 32. A Diretoria Central de Gestão de Direitos do Servidor tem por finalidade coordenar, gerenciar e executar a administração de cargos de provimento efetivo, carreiras e de direitos dos servidores públicos da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional, competindo-lhe:

.....

IV - analisar e emitir os atos de concessão de direitos em especial os relativos a provimento, vacância, estabilidade, efetivação, relocação e acúmulo de cargos, empregos e funções públicas. (Decreto 43.244 de 2003. grifo nosso.)

A Superintendência de Modernização Institucional (SUMIN) ocupa uma posição de especial destaque na atual gestão, sendo a principal responsável pelo planejamento e implementação de uma série de projetos, alinhados em sua maioria, com as propostas de reforma administrativa e de modelo gerencial de gestão, pensadas por Bresser Pereira (1998)

Na SUMIN o órgão voltado, por excelência, para a gestão de pessoas é a Assessoria de Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos. Criada pelo Decreto 43.844 de agosto de 2004, a Assessoria substituiu a então Diretoria Central de Desenvolvimento de Políticas de Recursos Humanos.

¹⁸ Neste sentido consulte nos anexos, o art.2º, Incisos I e II do regulamento geral de concurso público, aprovado no Decreto 42899 / 02.

Esta por sua vez, foi criada pelo Decreto 43.554 para substituir a Diretoria Central de Desenvolvimento Organizacional, que pertencia à Superintendência de Gestão de Recursos Humanos, e não à SUMIN. As atribuições legais da Assessoria demonstram a caracterização da mesma como o órgão “pensante” em relação à gestão de pessoas no Estado.

Art. 42-A - A Assessoria de Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos tem por finalidade formular e coordenar a política de provimento e formular a política de remuneração, dos planos de carreiras, de desenvolvimento e dos quadros de provimento efetivo do servidor público estadual da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional. (DECRETO 43.244 DE 2003, grifo nosso)

Atualmente a Assessoria é responsável por diversos projetos ligados à modernização da gestão de pessoas na Administração Pública, tais como implantação de avaliação de desempenho, remuneração variável, reestruturação do plano de cargos e carreiras, revisão do estatuto do servidor público, entre outros.

No tocante aos processos de provisão de pessoas dentre as modificações introduzidas pelo Decreto 43.554, no Decreto 43.244, constava como competência do referido órgão a análise dos processos para autorização de concursos públicos (Inciso VIII do art.42-A.)

Embora o Decreto 43.844, que também alterou o 43.244, não tenha mantido esta redação, hoje, quem levanta os dados que servem de subsídio para a tomada de decisões sobre autorizações de concursos é a Assessoria de Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos.

A maioria das demais diretorias da SUMIN, de alguma forma, lidam rotineiramente com projetos que envolvem gestão de pessoas, contudo (com exceção da Diretoria Central de Otimização de Processos, que será citada a seguir), elas não merecerão maior destaque neste trabalho uma vez que nenhuma delas atualmente influencia diretamente os processos provisão de pessoas.

A finalidade da Diretoria Central de Otimização Administrativa é a melhoria dos processos organizacionais, com o uso das ferramentas e tecnologias de gestão (Decreto 43.244 /03, art.40, *caput*). Neste sentido, toda a otimização de processos é alvo desta diretoria, inclusive aquela relacionada ao provimento de pessoas. Como se verá mais tarde, recentemente esta diretoria iniciou a formulação de um projeto que afeta diretamente os processos de provisão.

No âmbito interno de cada Secretaria de Estado, a gestão de pessoas se dá através dos seus respectivos órgãos de Recursos Humanos, geralmente Superintendências ou Diretorias, conforme o tamanho da Secretaria. Assim, na estrutura organizacional da Secretaria da Fazenda, existe a Superintendência de Recursos Humanos, definida no Decreto 40659 de 1999. O art.16 de tal dispositivo, ao dispor sobre a finalidade desta superintendência declara que esta tem por finalidade “planejar, coordenar, avaliar e executar as atividades de administração de pessoal e desenvolvimento de recursos humanos, observadas as diretrizes emanadas da administração superior” (grifo nosso)

Já na Secretaria de Turismo a gestão de pessoas é feita pela Diretoria de Recursos Humanos, órgão subordinado à Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças daquela. A Lei Delegada 66 de 2003 declara que a finalidade da Diretoria de Recursos Humanos é o exercício das “atividades de administração de pessoal e de desenvolvimento de recursos humanos no âmbito da Secretaria.”(Art.10 LD 66/90. grifo nosso).

6.2 –Provisão de pessoas na Administração Pública do Executivo de Minas Gerais: Fluxo de processos

No capítulo 2 foi dito que os diversos subsistemas de gestão de pessoas se integram e se completam, estabelecendo uma relação de interdependência entre eles. Também foi dito que algumas estruturas da gestão de pessoas tinham especial importância e influência sobre a eficácia e eficiência dos processos de recrutamento e seleção propriamente ditos. Estas estruturas seriam o planejamento das necessidades futuras de pessoal, a estrutura de cargos e carreiras, em especial a análise de cargos, e o processo de ambientação e integração do novo funcionário, incluído treinamento se necessário.

Neste item será descrita a forma como todas essas estruturas existem no Executivo do Estado e como se dá o processo específico de provisão de pessoas no âmbito da Administração Pública do Poder Executivo de Minas Gerais.

A despeito da já reconhecida importância do planejamento de pessoal, não há nenhuma norma formal que defina critérios ou métodos de planejamento das necessidades futuras (e presentes) de pessoal no âmbito do Executivo. Igualmente não se obteve notícia de nenhuma iniciativa informal ou formal neste sentido nos demais órgãos e entidades que compõe a Administração Pública do Poder executivo.

No âmbito da SEPLAG, encontrou-se um projeto voltado para a questão do planejamento das necessidades futuras na área de competência da Diretoria de Otimização Administrativa. Dentre as modificações introduzidas pelo Decreto 43.554 de agosto de 2003, no Decreto 43.244 /03 consta a definição da promoção de “estudos visando a lotação ideal e necessária de recursos humanos na administração Pública” como nova competência dessa diretoria. A nova atribuição está sendo posta em prática pela Diretoria que tem trabalhado na criação de uma metodologia que permita a cada órgão da Administração Pública do Executivo dimensionar em termos quantitativos e qualitativos a força de trabalho necessária à execução seus fins e criar, com base neste, um quadro de provisão / lotação ideal. Trata-se de uma iniciativa sem dúvida louvável, porém que se encontra muito ainda na fase de concepção e, portanto, não é possível analisá-la com mais profundidade.

Desta forma, por enquanto no âmbito do executivo, a única constatação possível de se fazer em relação ao planejamento de pessoal é que, em conformidade com o que se ouviu pelos corredores dos diversos órgãos visitados, não existe planejamento de pessoal no Estado. Essa constatação é grave. Exige-se no serviço público que todos os atos da Administração estejam dentro da legalidade e impessoalidade. Em termos práticos isso significa que para serem eficientes as ações do Estado requerem um planejamento ainda mais criterioso.

Diferentemente do setor privado, no setor público tanto os processos de provisão, quanto quaisquer outros devem considerar a aplicação objetiva de determinados princípios que naturalmente restringem o leque de opções do setor público em relação aos mesmos. Sem planejamento, pelo próprio engessamento que a obrigatoriedade da ação legal, impessoal e pública impõe ao Estado, há um enorme risco que este não consiga encontrar boas soluções para contornar os constrangimentos e aproveitar as oportunidades que surgirem, o que compromete muito as reais chances do Estado de agir com eficiência e economicidade.

No que se refere à estruturação dos cargos e carreiras do Executivo, pode-se dizer que a situação do atual momento é marcada pela transição. Iniciou-se um processo de reestruturação dos cargos e carreiras do Estado com vistas ao fortalecimento do serviço público de carreira. Algumas inovações na estrutura de cargos e carreiras já foram e ainda estão sendo introduzidas no âmbito do Executivo, como por exemplo:

- a) Fim da subdivisão de carreiras em classe e distribuição das mesmas em quatorze grupos de atividade;

- b) Introdução do mecanismo de dupla entrada nas carreiras, ou seja, tanto para cargos iniciais quanto para alguns cargos mais acima na carreira;
- c) Proibição de ingresso com nível de escolaridade inferior ao ensino médio completo;
- d) Promoção por escolaridade adicional;
- e) Avaliação de desempenho individual positiva, escolaridade; participação e aprovação em atividades de formação passam a compor os requisitos para desenvolvimento na carreira juntamente com o tempo de efetivo exercício.

Atualmente já foram encaminhados 16 projetos de lei à Assembléia Legislativa e seis projetos de carreiras já tinham sido aprovados em julho. Dentre elas estão carreiras que significam um grande contingente de funcionários públicos, como as da Secretaria de Educação. As leis das novas carreiras já aprovadas trazem as atribuições gerais dos cargos que as compõe, e do ponto de vista da análise de cargos isso já representa um avanço.

A realidade da administração pública como um todo, porém, ainda convive com um problema grave relacionado à estruturação de cargos e carreiras no Estado. A resolução 105 de 1974 descrevia em detalhes as atribuições dos cargos dos quadros do Poder Executivo. Em 1994, o Decreto 36.033 reestruturou estes quadros, mas não regulamentou as atribuições específicas de cada cargo. De lá para cá outros cargos também foram sendo criados sem que suas atribuições merecessem uma descrição mais detalhada, de forma que hoje a definição das atribuições de um enorme contingente de cargos do quadro geral do Executivo, está completamente desestruturada.

Assim, o universo de cargos e carreiras cujas atribuições, tanto gerais quanto específicas, não estão devidamente definidas ou regulamentadas continua subsistindo mesmo com as reestruturações e inovações implementadas. Muitos cargos existentes ou não têm atribuições regulamentadas ou elas foram definidas há tanto tempo que hoje não correspondem à realidade daquilo que o serviço exige na rotina de trabalho. Segundo a Assessoria de Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos a análise e descrição de cargos é uma atividade prevista nos planos de trabalho do setor, mas só devem começar a ser desenvolvida no próximo ano.

Em relação aos procedimentos de provisão de pessoas propriamente ditos, o Regulamento Geral de Concurso Público, constante no Decreto 42.899/02, dispõe que cabe à Secretaria de Planejamento e Gestão a coordenação e supervisão de todos os processos relacionados à realização de concurso público no âmbito do Poder Executivo de Minas Gerais.

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

I - Secretaria de Estado de Recursos Humanos e Administração - SERHA:

- 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;
- b) orientar os procedimentos relativos ao processamento do concurso público;
- c) contratar, se necessário, mediante procedimento licitatório, instituições ou profissionais de reconhecida capacidade técnico-profissional para a realização parcial ou integral de concurso público, observadas a legislação pertinente e a submissão a obrigações mútuas, que deverão ser previamente definidas em instrumento legal;
- d) exercer a coordenação, supervisão e o acompanhamento do concurso público;
- e) verificar a existência de prévia aprovação de verba no orçamento do órgão ou entidade solicitante do concurso público como garantia das despesas previstas;
- f) zelar para que o concurso público seja realizado dentro dos prazos previstos em edital atendendo às necessidades de pessoal do órgão ou entidade solicitante;
- g) homologar concurso público da administração direta. (Regulamento Geral De Concurso Público, aprovado pelo Decreto 42.899/02)

Aos demais órgãos da Administração direta e indireta, segundo este mesmo Regulamento, compete-lhes o seguinte:

- a) formalizar à Secretaria de Estado de Recursos Humanos e Administração pedido fundamentado de promoção de concurso público, devidamente acompanhado da legislação pertinente e do número de vagas ofertadas do seu quadro de cargos;
- b) proporcionar, quando solicitado, dados, informações e apoio para a realização de concurso público;
- c) elaborar o edital do concurso público com a participação da Secretaria de Estado de Recursos Humanos e Administração

d) assumir o ônus da publicação no órgão oficial dos Poderes do Estado de quaisquer atos relativos à realização de concurso público de seu interesse. (Inciso II, art.2º do Regulamento Geral De Concurso Público, aprovado pelo Decreto 42.899/0)

Assim, no Executivo, o processo propriamente dito de recrutamento e seleção de pessoas (via concurso público) inicia-se com o envio à SEPLAG de solicitação de abertura de concurso público feita pelo órgão interessado.

Na SEPLAG, a solicitação é encaminhada para avaliação pela Câmara de Coordenação Geral, Planejamento e Finanças, onde se decidirá pelo atendimento ou não do pedido. Antes que o pedido seja analisado pela Câmara de Coordenação Geral, Planejamento, Gestão e Finanças, a Assessoria de Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos elabora e encaminha para este uma nota com informações gerais pertinentes ao pedido de concurso.

O conteúdo da referida nota informa sobre a quantidade de vagas existentes no quadro de pessoal do órgão solicitante, o número de contratos administrativos existentes para o exercício temporário das funções daqueles cargos, se há lei em tramitação sobre os cargos em questão, qual é o impacto financeiro que o provimento daquele cargo acarreta, etc.

Uma vez deliberada a solicitação em favor da realização do concurso, a Câmara de Coordenação geral envia um ofício para o solicitante autorizando a realização de concurso. Neste caso, segundo o disposto pelo Regulamento Geral de Concurso Público (aprovado pelo Decreto 42899/02), caberia ainda à SEPLAG dar continuidade ao processo, agora encaminhando o mesmo para a Diretoria de Saúde Ocupacional e Provisão de recursos Humanos da Superintendência de Gestão de Recursos Humanos.

Na prática, contudo, é de praxe que, no âmbito da administração indireta e em alguns casos isolados na administração direta, se delegue aos órgãos solicitantes competência para assumir a maior parte do processo daí em diante. A delegação se dá por meio de resolução do Secretário de Planejamento e Gestão e, normalmente, abrange as alíneas “c”, “d”, “e” e “f” do inciso I do art. 2º do Regulamento Geral de Concurso Público (Decreto nº 42.899/02).¹⁹

Mesmo se realizados pelos próprios órgãos solicitantes, os principais atos relacionados ao recrutamento e seleção por meio de concurso público mantêm-se e de certa

¹⁹ Nesse sentido, consulte no anexo modelo de resolução da SEPLAG.

forma são orientados pela Diretoria de Saúde Ocupacional e Provisão de Recursos Humanos. Daí, a validade da descrição a seguir também para os casos onde houve delegação de competência.

Os concursos públicos aprovados para órgãos da administração direta são coordenados desde a elaboração do edital até o arquivamento dos resultados pela Diretoria de Saúde Ocupacional e Provisão de Recursos Humanos. O primeiro passo neste sentido é o contato entre o órgão solicitante e esta Diretoria, para que se conheça o objeto e o perfil do cargo para o qual se iniciará o recrutamento. São checadas as vagas aprovadas, as leis que criam e definem tais cargos, o perfil do profissional que se necessita, as atribuições necessárias e aquelas que se encontram devidamente definidas e regulamentadas.

Neste ponto é que ocorrem os problemas relacionados às atribuições dos cargos, relatados anteriormente. A elaboração de um edital de concurso público implica um conhecimento prévio dos cargos para os quais se vai realizar um concurso público, e exige um detalhamento técnico das atribuições de cada cargo, para que o instrumento editalício seja claro para qualquer interessado em concorrer em concurso público.

A falta de regulamentação ou a obsolescência das atribuições dos cargos para os quais se estão realizando concursos, dificultam o planejamento do processo de recrutamento e seleção do concurso público e a elaboração do edital. Isso porque, por mais que o órgão solicitante saiba que tipo de atribuições e que requisitos o cargo com vagas em aberto exige, estas não podem constar no edital, já que por que não foram alvo de regulamentação elas não existem formalmente.

Atualmente a realização de todos os concursos públicos é terceirizada, pois desde a extinção do IEDRHU, em 1996,²⁰, o Estado deixou de ter a estrutura própria capaz de executar os concursos públicos que precisa realizar. Desta forma, em seguida ou paralelamente às reuniões que definem o perfil dos cargos e os requisitos para preenchimento da vaga, define-se quanto à forma de contratação da empresa que executará aquele concurso.

A Lei Federal 8666/93, lei de licitações, dispõe sobre as formas de contratos e licitações na Administração Pública. Nestes termos a contratação de serviços pode se dar por

²⁰ O IEDRHU, Instituto Estadual de Desenvolvimento de Recursos Humanos era um órgão da Administração pública responsável pelos processos de recrutamento, seleção, desenvolvimento e treinamento de pessoal do Estado. Criado em 1987, foi extinto em 1996

meio de processo licitatório propriamente dito (nas modalidades concorrência , tomada de preços ou convite) ou por meio de dispensa ou inexigibilidade de licitação.

A maior parte das contratações de empresas executoras de concursos públicos realizadas na Administração Pública de Minas Gerais é hoje feita via dispensa ou inexigibilidade de licitação.

Trata-se de situação onde da Administração pública, pelos motivos previstos na lei de licitações, não se exige ou se dispensa o uso das modalidades licitatórias para escolher com quem contratará. É o caso, por exemplo, de contrato de valor inferior a oito mil reais (art.24, II), casos de emergência (art.24, IV), ou inexistência de competição.

É preciso esclarecer que, mesmo nos casos de inexigibilidade e dispensa a administração pública é livre para realizar, se quiser, a licitação pública por meio de concorrência. Contudo a experiência trazida pelos últimos concursos realizados por esta via desaconselha o uso do mesmo²¹. O processo licitatório é um processo exaustivamente detalhado em lei e cujo andamento se arrasta no tempo devido a um a série de prazos previstos pela Lei 8666/93.

Normalmente as licitações demoram 90 dias úteis para que se defina o ganhador. Some-se a isso o tempo em que a solicitação de concurso fica aguardando deferimento da Câmara, o tempo de preparação e realização do concurso, o prazo para posse e entrada em exercício, ter-se-á uma média de 241 dias entre a solicitação de concurso e a entrada em exercício dos nomeados (isso se o as nomeações seguirem-se à publicação dos resultados.)

Feita a contratação da empresa que realizará o concurso público, forma-se uma equipe composta por membros da Diretoria de Saúde Ocupacional e Provisão de Recursos Humanos, do órgão solicitante. Essa equipe então se reunirá com a empresa contratada para planejar e definir o concurso.

No caso das entidades da administração indireta ou outra a quem tenham sido delegados poderes para coordenar o processo, forma-se uma comissão responsável

²¹ Em 2001, para provimento de cargos efetivos da Secretaria da Educação, escolheu-se a modalidade de concorrência por menor preço para contratação da empresa executora. Das vinte empresas participantes do certame a que venceu ,forneceu um serviço de péssima qualidade, que gerou e gera grande até hoje ônus para a Administração Pública de Minas Gerais. Há indícios de irregularidades no serviço que hoje são alvo de

administrativamente pelo concurso e que, no caso de qualquer litispendência jurídica, presta as informações necessárias à Advocacia geral do Estado.

A equipe em questão inicia então o planejamento do concurso, concretizado principalmente na elaboração do edital de concurso público. Itens básicos, como especificações do concurso, especificação dos cargos, inscrições, processo seletivo, provas (inclusive de títulos se houver), recursos e critérios de classificação devem compor o edital (vide anexo D)

De forma geral os editais de concurso público são padronizados, havendo uma grande parte que se repete sistematicamente em todos os editais. O art. 8º do capítulo III do Regulamento Geral de Concursos Públicos (aprovado no Decreto 42899) determina uma série de informações que devem necessariamente estar contidas nos editais.

O Regulamento Geral de Concursos públicos aprovado pelo Decreto 42899/02 prevê prazos máximos e mínimos que devem ser obedecidos. As inscrições, por exemplo, devem ficar abertas por um mínimo de cinco dias e os candidatos tem cinco dias a partir daquele subsequente à publicação do ato para interpor recurso administrativo.

Além disso, disposições legais como as que determinam reserva de vagas para deficientes físicos (Lei 11867/95) ou isenção de taxa de inscrição para desempregados (13392/99) devem ser observadas.

Para tanto, a Diretoria de Saúde Ocupacional e Provisão de Recursos Humanos mantém lista atualizada das legislações pertinentes a concursos públicos e orienta tanto as empresas executoras quanto os órgãos da administração indireta neste sentido. A idéia é reduzir ao máximo as chances de questionamentos jurídicos sobre o certame.

O maior desafio então, não é a elaboração do conteúdo geral do edital em si, mas sim a melhor definição possível das exigências, dos tipos e conteúdos das provas, uma vez que destes dependem em grande medida a eficiência da seleção em trazer pessoas com o perfil adequado.

A definição de exigências do cargo, quando se trata de concurso público, devem obedecer rigorosamente aos princípios da legalidade e da impessoalidade, sob pena do

investigações. Verificou-se também que a empresa contratada não tinha nem capacidade técnica nem física para realizar um concurso daquele porte.

edital ser impugnado ou do processo como um todo sofrer alguma intervenção jurídica que possa comprometer o resultado e os prazos estabelecidos.

Em termos práticos observar o princípio da legalidade e da impessoalidade em concursos públicos significa não fazer exigências que não possam ser clara e objetivamente justificadas. Significa não exigir requisitos que não tenham sido previstos ou que não possam ser facilmente deduzidos a partir da descrição das atribuições gerais e/ou específicas, legalmente regulamentadas, do cargo. De acordo com o exposto então, não é possível à Administração Pública exigir que os candidatos a um determinado cargo tenham esta ou aquela formação acadêmica se o cargo não é de uma profissão regulamentada.

O cargo de Agente Fiscal da Receita Estadual, por exemplo, exige de seu ocupante conhecimento e domínio profundos de assuntos relacionados à legislação tributária, elisão e evasão fiscal, conceitos contábeis básicos, administração de estoques e processos comerciais típicos como compra, venda, consignação. Todos estes conhecimentos são trabalhados em maior ou menor escala em cursos de direito, administração e ciências contábeis e definitivamente não fazem parte dos currículos de cursos como geologia ou veterinária.

Por não se tratar de profissão regulamentada, não é possível à Administração Pública exigir que os candidatos aos cargos de Agente Fiscal da Receita Estadual tenham formação acadêmica em direito, administração ou ciências contábeis, o que por sua vez ocorre com frequência na administração privada. A única exigência aceita, neste sentido, é que o grau de escolaridade seja superior. De outra forma, a julgar pelo entendimento geral da doutrina e pela jurisprudência, corre-se o risco da justiça julgar a exigência como discriminatória e anular o concurso.

Por outro lado a definição do tipo e conteúdo das provas é um mecanismo capaz de compensar as limitações que, à primeira vista, podem parecer obstacularizar a definição do processo seletivo. É o que aconteceu no caso do recente Concurso realizado para Agente Fiscal. Pontes (2001, P.147-148) coloca a importância dos testes aplicados no processo de seleção apresentarem uma significativa relação com o desempenho do cargo ou critério igualmente importante.

No caso específico de testes de conhecimento Pontes (2001,P.147) também enumera alguns cuidados que devem ser tomados como não aplicação de frases com duplo

sentido, uso preferencial de frases pequenas e número muito grande de testes. No setor público a observação a essas instruções torna-se especialmente relevante, pois a Administração Pública sempre será alvo de questionamentos sobre a validade, correção e objetividade das questões postas e o erro ou anulação de muitas questões pode ensejar inclusive dúvidas sobre a classificação posterior dos candidatos.

Tendo em consideração todo o exposto anteriormente tem-se que o problema relacionado às atribuições dos cargos no Estado (também exposta anteriormente) adquire, em face dos processos de elaboração do concurso público uma dimensão especialmente grave. A solução que se encontrou na Diretoria de Saúde Ocupacional e Provisão de RH é paliativa, mas é única ao alcance desta. Visto que a regulamentação destas atribuições não é da competência da mesma, o que se busca é fazer uma descrição no edital que seja o mais aproximada possível das atribuições reais do cargo em questão, sem contudo extrapolar o limite do que é legalmente disposto e sem criar exigências ou restrições apoiadas naquelas.

Trata-se de uma descrição puramente informativa, que não atende a um fim de estruturação estratégica do processo de seleção. Se o cargo exige alguma habilidade lingüística hoje, e se essa habilidade não está entre as atribuições definidas em 1974, pode-se descrever que entre as atribuições está a redação de correspondências em inglês, mas não se pode exigir a prova de inglês no concurso.

Elaborado e publicado o edital de concurso, a empresa executora do concurso dá seqüência aos procedimentos, tais como locação dos prédios onde se realizarão as provas, recebimento das inscrições, análise dos pedidos de isenção de taxa, elaboração, aplicação e correção das provas, etc. Nesta altura do processo a Diretoria de Saúde Ocupacional e Provisão de Recursos Humanos ainda é responsável por providenciar a publicação dos atos relacionados ao concurso junto à Imprensa Oficial de Minas Gerais.

Após a realização do concurso e divulgação dos aprovados todos os documentos relativos ao concurso são arquivados na Diretoria de Saúde Ocupacional de Provisão de RH, que envia cópia da lista dos aprovados²² ao órgão solicitante e à Diretoria de Direitos do Servidor.

²² Hoje todo o processo está formatado em meio eletrônico. A SEPLAG já possui dentro do sistema SISAP (Sistema de Administração de Pessoal), um módulo de concurso público para o qual migram todos os resultados de concurso públicos.

Homologado o concurso, cabe ao órgão solicitante a decisão sobre quando nomear os aprovados, tendo para tal o prazo de validade do concurso estabelecido na Constituição (art.37,III). Contudo, legalmente, a única obrigação destes é requerer junto à Diretoria de Direitos do Servidor a nomeação e publicação dos aprovados no Minas Gerais.²³

Todas as nomeações que ocorrem no âmbito do Executivo passam pela Diretoria de Direitos do Servidor. Lá são efetuados os trâmites legais que iniciam o ato de provimento de cargos públicos no Estado. A Diretoria recebe solicitação do órgão interessado contendo o nome e os dados relevantes das pessoas que devem ser nomeadas. Prepara, então o ato de nomeação e o encaminha para o Secretário de Planejamento e Gestão, que por sua vez o encaminha para que o Governador o assine. Após a nomeação a Diretoria providencia a publicação do ato de nomeação junto à Imprensa oficial.

É importante esclarecer que a Diretoria de Direitos do Servidor providencia a publicação das nomeações, mas não a publicidade das mesmas. Como explicado no Capítulo 3 a publicação atende ao princípio de publicidade para efeitos jurídicos, mas na prática a simples publicação das nomeações não consegue atender a esse fim.

Não há determinação legal no Executivo que obrigue os seus órgãos a avisar os aprovados em concurso de que eles estão sendo nomeados e devem tomar posse em 30 dias, sob pena de, não se apresentando neste prazo ou requerendo prorrogação do mesmo, terem a nomeação tornada sem efeito.

Alguns órgãos, como a Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais (FHEMIG), enviam, por iniciativa própria, telegramas aos nomeados comunicando a nomeação. Contudo essa não é uma prática geral no Executivo. A Secretaria de Educação, por exemplo, nomeou, ao longo dos últimos dois anos todos os professores aprovados no último concurso público, mas a publicidade destas nomeações se restringiu à publicação pelo Órgão Oficial.

O problema desta prática não se restringe à análise jurídica da coisa, do ponto de vista gerencial ela também é recriminável, pois diminui sensivelmente as chances de que a nomeação, siga-se a posse e o exercício das pessoas que a organização necessita. O Minas Gerais não é um jornal de ampla circulação, sendo muitas vezes encontrado apenas nas

²³ “Minas Gerais” é o nome do jornal oficial onde se publicam os atos da Administração pública de Minas Gerais.

repartições públicas. Os concursos por sua vez podem ser válidos por até quatro anos, e durante todo esse período o órgão pode realizar nomeações de acordo com a sua conveniência.

Ora, as nomeações que não se derem em período próximo ao da publicação dos aprovados e homologação do concurso, dificilmente serão acompanhadas dia-a-dia durante um período de até quatro anos por todas as pessoas que aguardam a nomeação. A chances de que uma pessoa seja nomeada, perca a vaga por não tomar posse no prazo, e no entanto, nunca chegar a tomar conhecimento do fato são grandes.

É preciso que os órgãos da administração direta e indireta do Executivo tenham a consciência de que não apenas aos aprovados interessa o provimento daquele cargo, mas também e talvez principalmente à organização pública que o requisitou, mobilizou tempo e pessoal e gastou recursos para que este chegasse a acontecer. Por esse ponto de vista nenhuma economia de telefone ou telegrama justifica o desperdício de recursos empregados em um processo de recrutamento e seleção que não atingiu os seus fins.

O nomeado tem trinta dias (prorrogáveis por igual período) para tomar posse e outros trinta para entrar em exercício. Para tomar posse o nomeado vai dirigir-se à sede do órgão que abriu as vagas para concurso, e lá se dirigir à diretoria de Recursos Humanos (DRH) ou setor similar a este para assinar o termo de posse. Na DRH lhe serão indicados os documentos que deverão ser apresentados e os procedimentos a serem tomados para a realização de perícia médica (que equivale *grossa modo* aos exames admissionais exigidos no setor privado) e entrada em exercício do cargo.

Verificou-se que não há, no Estado, nenhuma norma que disponha sobre a ambientação e integração do novo funcionário. Também, pelo que foi possível averiguar, não há notícia de que exista qualquer prática neste sentido, sendo empreendida por iniciativa de qualquer dos órgãos da administração direta ou indireta.

Quanto à avaliação do recrutamento e seleção não há, hoje no Estado, mecanismos de controle capazes de apoiar esse tipo de processo. Porém, a Diretoria de Direitos do Servidor iniciou recentemente a estruturação de um banco de dados onde se terão informações sobre o número de pessoas aprovadas em concurso, o número de nomeados, destes quantos foram nomeados por via judicial, o número de nomeados que já tomaram posse, o número dos que ainda estão no prazo para tomar posse ou entrar em exercício,

quantos nomeados não chegaram a tomar posse ou entrar em exercício. A sistematização destas informações é primeiro passo na estruturação de mecanismos de controle que favoreçam a avaliação, mesmo que primária, dos processos de recrutamento e seleção no Executivo de Estado de Minas Gerais.

A análise dos processos de provisão de pessoas no Executivo da Administração Pública, feita a partir das entrevistas, observações e pesquisas merece ser enfatizada em alguns pontos.

A primeira vista a estrutura organizacional da SEPLAG parece demonstrar que os processos de provisão de pessoas na Administração Pública de Minas Gerais foram relegados ao segundo plano. As modificações na estrutura orgânica da Secretaria de Planejamento e Gestão, introduzidas no Decreto 43.244 pelos Decretos 43.554 e 43.844 acabaram resultando na pulverização das responsabilidades ligadas ao provimento de pessoas. Assim, o órgão que elabora nota sobre pedido de concurso, não é o mesmo que coordena esse concurso e nem é o mesmo que acompanha o provimento dos cargos para os quais foi feito o concurso.

Obviamente essas modificações não foram feitas à revelia e respondem à necessidade da Secretaria de se organizar melhor, com vistas ao atendimento das prioridades por ela estabelecidas. No entanto, especificamente no caso da provisão de pessoas, a mudança não parece ter sido positiva. Afirma-se isso tendo em conta que, por estar intimamente ligada ao planejamento das necessidades futuras de pessoal e às descrições dos cargos, a provisão de pessoas, estando separada do contato mais próximo com aquelas áreas, corre o risco de se engessar como uma área meramente executora.

Considerando as diretrizes da reforma gerencial, a criação de uma área isolada daquelas que lhes são correlacionadas não parece atender aos preceitos do novo modelo de gestão proposto, nem responder a qualquer lógica racional. Tampouco parece haver sentido que se separe rigidamente órgãos de atividade “pensante” e órgãos de ação meramente executoras, como parece ter ocorrido no caso das Superintendências de Modernização Institucional e de gestão de Recursos Humanos, respectivamente.

Ao contrário, acredita-se que com a proximidade o intercâmbio de informações e as experiências que cada uma das áreas ligadas a carreiras, planejamento, otimização e

provisão de pessoas acumula, poderia servir à melhoria contínua dos processos com os quais cada um trabalha de forma muito mais proveitosa do que hoje.

A falta de planejamento de pessoal compromete todo o processo de provisão, pois daí pode-se inferir que os pedidos de abertura de concurso não correspondem a um diagnóstico preciso das necessidades da organização, e pode partir de uma percepção errada a secretaria quanto à eficiente distribuição dos próprios funcionários pela sua organização interna. Felizmente o projeto da Diretoria da Otimização tende a melhorar esse tipo de problema.

A falta de atribuições do cargo também influencia negativamente a eficiência e eficácia dos processos de provisão, na medida em que, sem estarem devidamente regularizadas, não é possível adequação dos editais ao perfil desejados para aqueles cargos. Muito embora exista previsão para que essa situação se regularize, é necessário reforçar a importância de se concentrar esforços neste sentido, repensando as prioridades se necessário.

Quanto ao problema dos processos de nomeação, deve-se ter em conta que a obediência meramente formal ao princípio da publicidade não basta. Sob pena de ferir também a moralidade e a eficiência, deve-se ter em conta que a omissão do órgão central neste caso não é conveniente. Do ponto de vista gerencial não há sentido gastar tanto tempo e recursos e não ter a pessoas necessária porque não se gastou com um telegrama. Acredita-se que uma boa solução para o problema seria que a SEPLAG, ao realizar o ato da nomeação, passa-se também a avisar os aprovados. Outra saída seria a criação de norma que exigisse a comunicação aos nomeados de que o ato de nomeação já aconteceu.

Os mecanismos de controle também deveriam ser criados, de forma a apoiar a avaliação e melhoria tanto dos processos de provisão, como aqueles ligados às carreiras, à avaliação de desempenho individual e do estágio probatório.

A última observação em relação ao processos de provisão no Executivo mineiro diz respeito à ambientação e integração do novo funcionário. A importância da integração já foi colocada no capítulo 2 e dispensa maiores comentários.

No Setor público a ambientação e integração se revela ainda mais importante ao se considerar as especificidades próprias da Administração Pública. Sem ter a sua recepção preparada há o risco de que o futuro servidor público ingresse no serviço público sem a menor idéia do que seja o mesmo, de como ele funcione, de suas limitações e pontos de

estrangulamento. Garantir procedimentos padronizados de ambientação e sistematizar a integração do funcionário pode garantir uma adaptação mais célere do funcionário e, por consequência retorno mais rápido dos investimentos feitos no processo de provisão.

CONCLUSÃO

A visão das organizações sobre as pessoas mudou muito do início do século XX até os dias de hoje . Como demonstrado no primeiro capítulo deste estudo, os trabalhadores deixaram gradativamente de representar uma fonte permanente de conflitos para se tornarem os principais aliados da organização, e principal razão da sobrevivência destas.

Em um contexto de rápidas mudanças tecnológicas e diversas transformações ambientais, a sobrevivências das organizações está diretamente ligada à capacidade destas de se adaptarem às constantes variações do contexto. Para tal as organizações se vêem diante do desafio de se flexibilizarem, de focar o trabalho nas suas atividades fim e centrar esforços na para o alcance da eficiência dos processos e alcance dos resultados almejados.

Todas essas mudanças não afetam apenas as organizações do setor privado, mas também aquelas do setor público. No setor privado há o “downsizing”, nas públicas privatizações. O setor privado surge o PLR (participações nos lucros e resultados), no setor público prêmios por produtividade. Em ambas palavras como desburocratização, flexibilização e controle por resultados constam na agenda do dia. Tendo em conta todas esses fatos a gestão de pessoas torna-se uma atividade estratégica para as organizações.

No que pese a contribuição das teorias de administração em todos os setores relacionados á gestão, é importante reforçar o quanto os preceitos teóricos oferecidos por esta representem um valioso instrumento para realização da mudança e alcance dos objetivos organizacionais como um todo. Na Gestão de Pessoas não é diferente. A comparação dos conceitos que sustentam a reforma administrativa e o modelo da gestão gerencial (apresentados na introdução) com os preceitos teóricos da administração de RH (apresentados nos primeiros capítulos), demonstra como as teorias da administração possam ser um grande instrumental técnico e teórico a disposição não apenas das organizações privadas como também daquelas públicas.

Conforme descrito neste trabalho, os processos ligados ao sistema de gestão de pessoas podem ser agrupados em seis subsistemas: planejamento, avaliação, carreira, participação, apoio e controle. O início de qualquer relação estabelecida entre organizações e pessoas se dá

através dos processos agrupados no subsistema de Planejamento, quais sejam: planejamento, recrutamento, seleção, integração, treinamento e desenvolvimento. O estudo também destacou no capítulo 2, a importância que os processos de análise de cargos (do subsistema carreira) tem para os processos de provisão, demonstrando a relação de interdependências entre os subsistemas. De fato se verificou a propriedade desta afirmação no capítulo 6, onde se relatou como a falta de uma boa estrutura de análise e descrição de cargos no Estado imponha dificuldades para se elaborar adequadamente os editais de concurso público do Executivo.

A partir deste estudo pode-se inferir que a operacionalização de correções futuras no caso de uma provisão descuidada é mais complexa no setor público do que no setor privado, o que torna a eficiência dos processos de provisão de pessoas é especialmente relevante. Verifica-se o mesmo ao considerar aspectos como a estabilidade do servidor, dificuldade de se demitir através do estágio probatório e outras especificidades próprias da Administração Pública, descritos no capítulo 3 e 4.

Não é possível analisar os processos de provisão de pessoas na Administração Pública sem que se tenha clareza e domínio da terminologia utilizada na área da Administração Pública e do Direito Administrativo, o que foi contemplado, ainda que de forma genérica nessa monografia. Além disso, entender as limitações que o ordenamento jurídico e os princípios da administração pública impõe à discricionariedade e à vontade do administrador no setor público é vital para compreensão crítica da realidade de provisão de pessoas do ponto de vista gerencial. Neste sentido este trabalho aponta os principais elementos que pré-determinam parte da estrutura de provisão de pessoas nos Estados da federação, tais como exigência de concurso público, estabilidade do servidores, publicação dos atos em Jornal Oficial, etc.

Considerando o exposto na introdução deste estudo, percebe-se que na Administração Pública do Executivo de Minas Gerais o momento é de transição entre o modelo burocrático e o modelo gerencial de gestão, preconizado na política governamental denominada “Choque de Gestão”. Várias iniciativas governamentais demonstram isso, como a reestruturação de algumas carreiras no serviço público, a implementação da avaliação de desempenho, da remuneração variável, e dos acordos de resultado.

Contudo, essa monografia demonstra que dentre as diversas mudanças implementadas na atual administração do Executivo, até agora, não se contemplou a área de provisão de pessoas.

A análise da estrutura organizacional do órgão central de planejamento e gestão do Estado (SEPLAG) também sugere que a provisão de pessoas não é uma área priorizada pela atual gestão. A diretoria responsável pelo recrutamento e seleção é ao mesmo tempo aquela que cuida da saúde ocupacional dos servidores, enquanto que os preceitos teóricos indicariam que tal função fosse desempenhada, senão por uma unidade organizacional voltada apenas para isso, pelo menos por uma que estivesse ligada a processos correlatos da provisão, como planejamento, análise e descrição de cargos e integração.

Outro aspecto verificado que demonstra a não priorização dos processos de provisão na atual Administração Pública é o fato de não existir no âmbito geral do Estado unidades organizacionais responsáveis pelo planejamento, ambientação, integração, treinamento e desenvolvimento de pessoas. Ao contrário, o que se percebe é que as iniciativas neste sentido são pulverizadas entre as diversas unidades internas da SEPLAG, sem haver contudo uma comunicação sistemática instituída entre elas, ou mesmo uma normalização que padronize suas atividades e atribuições nessa área.

Um tema que merece futuros estudos aprofundados refere-se ao aparente comprometimento com a letra da lei em detrimento do descompromisso com o seu espírito e com os fins organizacionais por parte dos demais órgãos e entidades da administração direta e indireta do executivo mineiro. Cabe suscitar um questionamento sobre os motivos que definem a forma como a norma é interpretada e aplicada nas rotinas administrativas destes órgãos e entidades. Exemplo de situação que justifica esse questionamento é a prática, da parte de alguns órgãos e entidades, de não providenciar comunicação às pessoas aprovadas em concurso público sobre a sua nomeação, restringindo-se a mera publicação do ato no Minas Gerais, veículo de comunicação institucional do Estado, de acesso relativamente restrito ao cidadão. Se do ponto de vista legal essa atitude não se justifica pela possibilidade de argüição da mesma em termos de moralidade, tampouco do ponto de vista gerencial ela se justifica, tendo em vista que a finalidade dos concursos, é o preenchimento dos cargos vagos.

A eficiência e eficácia da provisão de pessoas em uma organização dependerão da forma como se estruturam os processos de planejamento, análise de cargos, recrutamento, seleção e integração. No que se refere ao planejamento, com este estudo, mais uma vez verifica-se o que, nos corredores das repartições públicas estaduais é amplamente declarado em relação a planejamento de pessoal no Estado: ele não existe. De todo modo não se pode confundir a

existência de planejamento de pessoal no Executivo mineiro com a existência de um projeto específico voltados para a criação de um instrumental de apoio à provisão de pessoal nos órgãos e entidades (como é o caso do projeto de provisão ideal, hoje em andamento).

Outra constatação feita diz respeito à urgência de que se processe a análise e descrição de cargos no Estado, com vistas a corrigir distorções já existentes no processo de provisão, sobretudo aqueles ligados à elaboração de edital de concurso público, que fica seriamente comprometida diante da obsolescência ou inexistência de descrição legalizada das atribuições gerais e específicas dos cargos que compõe os quadros do executivo.

Neste sentido uma sugestão que resolveria o problema no tocante à elaboração dos editais, enquanto as atribuições específicas de todos os cargos não são feitas, poder-se-ia delegar aos órgãos que estão solicitando ou têm expectativa de solicitar a realização de concurso, competência para regulamentar as atribuições não existentes ou obsoletas dos cargos cujos concursos forem aprovados.

Verificou-se ainda que há na Administração Pública de Minas Gerais uma insuficiência de mecanismos de controle no que se refere ao provimento de cargos na administração pública. Afirma-se o mesmo tendo em conta que não há banco de dados consolidado no Estado capaz de fornecer informações básicas ao gestor público, como por exemplo, quantos dos recentes nomeados em cada Secretaria de Estado já perderam o prazo para tomar posse.

O fato dos processos de provimento, em regra, envolverem tanto a SEPLAG quanto as diretorias de RH (ou unidades administrativas similares) exigiria pesquisas sobre os processos de provisão também junto a algum órgão ou entidade que tivesse realizado recentemente estes processos, o que fica como sugestão para novos trabalhos.

Assim esta monografia analisa e descreve a estrutura dos processos de provisão de pessoas, aplicáveis no âmbito de todos os órgãos e entidades do Poder Executivo de Minas Gerais. O estudo revela a execução dos processos de provisão perde muitas vezes de vista o foco gerencial e a visão sobre a finalidade dos mesmos, que é a provisão de pessoas com perfil adequado ao cargo exigido. Assim, seja pela inadequação da estrutura organizacional em relação à área de provisão, seja por deficiências na definição de parâmetros de gestão voltados para o seu escopo, seja por que se adota uma abordagem extremamente jurídica na execução

dos processos que obrigatoriamente passam por uma formatação legal, a estruturação da provisão de pessoas no Executivo do Estado apresenta uma série de pontos de estrangulamento que podem comprometer a eficiência administrativa e cuja ação corretiva não depende de nenhum órgão hierarquicamente superior ao próprio Executivo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BOOG, Gustavo Gruneberg (Coord.). **Manual de Treinamento e desenvolvimento ABTD**. 3.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999.

2. BRAGA, Raquel Maria Vieira. **A discricionariedade do ato administrativo no preenchimento de cargos em comissão de recrutamento amplo, segundo os princípios constitucionais da impessoalidade, da eficiência e da moralidade**.2003. 57p.Monografia de conclusão de curso.Escola de Governo Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte. 2003.

3. BRASIL, **Constituição da república Federativa do Brasil**. Barueri: Manole, 2002.

4. _____, Ministério da Administração Federal de Reforma do Estado. **A Nova Política de Recursos Humanos**. Brasília, 1997. 48p. (Cadernos MARE da Reforma do Estado, 11c.)

5. _____, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **A Reforma do Aparelho do Estado e as Mudanças Constitucionais: Síntese & Respostas a dúvidas mais comuns**. Brasília,1997 . 23 p. (Cadernos MARE da Reforma do Estado, 6c.)

6. CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:o novo papel de recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

7. COOPER, Dominic; ROBERTSON, Ivan T. **Personnel Selection: A quality approach**. London: Routledge,1995.

8. DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 13 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

9. FIGUEIREDO, Lúcia Valle. Curso de Direito Administrativo, 6 ed. São Paulo: Malheiros, 2003.
10. GASPARINI, Diógenes. **Direito Administrativo**. 9 ed. São Paulo: Saraiva, 2004
11. GALBRAITH, Jay R. A organização 'reestruturável' In: HESSELBEIN, Frances; MARSHALL, Goldsmith; RICHARD, Beckhard (Ed.). **A organização do futuro: Como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: Futura, 1997.
12. LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.
13. MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**, 28 ed. São Paulo: Malheiros, 2003.
14. MELLO, Celso Antonio Bandeira de . **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Malheiros, 1995.
15. MINAS GERAIS. **Decreto nº 42.899** de 17 de setembro de 2002. Aprova o Regulamento Geral de Concurso Público para investidura em cargo ou emprego público da administração direta ou indireta do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.alemgo.gov.br/njmg/dirinjmg.asp>> . Acesso em: 05 setembro de 2004

16. _____. **Decreto nº 43.145** 02 de janeiro de 2003 Dispõe sobre o Colegiado de Gestão Governamental e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.alemg.gov.br/njmg/dirinjmg.asp>> . Acesso em: 26 de setembro de 2004
17. _____. **Decreto nº 43.391** de 18 de junho de 2003 Dispõe sobre as atribuições das Câmaras Temáticas integrantes do Colegiado de Gestão Governamental e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.alemg.gov.br/njmg/dirinjmg.asp>> . Acesso em: 26 de setembro de 2004
18. _____. **Decreto nº 43.554** de 28 de agosto de 2003. Altera dispositivos do Decreto nº 43.244, de 1º de abril de 2003, que regulamenta o § 1º, do art. 3º, da Lei Delegada nº 63, de 29 de janeiro de 2003, que dispõe sobre a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão e dá outras providências. Disponível em <<http://www.alemg.gov.br/njmg/dirinjmg.asp>> . Acesso em: 05 setembro de 2004
19. _____. **Decreto nº 43.844** de 05 de agosto de 2004. Altera o Decreto nº 43.244, de 1º de abril de 2003, que regulamenta a Lei Delegada nº 63, de 29 de janeiro de 2003, que dispõe sobre a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.alemg.gov.br/njmg/dirinjmg.asp>> . Acesso em: 05 setembro de 2004
20. _____ - **Lei Complementar nº 73** de 30 julho de 2003. Disciplina o regime de emprego público na Administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo do Estado e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.alemg.gov.br/njmg/dirinjmg.asp>> . Acesso em: 26 de setembro de 2004
21. _____ - **Lei Delegada nº 49** de 02 de janeiro de 2003. Dispõe sobre a estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.alemg.gov.br/njmg/dirinjmg.asp>> . Acesso em: 26 de setembro de 2004
22. _____ - **Lei Delegada nº 63**, de 29 de janeiro de 2003. Dispõe sobre a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.alemg.gov.br/njmg/dirinjmg.asp>> . Acesso em: 05 setembro de 2004

23. _____ - **Lei Estadual nº 869** de 05 de julho de 1952. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.alemgo.gov.br/njmg/dirinjmg.asp>> . Acesso em: 29 de agosto de 2004.
24. _____ – **Lei Estadual nº 10254** de 20 de julho de 1990 Institui o regime jurídico único do servidor público civil do Estado de Minas Gerais e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.alemgo.gov.br/njmg/dirinjmg.asp>> . Acesso em: 29 de agosto de 2004.
25. NIGRO, Félix A. **Administração de pessoal no setor público**. 1 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1966.
26. PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **A Reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle**. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997. 57p. (Cadernos MARE da Reforma do Estado, 1c)
27. _____. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. 1 ed. São Paulo: 34, 1998.
28. PIMENTEL, Aquilina de La Cruz. **Recrutamento e Seleção da Administração Pública: Um estudo de caso no serviço público do Estado de Minas Gerais**. 1993. 91 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Ciências Econômicas, UFMG, Belo Horizonte, 1993.
29. PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 3.ed. São Paulo: LTr, 2001.

30. QUINTANERO, T; BARBOSA, M.L.O; OLIVEIRA, M.G. **Um toque de clássicos**. Belo Horizonte: Ufmg, 1995.

31. SILVA, José Afonso da. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. ed. 18. São Paulo: Malheiros, 2000.

32. STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

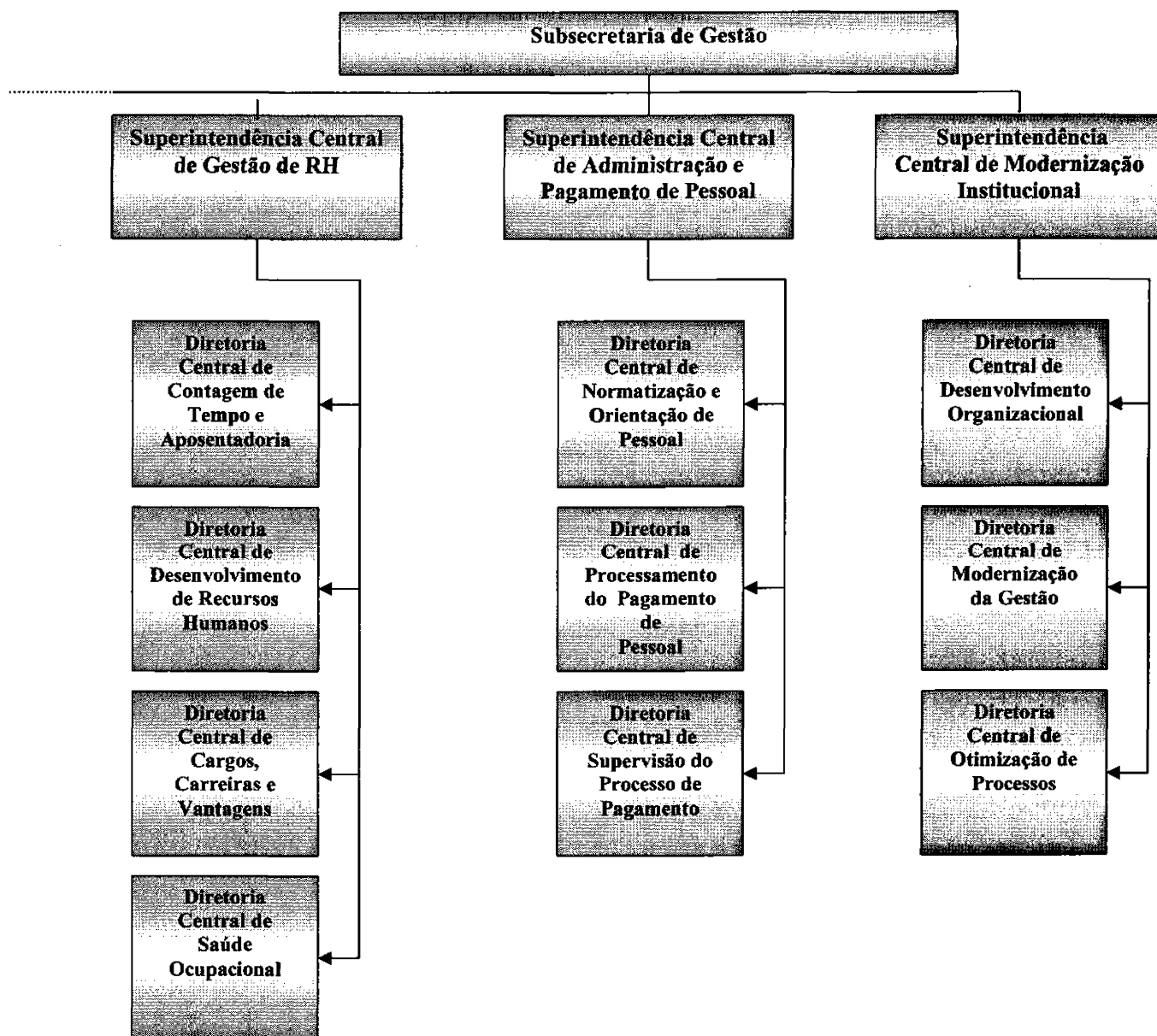
33. TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

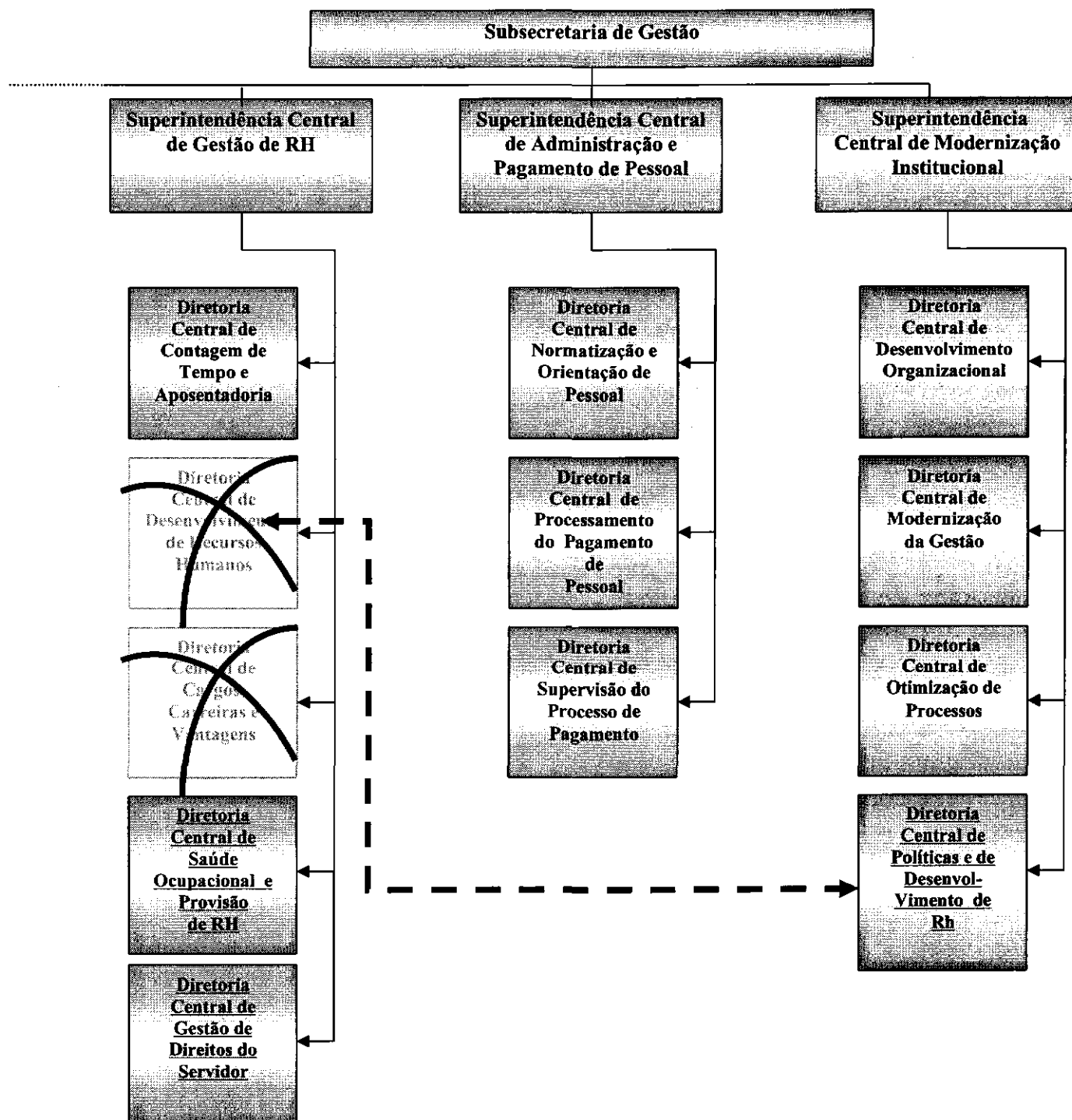
- ADCT – Ato das disposições constitucionais transitórias
- ARH – Administração de Recursos Humanos
- CF – Constituição Federal
- CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas
- DOU – Diário Oficial da União
- DRH - Diretoria de Recursos Humanos
- EC – Emenda Constitucional
- FHEMIG – Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais
- IN – Instrução Normativa
- IEDRHU – Instituto Estadual de Desenvolvimento de Recursos Humanos
- LC – Lei Complementar
- LD – Lei Delegada
- MP- Medida Provisória
- RH – Recursos Humanos
- STF – Supremo Tribunal Federal
- SEF – Secretaria de Estado da Fazenda
- SEPLAG – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
- SUMIN – Superintendência de Modernização Institucional.

ANEXOS

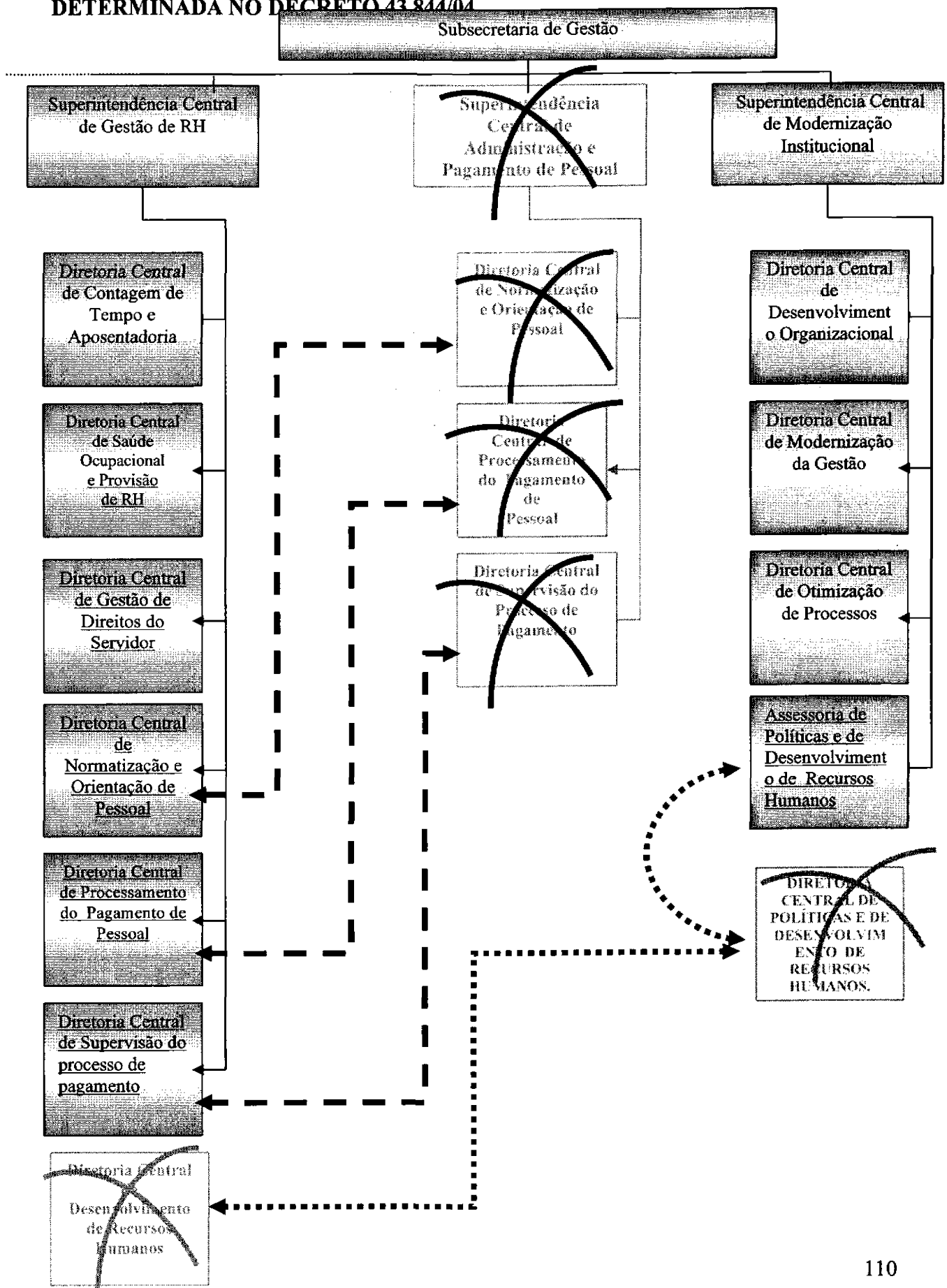
ANEXO A – MUDANÇAS NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DOS ÓRGÃOS REALCIONADOS A GESTÃO DE PESSOAS NA SEPLAG : ESTRUTURA DETERMINADA NO DECRETO 43.244/03



ANEXO B – MUDANÇAS NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DOS ÓRGÃOS REALCIONADOS A GESTÃO DE PESSOAS NA SEPLAG : ESTRUTURA DETERMINADA NO DECRETO 43.554/03



ANEXO C – MUDANÇAS NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DOS ÓRGÃOS REALCIONADOS A GESTÃO DE PESSOAS NA SEPLAG : ESTRUTURA DETERMINADA NO DECRETO 43.844/04



ANEXO D – GUIA DE ITENS PARA ELABORAÇÃO DE EDITAL DE CONCURSO PÚBLICO



GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS
SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS E ADMINISTRAÇÃO
SUPERINTENDÊNCIA CENTRAL DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS
DIRETORIA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

1

ITENS A SEREM OBSERVADOS (OBRIGATÓRIOS) NA ELABORAÇÃO DE UM EDITAL DE CONCURSO PÚBLICO:

ITENS	SUBITENS		
I- ESPECIFICAÇÃO DO CONCURSO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de vagas (pode vir em anexo) 1.1. Reserva de vagas para portadores de deficiência 2. Prazo de validade do concurso 3. Regime jurídico 	VI – PROVAS DE TÍTULOS (SE HOUVER)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Especificação dos títulos e respectivas pontuação. 2. Documentação comprobatória dos títulos.
		VII – RECURSOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Em que etapas e condições caberá recursos. 2. Prazos 3. Fundamentação 3. Local de entrega
II- ESPECIFICAÇÃO DOS CARGOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nome do cargo 1.1. Local de trabalho 1.2. Atribuições do cargo (pode estar em anexo) 1.3. Escolaridade mínima exigida 1.4. Carga horária semanal 1.5. Remuneração mensal 1.6. Número de vagas 	VIII – CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Classificação geral 2. Critérios de desempate
		IX – DISPOSIÇÕES FINAIS (OU GERAIS)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sobre publicações referente ao concurso 2. Direito à nomeação 3. Condições para posse 4. Exames pré-admissionais 5. Entidade responsável pelo concurso e pelas informações. 6. Referência aos cursos preparatórios para o concurso 7. Documentação exigida para a posse (copia 8. Casos omissos 9. Atualização de endereço
III- INSCRIÇÕES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Requisitos (comum em todos os editais) 2. Período 3. Local 4. Horário 5. Taxa 6. Ref. Lei 13.392 – documentação comprobatória 7. Preenchimento do requerimento de inscrição 8. Análise do deferimento: exatidão dos dados/ informações. 9. Atribuição de lotes/turnos 10. Devolução de taxa 11. Entrega dos cartões de inscrições. 		
IV – PROCESSO SELETIVO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Etapas de provas 2. Provas de títulos 		
V – PROVAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Locais e horários de realização 2. Exigências para ingresso nos locais de provas 3. Postura do candidato durante a realização das provas. 4. Exclusão de candidatos do concurso: <ol style="list-style-type: none"> 4.1. ausência 4.2. infrações as normas do edital 5. Programas das provas (pode vir contido em anexo) 6. Detalhamento das etapas das provas com tipo, n.º de questões, valor de cada questão. 7. Condições de aprovação em cada etapa no de pontos e porcentagem 8. Formas de convocação para a 2ª etapa (quando houver) 		

ANEXO E – MODELO RESOLUÇÃO SEPLAG DELEGANDO PODERES PARA ORGANIZAR CONCURSO PÚBLICO A OUTROS ÓRGÃOS.

RESOLUÇÃO SEPLAG Nº 51, DE 31 DE MAIO DE 2004

Dispõe sobre delegação de competência à Defensoria Pública do Estado de Minas Gerais para a realização de concurso público para provimento de cargos de Defensor Público de Primeira Classe.

O SECRETARIO DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO, no uso de atribuição que lhe confere o inciso III do § 1º do artigo 93 da Constituição do Estado, e considerando a autorização da Câmara de Coordenação Geral, Planejamento, Gestão e Finanças para realização de concursos público para provimento de cargos de Defensor Público de Primeira Classe e o disposto no Decreto nº 42.899, de 17 de setembro de 2002.

RESOLVE:

Art. 1º Fica delegada competência à Defensoria Pública do Estado de Minas Gerais para a prática dos atos a que se referem as alíneas “c”, “d”, “e” e “f” do inciso I do art. 2º do Regulamento Geral de Concurso Público aprovado pelo Decreto nº 42.899, de 17 de setembro de 2002.

Art. 2º A delegação de competência prevista na presente Resolução aplica-se ao concurso público para provimento de cargos de Defensor Público de Primeira Classe, autorizado pela Câmara de Coordenação Geral, Planejamento, Gestão e Finanças em reunião realizada no dia 6 de fevereiro de 2004.

Art. 3º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 4º Revogam-se as disposições em contrário.

Belo Horizonte, 31 de maio de 2004.

ANTONIO AUGUSTO JUNHO ANASTASIA
Secretario de Estado de Planejamento e Gestão

*Publicada no Minas Gerais em 01/06/04

Disponível em : <http://www.alemgo.gov.br/njmg/dirinjmg.asp> Acesso em 12 de Outubro de 2004.