

Patrícia Cerqueira Vieira

AS CONTRIBUIÇÕES DO RECENSEAMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM
MODELO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS NO ESTADO DE MINAS
GERAIS

Belo Horizonte

2016

Patrícia Cerqueira Vieira

AS CONTRIBUIÇÕES DO RECENSEAMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM
MODELO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS NO ESTADO DE MINAS
GERAIS

Monografia do Curso de Graduação em
Administração Pública da Escola de Governo
Professor Paulo Neves de Carvalho – Fundação João
Pinheiro, como requisito para a obtenção do título de
Bacharel em Administração Pública.

Orientadora: Kamila Pagel de Oliveira

Belo Horizonte

2016

V658c

Vieira, Patrícia Cerqueira.

As contribuições do recenseamento para o desenvolvimento de um modelo estratégico de gestão de pessoas no estado de Minas Gerais [manuscrito] / Patrícia Cerqueira Vieira. -- 2016. [8], 60 p. : il.

Monografia de conclusão de curso (Graduação em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2016.

Orientador: Kamila Pagel de Oliveira

Bibliografia: p. 64-68

1. Administração de pessoal – Minas Gerais. 2. Censo-Servidor público – Minas Gerais. 3. Projeto MASP. I. Oliveira, Kamila Pagel de. II. Título.

658.3(815.1)

Patrícia Cerqueira Vieira

As contribuições do Recenseamento para o desenvolvimento de um modelo estratégico de Gestão de Pessoas no Estado de Minas Gerais.

Trabalho de Monografia apresentado ao Curso de Graduação em Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho – Fundação João Pinheiro, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Área de concentração: Gestão de Pessoas

Aprovada na Banca Examinadora

Prof^a Kamila Pagel de Oliveira (Orientadora)

Prof^a Mônica Moreira Esteves Bernardi (Banca Examinadora)

Prof^a Simone Cristina Dufloth (Banca Examinadora)

Belo Horizonte, 21 de novembro de 2016

RESUMO

A gestão estratégica de pessoas é tema cada vez mais relevante entre as organizações que buscam adequar-se a um novo contexto no qual as pessoas são consideradas o principal patrimônio das organizações e elemento de diferenciação para o alcance dos resultados organizacionais. Torna-se fundamental dispor de dados a respeito do perfil dos funcionários que integram uma organização no intuito de formular e implementar políticas de gestão de pessoas que sejam adequadas a esse perfil. Nessa perspectiva, este trabalho tem como objeto de estudo o Recenseamento dos servidores do Estado de Minas Gerais que será realizado pelo Projeto de Modernização na Administração dos Serviços e Sistemas de Pessoal (MASP). O objetivo foi compreender de que forma os dados que serão coletados no Recenseamento poderão contribuir para a consolidação de um modelo estratégico de Gestão de Pessoas no Setor Público mineiro. A pesquisa possui caráter qualitativo. Quanto aos objetivos, ela é exploratória e descritiva. Com relação aos procedimentos empregados, fundamentou-se nos seguintes: pesquisa documental, pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e estudo de caso. Foram realizadas entrevistas na Subsecretaria de Gestão de Pessoas e Subsecretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial, a fim de entender de que maneira dispor de informações a respeito dos servidores poderia contribuir para as políticas dessas áreas. Os resultados apontaram que a escassez de dados a respeito do servidor é causa de vários problemas nas diferentes áreas de gestão de Pessoas do Estado. Dessa maneira, o Recenseamento surge como elemento facilitador, preenchendo as lacunas de informação que vem sendo obstáculo para que as políticas e práticas estratégicas de gestão de pessoas sejam implementadas no Estado.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Pessoas. Projeto MASP. Recenseamento.

ABSTRACT

The strategic management of people is an increasingly important subject among organizations seeking to adapt to a new context where people are considered the main asset of organizations. Therefore, it is essential to have data on the profile of employees that are part of an organization. In this perspective, this work has as study object the Census of the State of Minas Gerais public servant that will be carried out by "Project Masp". The aim of the study was to understand how the data to be collected in the census will contribute to the consolidation of a strategic model of Personnel Management in the Public Sector of the State of Minas Gerais. The research is qualitative. As to the objectives, it is exploratory and descriptive. Regarding the procedures used, it was based on the following: documentary research, bibliographical research, field research and case study. Interviews were conducted in the Secretariat for Personnel Management and Secretariat for Policies to Promote Racial Equality in order to understand how having information about the public servant could contribute to these areas. The results showed that the lack of data on the public servant is the cause of many problems in different areas of the State Personnel management. Thus, census comes as a tool, filling the information gap that has been an obstacle to the political and strategic practices of people management implemented in the State.

Key-words: Strategic People Management. MASP Project. Census.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- Tempo gasto nas atividades de Recursos Humanos no Estado de Minas Gerais.....	34
FIGURA 2- Fluxo de Trabalho do Recenseamento dos Servidores.....	40

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

INE- Instituto Nacional de Estatística de Portugal

NPM – *New Public Management*

ONU – Organização das Nações Unidas

PRH – Planejamento de Recursos Humanos

PPAG – Plano Plurianual de Ação Governamental

Projeto MASP – Projeto de Modernização na Administração dos Serviços e Sistema de Pessoal

RH – Recursos Humanos

SEDPAC- Secretaria de Estado de Direitos Humanos, Participação Social e Cidadania

SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão

SAP - Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados

SIGRH- Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos

SISAP- Sistema Integrado de Administração de Pessoal

SUGESP - Subsecretaria de Gestão de Pessoas

TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Problema	11
1.2	Justificativa	11
1.3	Objetivos	11
1.3.1	Objetivo Geral	11
1.3.2	Objetivos Específicos	12
2	GESTÃO DE PESSOAS NA ATUALIDADE	13
2.1	Gestão estratégica de pessoas: do RH operacional à Gestão Estratégica de Pessoas	13
2.2	Subsistemas de Gestão de Pessoas.....	17
2.2.1	Subsistema de Planejamento de Recursos Humanos.....	19
2.2.2	Subsistema de Gestão do Emprego	21
2.2.3	Subsistema de Gestão da Compensação	22
2.2.4	Subsistema de Gestão do Desenvolvimento	24
2.2.5	Subsistema de Gestão das Relações Humanas e Sociais.....	25
2.3	Gestão de Pessoas no Setor Público.....	26
3	PROJETO MASP.....	33
3.1	Recenseamento	36
4	METODOLOGIA	41
4.1	Quanto à abordagem	41
4.2	Quanto aos objetivos.....	41
4.3	Quanto aos procedimentos.....	42
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	46
5.1	Recenseamento: motivações e contribuições	46
5.2	Sugestões de dados que agregariam valor ao Questionário do Recenseamento	53
5.3	Desafios, limitações e pontos críticos do Recenseamento	55
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
	APÊNDICE A	59
	ANEXO A- QUESTIONÁRIO DO RECENSEAMENTO ELABORADO PELA <i>ACCENTURE</i>	61
	REFERÊNCIAS	64

1 INTRODUÇÃO

A década de 1990 foi marcada por profundas transformações com relação ao modo de atuação do setor público. Duas principais tendências orientaram essas mudanças: a primeira delas diz respeito ao foco na redução dos gastos e dos déficits públicos; e a segunda refere-se às novas demandas dos cidadãos por um serviço público de qualidade, o que exigiu do Estado uma adequação no seu quadro de funcionários (LONGO,2007).

A respeito dessas mudanças que vem impactando organizações, Albuquerque (2002) destaca que elas estão ocorrendo de forma cada vez mais rápida. Questões como a globalização da economia, o aumento da competição e mudanças tecnológicas, provocaram efeitos significativos sobre o modo de gestão das organizações, tornando-se necessária a reestruturação de seus modelos e pressupostos.

Schikmann (2010) ressalta que todo esse contexto, requer das organizações habilidade de adaptação às novas demandas, exigindo que elas adotem em seus processos o uso de novas tecnologias relacionadas à tecnologia da informação, e de uma atualização das estruturas normativa, organizacional e de pessoal da organização.

Apesar do notável potencial de transformação que a área de Gestão de Pessoas possui, essa área, na prática, não é tida como estratégica em grande parte das organizações. Na maioria das vezes os servidores de RH realizam serviços básicos de administração de pessoal não restando tempo para o desenvolvimento de ações estratégicas como a implementação de políticas de gestão de pessoas ou atividades de mapeamento e desenvolvimento de capacidades dos servidores. Dessa maneira, acabam por desempenhar um papel reativo diante dos acontecimentos, agindo conforme a demanda de problemas que surgem (MARCONI, 2005).

Nessa perspectiva, Bergue (2014) acrescenta que a gestão de pessoas torna-se estratégica, quando além da realização de atividades de caráter operacional, essa área assume e desenvolve funções como o envolvimento nas decisões da alta administração por meio de subsídio de informações significativas que contribuam para a tomada de decisão estratégica. Informações essas, relacionadas aos dados referentes ao perfil da força de trabalho; quadro de pessoal e à existência de práticas inovadoras de recrutamento, seleção e desenvolvimento de servidores.

Longo (2007) ressalta que a Gestão estratégica de Pessoas caracteriza-se por alinhar os objetivos dos trabalhadores aos da organização de modo que estes produzam resultados que sejam condizentes com os objetivos e metas traçados pela mesma. Marconi (2005) complementa que o alcance desses objetivos se dá por meio da implementação de políticas integradas de gestão de pessoas, que para serem gerenciadas de forma eficiente, é necessário que se tenha informações a respeito da força de trabalho.

De acordo com Longo (2007), esse sistema interligado de gestão se divide em sete subsistemas que se interrelacionam, a saber: planejamento de recursos humanos, organização do trabalho, gestão do emprego, gestão do desempenho, gestão da compensação, gestão do desenvolvimento e gestão das relações humanas e sociais.

Conforme Schikmann (2010), a gestão estratégica de pessoas busca alinhar-se aos objetivos e metas organizacionais, importando-se com o perfil e o quantitativo de servidores necessários para atender as demandas relacionadas ao quadro de pessoal, de modo a exercer as tarefas que lhes são destinadas, assegurando assim o desempenho esperado.

É nesse ponto que o Recenseamento, uma das entregas que serão realizadas pelo Projeto de Modernização na Administração dos Serviços e Sistemas de Pessoal (MASP), assume papel de grande significância no sentido de fornecer dados e informações que poderão subsidiar as políticas de Gestão Estratégica de Pessoas no Estado de Minas Gerais.

Diante das novas demandas por serviços de melhor qualidade prestados à sociedade e de profissionais mais qualificados nos quadros da Administração Pública, surge no Estado de Minas Gerais uma proposta de reestruturação do setor de Gestão de Pessoas por meio da criação do MASP. Segundo relatório pertencente à documentação interna do Projeto, o MASP tem como missão realizar mudanças na Gestão de Pessoas do Estado de Minas Gerais de modo que ela se torne peça fundamental na consolidação das estratégias do Governo. Dessa forma, pretende-se alcançar uma Gestão de Pessoas que tenha como objetivo garantir aos servidores condições necessárias para que os serviços públicos entregues à sociedade sejam de alta qualidade. (MINAS GERAIS, 2015b).

Dentre os objetivos e metas estabelecidos pelo Projeto, está a busca pela ampliação da capacidade analítica do corpo técnico que compõem o setor público do estado de Minas Gerais, possibilitando assim um melhor planejamento da força de trabalho e a realização de controle e previsões mais eficientes (MINAS GERAIS, 2015b).

O objetivo em questão, possui estreita relação com uma das entregas que estão pautadas para acontecer durante a implementação do Projeto, que é o Recenseamento Biométrico dos Servidores ativos do Estado de Minas Gerais, que terá como propósito validar as informações já existentes dos servidores e coletar outros dados e documentos, a fim de enriquecer o cadastro funcional existente no atual banco de dados do Estado.

Diante dessa questão, esse trabalho buscará responder ao seguinte problema:

1.1 Problema

De que forma o Recenseamento poderá contribuir para o desenvolvimento de um modelo estratégico de Gestão de Pessoas no Estado de Minas Gerais?

1.2 Justificativa

A escolha pelo seguinte tema tem como justificativa o fato de que é cada vez mais unânime entre os especialistas em gestão de pessoas a importância que os funcionários exercem na dinâmica e no funcionamento de uma organização (MARCONI,2005). Não existe gestão estratégica de recursos humanos sem que o foco sejam as pessoas que compõem a organização e sem que o setor tenha um posicionamento estratégico, com informações relevantes sobre seu pessoal para gerenciá-los de maneira adequada.

Nessa perspectiva, a realização do Recenseamento dos servidores do Estado de Minas Gerais mostra-se de significativa relevância, visto que será o modo como o Estado terá acesso às informações a respeito do corpo efetivo que o compõem. Informações essas, que poderão ser relevantes para a formulação e implementação de políticas de gestão de pessoas relacionadas, por exemplo, à qualificação dos servidores, alocação e gestão do desenvolvimento.

Dessa forma, a seguinte pesquisa visa levantar questionamentos e reflexões a respeito da utilização dos dados que serão levantados no Recenseamento para o alcance de uma gestão de pessoas estratégica.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar as contribuições do Recenseamento que será realizado pelo Projeto MASP, para o desenvolvimento de um modelo estratégico de Gestão de Pessoas no Estado de Minas Gerais.

1.3.2 *Objetivos Específicos*

- Descrever o Recenseamento, suas características, objetivos, e resultados esperados.
- Analisar como os dados que serão obtidos a partir do Recenseamento poderão subsidiar políticas dos diferentes subsistemas de Gestão de Pessoas de acordo com o que estabelece a literatura sobre o assunto e também na percepção dos que estão envolvidos com o Projeto e dos que serão impactados por ele.
- Apontar os desafios, limitações e pontos críticos do Recenseamento, quanto à logística de execução e à utilização dos dados recenseados posteriormente.

2 GESTÃO DE PESSOAS NA ATUALIDADE

2.1 Gestão estratégica de pessoas: do RH operacional à Gestão Estratégica de Pessoas

Um modelo de gestão de pessoas pode ser compreendido como a maneira pelo qual uma organização se estrutura para coordenar e direcionar o comportamento das pessoas no trabalho. Por conta disso, a organização planeja-se de forma a delinear seus princípios, estratégias, políticas e práticas, que servirão de instrumentos para a implementação de diretrizes e orientação do comportamento dos gestores para com os seus subordinados. (FISCHER, 2002a)

Conforme abordado por Gil (2010), os modelos tradicionais tem sua origem nos movimentos da Administração Científica, que foi uma das principais bases da organização industrial nas primeiras décadas do século. Movimentos esses que foram marcados pelas experiências de Frederick W. Taylor (1865-1915), Henri Fayol (1841-1925) e Henry Ford (1863 -1947). Os sistemas desenvolvidos por eles envolveram pontos como a racionalização do trabalho, redução do tempo para a execução das tarefas, produção em grande escala, trabalho altamente especializado, utilização da tecnologia como forma de aumentar os lucros, entre outros.

A respeito do modelo tradicional desenvolvido segundo os princípios do taylorismo-fordismo e do modelo hierárquico-funcional desenvolvido por Fayol, Fleury (2002, p.52) destaca que :

o homem é reduzido a uma dimensão secundária no processo evolutivo, mera peça de uma máquina. Conceitos como superespecialização, centralização da decisão, hierarquia, ordem, disciplina e unidade de comando eram usados na busca da “única maneira certa de fazer”, para maximizar a eficiência.

Mais tarde, por volta da década de 1930, teve início o movimento de valorização das relações humanas no trabalho com o reconhecimento de que fatores psicológicos e sociais exerciam forte influência na produtividade dos trabalhadores. Dessa forma, as relações humanas no trabalho passaram a ser evidenciadas e questões como motivação, liderança, comunicação, passaram a ser incluídas na Administração de Pessoal. (GIL, 2010)

No que se refere à Escola das Relações Humanas, Fischer (2002b), explica que esse movimento propunha que o foco da gestão fosse redirecionado para as pessoas e as relações que estas estabeleciam no ambiente de trabalho, pretendendo assim divergir da visão tecnicista prevalecente e acabar com suas limitações, na prevenção e gerenciamento das situações de conflito.

O movimento das Relações Industriais ocorreu a partir da década de 50, e gerou transformações na Administração de Pessoal graças ao fortalecimento das organizações sindicais. Esse setor que tinha suas atividades relacionadas às rotinas de pessoal norteadas pelo enfoque legal e disciplinar, passou a incluir aspectos como condições de vida no trabalho e a garantia de benefícios aos trabalhadores. (GIL, 2010)

A partir da década de 60, tem-se o surgimento do termo Gestão de Recursos Humanos, em substituição aos termos Administração de Pessoal e Relações Industriais. Passa a existir um enfoque sistêmico e os recursos humanos começam a ser vistos como parte integrante e interdependente da organização (GIL, 2010). Conforme destacado por Albuquerque (2002), a alteração do termo não foi simplesmente semântica, mas representou uma mudança nas funções, ferramentas e processos pertencentes a esta área.

No que diz respeito à passagem da Administração de Pessoal para a Gestão de Recursos Humanos, Longo (2007), destaca que a primeira está voltada para atividades rotineiras tais como o pagamento da folha, controle das férias e licenças, controle de presenças, que se destacam por serem atividades meramente operacionais e de apoio às atividades organizacionais tidas como as verdadeiras criadoras de valor. E Ulrich (2001), aponta que a gestão de recursos humanos envolve atividades que vão além das atividades administrativas e operacionais, incorporando também funções de caráter estratégico ligadas aos objetivos e ao desempenho das organizações.

As organizações vêm passando por diferentes desafios, desde meados da década de 80, sejam eles de ordem ambiental ou organizacional como o desenvolvimento tecnológico, o acirramento da competição entre as empresas, evolução das comunicações, globalização da economia, entre tantos outros fatores que levaram essas organizações a repensarem seus pressupostos e modelos e a se adaptarem ao novo contexto por questões de sobrevivência. (ALBUQUERQUE, 2002)

Conforme apontado por Barbosa (2005), as mudanças que vêm impactando as organizações na área de Recursos Humanos, são resultantes de dois aspectos: um externo à área e o outro interno. O primeiro refere-se às mudanças ocorridas na sociedade e no modo de produção nos últimos vinte anos, evidenciado pelas alterações no papel do Estado, das empresas e dos sindicatos. E o segundo refere-se ao próprio papel destinado à área de Recursos Humanos que

vem enfrentando cada vez mais desafios relacionados à crescente valorização das pessoas, alcance de metas da organização e corte de gastos.

Na década de 90, começaram a se manifestar críticas a respeito do modo como a Administração de Recursos Humanos vinha sendo conduzida nas organizações. Um dos pontos levantados dizia respeito à designação atribuída para denominá-la. A expressão Administração de Recursos humanos pressupunha uma igualdade existente entre os recursos humanos e os outros tipos de recursos como os materiais ou financeiros. Dessa maneira, optou-se por Gestão de Pessoas, pelo reconhecimento e valorização das pessoas como parceiras da organização que contribuem com suas habilidades, conhecimentos e capacidades. (GIL, 2010)

De acordo com Gil (2010), a Gestão de Pessoas é um termo que surge no final do século XX, e pode ser definido como uma função gerencial que tem como foco a colaboração das pessoas que compõem a organização para que as metas tanto organizacionais quanto individuais sejam atingidas.

Conforme abordado por Albuquerque (1999, apud, ALBUQUERQUE, 2002), há uma evolução do conceito de gestão de pessoas, originada da necessidade de orientação para planejamento e orientação estratégica que buscam a mudança do modelo de controle para o de comprometimento.

Albuquerque (2002) destaca que esses dois tipos de estratégia (de controle e de comprometimento) são divergentes. Na estratégia de controle os empregados são tidos como números que devem ser controlados em todos os momentos. Em contrapartida, na gestão de comprometimento, os funcionários são vistos como colaboradores que contribuem significativamente para o aumento do desempenho organizacional.

A gestão estratégica de recursos humanos, segundo Anthony *et al* (1996,apud, ALBUQUERQUE,2002,p.38), possui as seguintes peculiaridades:

- Explicitamente reconhece os impactos do ambiente organizacional externo;
- Reconhece o impacto da competição e da dinâmica do mercado de trabalho;
- Apresenta foco no longo prazo;
- Enfatiza a escolha e a tomada de decisão;
- Considera todas as pessoas da empresa, e não apenas o grupo de executivos ou o de empregados operacionais;

- Está integrada com a estratégia corporativa e com as demais estratégias funcionais

A respeito da gestão estratégica de pessoas, Schikmann (2010, p.18) destaca que:

o modelo de gestão estratégica de pessoas inclui a definição dos perfis profissionais e da quantidade de pessoas com tais perfis, necessários para atuar na organização. Além disso, abrange o estabelecimento de uma política que oferecerá o respaldo adequado para a sustentabilidade da gestão. Essa política deverá contemplar os aspectos relativos ao recrutamento de pessoal, à estratégia de desenvolvimento profissional e pessoal, à estratégia de realocação e redistribuição do pessoal, à avaliação de desempenho, à estrutura de carreira, à remuneração e aos incentivos, entre outros.

Chiavenato (1999a,p.9) destaca que a Gestão de Pessoas possui diferentes objetivos, entre eles: ajudar a organização a alcançar suas metas e realizar sua missão; proporcionar competitividade à organização; proporcionar à organização, empregados bem treinados e motivados; aumentar a auto-atualização e satisfação dos empregados no trabalho; desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho; administrar a mudança; e manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

Conforme abordado por Wright; Kroll; Parnell (2000, p.25), a gestão estratégica “consiste em decisões e ações administrativas que auxiliam a assegurar que a organização formule e mantenha adaptações benéficas em seu ambiente”. Outra definição de gestão estratégica seria “a formulação da missão e dos objetivos da organização, bem como de políticas e planos de ação para alcançá-los, considerando o impacto das forças do ambiente e da competição”. (ALBUQUERQUE 2002, p.38)

Dessa forma, torna-se cada vez mais evidente a necessidade de uma coerência e alinhamento entre as práticas e políticas de gestão de pessoas e as prioridades estratégicas da organização, além de um direcionamento das ações e comportamentos dos indivíduos em sintonia com estas prioridades. Além disso, é necessária a aproximação da área de recursos humanos com a gestão da organização, e como consequência, com a atual função estratégica de gerenciar recursos humanos. (LONGO, 2007)

Conforme destacado por Oliveira (2009), a relação da gestão de recursos humanos com a estratégia é uma "via de mão-dupla". Em um dos lados tem-se o empenho da área em adequar-se e alinhar-se aos objetivos organizacionais; e no outro lado a consideração dos dirigentes para com essa área na definição dessas estratégias.

De acordo com Ulrich (2001), a gestão de recursos humanos pode ser dividida em duas áreas: a gestão de recursos técnica e a gestão de recursos humanos estratégica. A primeira está relacionada às atividades administrativas e operacionais como controle da folha de pagamento, férias e licenças. A segunda está ligada às práticas que visam contribuir para o alcance da gestão estratégica na organização. Como exemplo, a implementação de políticas voltadas para o desenvolvimento do servidor.

O comportamento humano vem adquirindo cada vez maior relevância no âmbito dos negócios e isso fez com que sua gestão ganhasse cada vez mais importância dentro da teoria organizacional. Fischer (2002a, p.13), explica que:

é nesse contexto que surge o conceito de modelo de gestão de pessoas. Quando esse conceito é estrategicamente orientado, sua missão prioritária consiste em identificar padrões de comportamento coerentes com os negócios da organização. A partir de então, obtê-los, mantê-los, modificá-los e associá-los aos demais fatores organizacionais será o objetivo principal.

As organizações passam a estar inseridas em um cenário no qual as pessoas apresentam um valor significativo, o que influencia diretamente na forma de gerenciá-las e orientá-las em concordância com os objetivos estratégicos da organização. (OLIVEIRA, 2009).

Nesse contexto, é fundamental que as políticas e práticas estejam alinhadas ao planejamento estratégico da organização. O modelo estratégico de gestão de pessoas deve adequar-se às necessidades e peculiaridades da organização. Dessa maneira, esse modelo apresenta-se como algo cada vez menos genérico e assume um papel de elemento de diferenciação das organizações. (FISCHER, 2002a)

2.2 Subsistemas de Gestão de Pessoas

A gestão de recursos humanos tradicional apresenta os diferentes sistemas de gestão de pessoas de forma individualizada, sem nenhuma conexão ou interdependência entre suas diretrizes. Nesse sentido, entre as mudanças pelas quais a gestão de pessoas passou nos últimos anos, uma das mais significativas, talvez tenha sido o reconhecimento da atual concepção de políticas integradas de gestão de pessoas. (OLIVEIRA, 2009)

Schikmann (2010) ressalta que o estabelecimento de políticas de gestão de pessoas, não se restringe à definição de parâmetros e regras aleatórias para cada área. As políticas devem

possuir integração e conexão entre si, visando serem consistentes e coerentes. Além disso, essa política deve pautar-se em determinadas diretrizes que definem o que deve ser contemplado em sua estrutura.

A respeito dos principais aspectos que devem ser incluídos por uma política de gestão estratégica de pessoas, Schikmann (2010 ,p.18), determina que são:

- A definição de critérios para o recrutamento de pessoal, baseado nas competências necessárias à organização;
- O estabelecimento de uma estratégia de desenvolvimento profissional e pessoal que possibilite o aprimoramento contínuo do quadro de pessoal;
- A estruturação da avaliação do desempenho que permita, além da vinculação à progressão do funcionário, a identificação das necessidades de capacitação;
- A definição de critérios para a criação de carreiras que estimulem o desenvolvimento profissional e o desempenho;
- O estabelecimento de uma estratégia de realocação e de redistribuição de funcionários que seja compatível com os perfis e quantitativos necessários à organização.

Longo (2007) apresenta três requisitos que contribuem para que um conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas opere de forma integrada e colabore para o alcance dos objetivos estratégicos. Em primeiro lugar, é necessário que todos os subsistemas estejam em funcionamento, em segundo, é fundamental que haja interligação entre esses subsistemas e em terceiro, é importante que haja coerência entre os subsistemas e entre estes e a estratégia organizacional.

Vale ressaltar, que há diferentes tipos de categorização referentes aos subsistemas que existem na gestão de pessoas. Marras (2011) determina a existência de dez subsistemas, sendo eles: recrutamento e seleção; remuneração; benefícios; treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho; departamento de pessoal; higiene e segurança do trabalho; serviços gerais; contencioso trabalhista e assistência social e relações trabalhistas. Chiavenato (1999b), no entanto, elenca como sendo cinco subsistemas: provisão de recursos humanos; aplicação de recursos humanos ; manutenção de recursos humanos; desenvolvimento de recursos humanos e monitoração de recursos humanos.

Neste estudo, será utilizada a classificação elaborada por Longo (2007), que consiste em um modelo de gestão de pessoas composto por políticas e práticas que se agrupam em sete subsistemas interligados entre si, que tem como propósito alcançar os objetivos estabelecidos pela organização. A respeito da definição do que sejam políticas e práticas de Gestão de Pessoas, Longo (2007,p.81), explica:

as políticas de Gestão de Pessoas podem ser entendidas, como o conjunto de critérios gerais e maneiras de fazer que, em um contexto organizacional determinado, orientam as decisões que afetam a gestão do emprego e das pessoas. Por práticas de Gestão de Pessoas entendemos as decisões e atividades de fato adotadas e desenvolvidas nesse campo e que exigirão com frequência a aplicação de políticas de Gestão de Pessoas previamente definidas, ou pelo menos interiorizadas pela organização, embora nem sempre ocorra assim.

No que diz respeito aos subsistemas de Gestão de Pessoas, Longo (2007), aponta os seguintes: planejamento de recursos humanos; organização do trabalho; gestão do emprego; gestão do desempenho; gestão da compensação; gestão do desenvolvimento; gestão das relações humanas e sociais.

Levando em conta que o foco desta pesquisa é analisar de que forma o Recenseamento poderá gerar subsídios para a elaboração e implementação de políticas e práticas de Gestão Estratégica de Pessoas no Estado de Minas Gerais, serão abordados apenas os subsistemas com o qual os dados do Recenseamento possuem correlação.

Considerando-se o modelo de Longo (2007) como base para esse estudo, foram selecionados os seguintes subsistemas: planejamento de recursos humanos, gestão do emprego, gestão da compensação, gestão do desenvolvimento e gestão das relações humanas e sociais. Tais subsistemas são apresentados a seguir.

2.2.1 Subsistema de Planejamento de Recursos Humanos

O planejamento de pessoal corresponde ao processo de definição dos recursos humanos necessários para que os objetivos e metas da organização sejam alcançados em determinado período de tempo. "Trata-se de antecipar qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização de ação organizacional futura." (CHIAVENATO, 1999b, p.155)

O planejamento de recursos humanos (PRH) possibilita que a organização realize uma análise de suas necessidades qualitativas e quantitativas no curto, médio e longo prazo e dessa maneira possa tomar medidas que solucionem os déficits/superávits de recursos humanos apresentado. A ideia é que o PRH disponibilize o corpo de funcionários de que a organização precisa no momento oportuno e com os menores custos possíveis. Dessa maneira, esse subsistema relaciona-se com todos os outros, uma vez que conecta as políticas e práticas de Gestão de Pessoas às prioridades estratégicas da organização. (LONGO, 2007)

Conforme Marconi (2005), identificar aspectos econômicos e políticos presentes no ambiente em que a organização opera, além dos recursos orçamentários atuais e projetados, contribui de forma relevante nesta etapa de planejamento, visto que determinará as restrições a serem enfrentadas pela organização.

Além disso, a análise de planejamento de recursos humanos possibilita a determinação de funções e atividades que serão exercidas pela organização futuramente, o que é indispensável para a definição das características necessárias relativas ao quadro de pessoal, como a delimitação de competências, quantitativos desejados e atribuições. (MARCONI, 2005)

De acordo com Longo (2007), o subsistema de PRH é segmentado em quatro processos:

- Análise das necessidades brutas de recursos humanos, que compreende a verificação das necessidades quantitativas e qualitativas da organização, o momento em que esses recursos serão utilizados e sua finalidade;
- Análise das disponibilidades, atuais e futuras que tem como finalidade assinalar a situação futura caso não se reparasse a evolução vegetativa dos recursos existentes;
- Análise das necessidades líquidas de recursos humanos que é o produto da comparação entre os dois tópicos mencionados e aponta déficits ou superávits qualitativos / quantitativos de recursos humanos;
- Programação de medidas de cobertura em que se procura apontar e antecipar ações que devem ser cumpridas a fim de atender as necessidades líquidas detectadas de qualquer um dos subsistemas de GRH;

Conforme apresentado, o PRH exerce papel fundamental para o desempenho adequado dos outros subsistemas. É a partir dele que se adequam as previsões de planejamento de pessoal às prioridades e orientações estratégicas da organização. Além disso, os sistemas de informações utilizados como ferramenta nesse subsistema possibilitam que se tenha ciência dos recursos quantitativos e qualitativos disponíveis nas diferentes áreas da organização. E por fim, o PRH possibilita que os recursos sejam alocados de forma correta e a carga de trabalho seja distribuída de forma apropriada. (LONGO, 2007)

2.2.2 *Subsistema de Gestão do Emprego*

Segundo Longo (2007), esse subsistema abrange um conjunto de políticas voltadas para a gestão dos fluxos por meio do qual as pessoas entram nas organizações, se movimentam e por fim saem.

Esse subsistema pode ser dividido em três grandes segmentos: gestão da incorporação, gestão da mobilidade e gestão da desvinculação. (LONGO, 2007)

A gestão da incorporação abrange as políticas relacionadas ao acesso das pessoas na organização e se divide em três processos principais: recrutamento, seleção e recepção.

O recrutamento é constituído por políticas que buscam conseguir candidatos para ocupar as vagas disponíveis. A seleção tem como foco escolher os candidatos corretamente e designá-los aos devidos cargos. Conforme, Limongi-França e Arellano (2002, p.71), processos de recrutamento e seleção realizados de forma correta, têm como vantagens "a adequação potencial e a maior facilidade de negociação de metas de desempenho". Segundo Marconi (2005, p.8), os processos de recrutamento e seleção devem ser realizados de forma bastante cautelosa, uma vez que

a contratação de novos funcionários é uma das estratégias principais para atingir o perfil ideal, quantitativo e qualitativo, de profissionais para os quadros dos órgãos públicos, constituindo-se na porta de entrada, muitas vezes permanente, no serviço público.

A recepção refere-se às práticas destinadas a receber os candidatos e integrá-los ao seu novo ambiente de trabalho. Conforme apontado por Oliveira (2009) é de grande relevância a adoção de mecanismos de recepção que transmitam para os funcionários que estão chegando os princípios de conduta, as funções do cargo, e o modo como o órgão funciona. Isso possibilitará que o funcionário se integre mais facilmente e demonstre maior comprometimento.

A gestão da mobilidade está ligada ao fluxo de pessoas entre os postos de trabalho da organização e isso inclui tanto a mobilidade funcional quanto a mobilidade geográfica. Conforme destacado por Oliveira (2009), é importante que se alinhe as mobilidades voluntárias às necessidades organizacionais. Dessa maneira, realizar transferências de forma impositiva pode comprometer diretamente no desempenho do funcionário e por consequência o andamento da organização.

A gestão da desvinculação abrange as políticas destinadas a romper a relação de emprego existente entre o funcionário e a organização, e pode ocorrer por diversos motivos tais como desempenho insuficiente, razões econômicas ou organizacionais. (LONGO, 2007)

2.2.3 *Subsistema de Gestão da Compensação*

O subsistema de gestão da compensação abrange o grupo de compensações retributivas (salariais e extra-salariais), e não retributivas que a organização concede aos seus funcionários como forma de compensá-los pelo trabalho realizado. (LONGO, 2007)

No que diz respeito às recompensas e incentivos, Chiavenato (1999b,p.280) define-as como: “gratificação tangível ou intangível, em troca da qual as pessoas se tornam membros da organização (decisão de participar) e, uma vez na organização, contribuem com tempo, esforço ou outros recursos válidos (decisão de produzir).”

O ato de se definir a estrutura e o modo como funcionará o sistema de recompensas de uma organização é de significativa importância. O salário vai além do simples poder de compra que ele pode proporcionar, reflete também uma dimensão simbólica que representa o valor do indivíduo para a organização. O autor ainda acrescenta a necessidade de se conceder recompensas que sejam compatíveis com as contribuições dos profissionais para a organização. (HIPÓLITO, 2002)

No que tange à progressão salarial, tem-se a promoção horizontal e vertical. Na promoção horizontal, apesar de haver um aumento salarial, o funcionário permanece no mesmo cargo e nível da carreira. E na promoção vertical há possibilidade de mudança de nível da carreira. No setor público, esses dois procedimentos são denominados respectivamente progressão e promoção; além disso, podem fundamentar-se em critérios como antiguidade, mérito e competência. No critério antiguidade, o servidor é promovido com base no tempo de serviço prestado, e nos critérios mérito e competência, o desempenho do funcionário é o foco da avaliação. Neste caso, a promoção acontece independentemente do tempo de serviço prestado à organização. (PONTES, 2004)

Outro item da gestão de compensações refere-se aos benefícios extra salariais, que são compensações não monetárias como: auxílio-alimentação, seguros de vida, assistência

jurídica, entre outros, que os funcionários recebem das organizações. De acordo com Wood Jr. e Picarelli Filho (2010), esses tipos de benefícios são importantes para a organização uma vez que influenciam na retenção de mão de obra. Por outro lado, impactam também positivamente na qualidade de vida dos funcionários, garantindo-lhes maior segurança e melhorando sua condição de vida.

Outro fator a ser mencionado é o reconhecimento não monetário que basicamente é formado por políticas e práticas implementadas pela organização, a fim de reconhecer os benefícios que não têm efeitos salariais. Em geral, nesse tipo de reconhecimento, o funcionário recebe prêmios de caráter simbólico pela contribuição prestada à instituição, são atribuídos trabalhos de caráter desafiador a fim de incentivá-lo e a organização por meio de cerimônias simples e informais realiza agradecimentos públicos. (LONGO, 2007)

A remuneração variável é um ponto fundamental neste subsistema. Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (2010), esse tipo de retribuição pode ocorrer por meio de prêmios por produtividade ou resultado, participação acionária e nos lucros, concessão de bônus. De acordo com Hipólito (2002, p.95):

enquanto o salário é definido nas organizações em função do conjunto de responsabilidades e da complexidade do trabalho esperado de um profissional (avaliado ou não com base no conceito de competências) e é atribuído regularmente, a remuneração variável (em suas diversas formas) está atrelada ao acompanhamento da *performance* / desempenho, podendo ou não existir, com maior ou menor intensidade, em face dos resultados alcançados.

Por fim, cabe destacar um dos principais desafios e dificuldades enfrentados por esse subsistema que seria a implementação de uma remuneração estratégica, que é a junção equilibrada de diferentes formas de remuneração. No setor público essa necessidade se mostra evidente, uma vez que a retribuição baseia-se em sua maioria no critério de antiguidade. Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (2010) existem oito tipos de remuneração que seriam: remuneração funcional que é determinada pelo cargo e ajustada ao mercado; a previdência complementar; o salário indireto que se refere a benefícios e vantagens concedidos ao funcionário pela organização; a remuneração por habilidades em que o foco deixa de ser o cargo do indivíduo e passa a ser suas habilidades; a participação acionária; a remuneração variável em que o funcionário é recompensado com base no seu desempenho; a remuneração por competências; e as alternativas criativas que envolvem prêmios e gratificações e outras

formas de reconhecimento.

2.2.4 *Subsistema Gestão do Desenvolvimento*

O subsistema de Gestão do Desenvolvimento tem como finalidade incentivar as pessoas a se desenvolverem profissionalmente por meio do estímulo ao aprendizado e a utilizarem o máximo de seu potencial. Além disso, esse subsistema busca traçar itinerários de carreiras que alinhem os diferentes perfis, objetivos e preferências dos trabalhadores aos objetivos organizacionais. (LONGO, 2007)

Conforme mencionado por Gil (2010), no contexto atual, as pessoas vem sendo consideradas o principal patrimônio das organizações. O diferencial competitivo das instituições passa a depender do capital humano que cada uma detém. Dessa maneira, para se adequarem a um cenário de inovação e concorrência, as organizações necessitam de um corpo técnico competente e que preste serviços de alta qualidade. Para isso, as pessoas precisam de mais do que simples treinamentos, elas necessitam ter suas competências desenvolvidas para que assim possam contribuir significativamente com a organização a qual pertencem.

De acordo com Gil (2010, p.121), o desenvolvimento das pessoas vai além da simples transferência de conhecimentos e habilidades sobre como realizar as tarefas. Desenvolver pessoas "significa dar-lhes formação básica para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos, com vista em tornarem-se melhores naquilo que fazem".

De acordo com Longo (2007), a gestão do desenvolvimento possui interação direta com os subsistemas de gestão do emprego, gestão do desempenho e gestão da compensação. A relação com o primeiro se dá por meio da influência que exerce na movimentação dos funcionários dentro da organização, com o segundo através dos dados que recebe e dessa forma determina a possibilidade de uma promoção ou a necessidade de um treinamento, e com o terceiro, visto que a progressão salarial pode ser obtida por meio de capacitação profissional.

Conforme mencionado por Longo (2007, p. 120), a gestão do desenvolvimento abrange duas área de políticas de Gestão de Pessoas, são elas:

1. As políticas de promoção e de carreira, que articulam os processos por meio dos quais as pessoas progridem, tanto em sua contribuição (isto é, o tamanho de sua

contribuição em prol das finalidades da organização), como no reconhecimento dessa contribuição pela organização (constituído por tudo aquilo que a organização oferece em troca).

2. As políticas de formação, destinadas a garantir o aprendizado individual e coletivo necessário às finalidades da organização, desenvolvendo a capacidade dos empregados e estimulando sua progressão profissional.

Quanto ao primeiro grupo de políticas, vale destacar que as políticas de promoção e carreira presentes nesse subsistema são bastante sensíveis ao princípio do mérito. É fundamental que a ascensão ocorra pautada em critérios de desempenho e da capacidade dos funcionários, e não em requisitos como proximidade política ou a simples arbitrariedade. (LONGO, 2007)

O segundo grupo por sua vez, diz respeito às opções voltadas à capacitação e qualificação dos funcionários. De fato, a formação dessas pessoas é de suma importância para a organização, esta deve se comprometer com a capacitação adequada dos funcionários com o objetivo de complementar a formação inicial e incentivar sua constante renovação de conhecimento. Porém, é importante que esses cursos estejam alinhados à estratégia organizacional e não sejam apenas opções aleatórias. (OLIVEIRA, 2009)

2.2.5 Subsistema de Gestão das Relações Humanas e Sociais

O subsistema de Gestão das Relações Humanas e Sociais está voltado para a gestão das relações firmadas entre a organização e seus funcionários no que diz respeito às políticas e práticas de pessoas, quando por diferentes motivos estas passam a apresentar em determinada circunstância, dimensão coletiva, (LONGO, 2007)

De acordo com Longo (2007), esse subsistema pode ser estruturado em três categorias: gestão do clima organizacional, gestão das relações trabalhistas e gestão das políticas sociais.

O clima organizacional relaciona-se com a forma como os indivíduos percebem a organização no qual fazem parte, percepção essa que pode ser motivada por fatores circunstanciais externos e internos à organização (FLEURY; SAMPAIO, 2002). Conforme apontado por Longo (2007), pontos como autonomia no trabalho em relação às tarefas, atenção e apoio dos superiores em relação a seus funcionários, os métodos e objetivos definidos, influenciam na percepção coletiva e por consequência na conduta e comportamento dos empregados.

Além disso, é válido ressaltar a importância da comunicação nesse cenário, uma vez que ela é

instrumento por meio do qual a organização compreende as iniciativas, sugestões e reivindicações de seus funcionários; as decisões da direção são repassadas aos interessados; e o sentimento de pertencimento dos funcionários para com a organização é reforçado. (LONGO,2007)

A gestão das relações trabalhistas, por sua vez, compreende a negociação coletiva dos salários e as condições de trabalho, além das relações existentes entre a direção da organização e os representantes dos funcionários, tais como os sindicatos, grêmios ou associações. Conforme apontado por Chiavenato (2009b, p.369):

a política de relacionamento com os sindicatos espelha diretamente a ideologia, a cultura e os valores assumidos pela alta administração da organização, os quais são, por sua vez, influenciados pelo estágio de desenvolvimento do sindicalismo, pelo regime político de governo e pela situação conjuntural da economia do país, entre outros fatores ambientais.

A gestão das políticas sociais está associada à concessão de benefícios coletivos aos funcionários tais como saúde laboral e programas de qualidade de vida, entre outros. Além disso, conforme explica Longo (2007, p.125), a gestão das políticas sociais “se estende ao conjunto de políticas e práticas cujo objetivo é facilitar benefícios coletivos e auxílio a indivíduos ou grupos especialmente necessitados, dentro do coletivo de empregados”.

2.3 Gestão de Pessoas no Setor Público

De acordo com Bergue (2014) as organizações públicas e privadas se distanciam quanto às suas finalidades, mas aproximam-se quanto aos seus meios, ou seja, quanto aos seus sistemas de gestão, que se fundamentam em referenciais teóricos similares, porém, com as devidas alterações condizentes com cada contexto.

As distinções existentes entre as administrações públicas e privadas, apresentam-se em diversos níveis de intensidades e sob diferentes perspectivas. A respeito dessas diferenças, Amato (1971, apud, BERGUE, 2014), destaca que o propósito do governo é servir aos interesses dos cidadãos, enquanto que as empresas têm como foco os interesses dos sócios, membros e acionistas. Christensen et al. (2007, apud, BERGUE 2014), acrescentam que as organizações públicas devem prestar contas aos cidadãos enquanto que às empresas privadas, interessa apenas um público específico; além disso, apontam que para as organizações públicas é fundamental que a transparência, imparcialidade, previsibilidade e tratamento

isonômico se mostrem presentes.

Marconi (2005) destaca que antes de definir-se uma gestão estratégica de pessoas é necessário que se pense no planejamento estratégico da própria organização. E isso, significa discutir questões como o papel da organização no longo prazo, considerando as necessidades atuais; além da missão, objetivos e metas que se desejam alcançar. Realizar esse planejamento é importante, visto que o impacto é direto na área de gestão de pessoas. Em outras palavras, a realização de análises a respeito do contexto em que a organização pública se insere, permitem estabelecer quais serão as atividades desempenhadas no futuro, e por sua vez as competências, atribuições e quantitativos desejados com relação ao quadro de pessoal da organização.

Bergue (2014, p.25), define a gestão estratégica de pessoas no setor público como

a articulação de esforços de gestão orientados para o suprimento, a manutenção, e o desenvolvimento de pessoas observados os valores culturais - de natureza social, política, jurídica e econômica- que moldam as condições do contexto em que se inserem as organizações públicas.

Nessa mesma perspectiva, Marconi (2005, p.4) descreve como: "a definição de políticas e diretrizes em relação aos recursos humanos para aumentar as habilidades dos servidores- e, por consequência, do próprio órgão público- para realizar seu trabalho de modo a alcançar seus objetivos".

Conforme apontado por Marconi (2005) existe uma série de requisitos que uma política de gestão estratégica de pessoas no setor público deve considerar. Mas antes de abordá-los é necessário destacar que uma política de gestão de pessoas no setor público, comumente, busca encontrar um: "perfil desejado para a força de trabalho e sua atuação de forma motivada e eficiente, em um modelo de gestão que vise o alcance de resultados e o atendimento satisfatório ao cidadão em um cenário de restrição orçamentária como o atual". (MARCONI, 2005, p.5)

Com relação aos requisitos mencionados anteriormente, Marconi (2005,p.5), ressalta que uma política de gestão de pessoas no setor público deve contemplar: a) recrutamentos realizados de forma rigorosa, visando encontrar o perfil requerido; b) uma estrutura de carreira que incentive o servidor a desenvolver-se profissionalmente; c) uma capacitação que seja pensada de forma estratégica de modo a garantir o contínuo aprimoramento da força de trabalho; d) uma estrutura de incentivos que estimule o servidor a aumentar seu desempenho; e) uma

estrutura de avaliação de desempenho que viabilize identificar o desempenho do servidor, suas carências quanto ao nível de capacitação e que esteja atrelada à progressão na carreira; e f) uma estratégia de realocação e redistribuição de servidores que permita alocar de forma estratégica o servidor.

Uma das formas de se estabelecer uma gestão de pessoas estratégica no âmbito do setor público seria por meio da utilização de características dos três modelos de administração pública, que são: administração pública tradicional, ou modelo weberiano; o New Public Management (NPM) e a governança responsiva. (ONU, 2006, apud, OLIVEIRA, 2009). Dessa maneira, como pode ser evidenciado na seguinte referência, têm-se os traços que seriam aproveitados de cada modelo:

Do modelo tradicional de administração pública é importante lançar mão dos princípios de mérito e de imparcialidade, valorizados por esta escola. A NPM pode contribuir para a implementação de uma gestão de recursos humanos estratégica por meio de ferramentas e técnicas que destacam a busca pelo desempenho e a gestão voltada para resultados, visto que o setor público, por meio de uma disfuncionalidade, concede excessivo valor aos meios em detrimento aos fins. Por fim, no que tange a contribuição da governança, tem-se a valorização de uma administração pública mais responsiva às demandas sociais. Assim, cada modelo, nesse sentido, oferece atributos importantes para melhorar a GRH no setor público. Os princípios unificadores dessa síntese da GRH seriam a imparcialidade, o profissionalismo e a responsividade. (ONU, 2006, apud, OLIVEIRA, 2009, p.66)

De acordo com Bergue (2014), para que a gestão de pessoas no setor público seja considerada estratégica, ela deve apresentar as seguintes características, a saber: os fenômenos organizacionais são percebidos e analisados sob uma visão sistêmica e complexa; os profissionais que compõe a equipe de gestão de pessoas são inseridos no processo da estratégia; questões relacionadas aos processos de recrutamento, seleção, capacitação e desempenho são temas valorizados pela alta administração; as políticas de gestão de pessoas são elaboradas sob uma perspectiva de longo prazo e a área está alinhada às estratégias da organização.

A legitimação de uma gestão estratégica de pessoas no contexto do setor público requer que a organização demonstre por meio de ações, e não somente no plano teórico, que a gestão de pessoas é item significativo na tomada de decisões da alta administração. Além disso, é importante reconhecer que a organização é um ambiente complexo onde as transformações e interações sociais acontecem a todo momento e ,por isso, não devem ser analisadas baseando-se em regras e pressupostos pré-determinados, visto que estes, não alcançam a multidimensionalidade presente nesse contexto. (BERGUE, 2014)

Conforme abordado por Longo (2007), é comum atualmente que a área de gestão de pessoas apresente como um dos objetivos, a mudança da cultura organizacional, principalmente no setor público. Essa é uma tarefa bastante complexa, visto que a cultura organizacional é um "repositório de convicções lentamente interiorizadas e aprendidas". Transformar a cultura de uma organização leva as pessoas a se desapegarem de questões que lhes garantiam em certa medida identidade e certezas. (LONGO, 2007, p.93) acrescenta ainda que

a mudança cultural produz nas pessoas um sofrimento que precisa ser mitigado e gerenciado. Deve ser visto como um processo gradual e longo que se nutre, entre outras coisas, de políticas de recursos humanos (emprego, desenvolvimento, compensação, relações humanas etc.) adequadas ao objetivo e dotadas de estímulo e perspectiva de longo prazo.

Schikmann (2010,p.14) aponta um conjunto de traços que em maior ou menor nível de intensidade, dependendo do contexto, caracterizam a cultura organizacional no setor público:

- "rigidez imposta pela legislação", que muitas vezes impede a implementação de novas ideias visando a solução de problemas;
- "pouca ênfase no desempenho", uma vez que ainda não foi incorporada à cultura organizacional, a necessidade de se realizar um trabalho focando-se na eficiência, eficácia e efetividade, e por sua vez, focando-se nos objetivos organizacionais;
- "mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho", ou seja, os servidores se veem desmotivados a melhorar sua atuação, visto que a remuneração não será alterada;
- "limites à postura inovativa", em que novas ideias acabam sendo desconsideradas por não estarem em conformidade com a legislação vigente;
- "poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão", visto que não há uma preocupação em planejar as tarefas para o médio e longo prazo, o foco encontra-se em realizar as tarefas rotineiras;
- "rotatividade na ocupação de posições de chefia", um traço muitas vezes influenciado pelas mudanças dos ciclos políticos;
- "o papel da gratificação", diversas ocasiões no setor público, a gratificação é aplicada como uma maneira improvisada de compensação, devido à impossibilidade de

aumento salarial.

A respeito dessas disfunções, Marconi (2005) ressalta que a área de gestão de pessoas no setor público brasileiro é marcada basicamente pela realização de duas funções: desempenho de tarefas administrativas e a proposição de leis relacionadas à área. A falta de diretrizes que definam as políticas de gestão de pessoas, paralelamente à falta de informatização, difunde a ideia de uma área burocrática e ineficiente. Outro ponto destacado pelo autor, diz respeito ao caráter reativo dessa área, que trabalha o tempo todo para "apagar incêndios". O que por sua vez, demonstra que as atividades estratégicas nesse tipo de gestão, não são tidas como prioridades.

Bergue (2014) explica que a organização pública atual, recebeu grande influência do pensamento gerencial clássico. A gestão de pessoas por sua vez, também incorporou valores relacionados à hierarquia, padronização, divisão do trabalho e mecanicismo. Dessa maneira, tem-se em grande parte nas organizações do setor público, uma gestão de pessoas tradicional, que possui competências que se restringem a solucionar questões relacionadas "a pessoal".

Ainda sobre as falhas presentes nos diferentes sistemas de gestão de pessoas no setor público, Longo (2007, p.132), resume-as da seguinte forma:

- Um excesso de uniformidade nos padrões reguladores do emprego público reduz a capacidade de adaptação a ambientes plurais e dinâmicos e de reação diante das mudanças.
- Há regulamentos em demasia, o que provoca um alto e excessivo grau de padronização das práticas de pessoal.
- A gestão está excessivamente centralizada. Os dirigentes dispõem de pouca autonomia para o exercício de suas responsabilidades na gestão de seus recursos humanos.
- A organização do trabalho (estruturas e postos) está engessada e fragmentada. Com frequência, deriva da lei ou de acordos coletivos centralizados e não de decisões adotadas em função de gestão. Há excesso de especificação das tarefas, introduzindo rigidez na atribuição do trabalho.
- A mobilidade é baixa, tanto em sua dimensão interna como externa. A mobilidade interna fica dificultada pelo excesso de regulamentação de tarefas, já mencionado, e às vezes pela existência de barreiras horizontais e verticais.
- Os sistemas de recrutamento e seleção são longos, complexos e excessivamente formalizados. Neles, é atribuído peso excessivo aos conhecimentos e méritos formais.
- Constatamos um excesso de segurança (percepção de estabilidade garantida) no trabalho.
- A ascensão é dificultada pela existência de barreiras de graduação que dificultam as promoções. Com frequência, é atribuído peso excessivo à antiguidade.
- A retribuição se dá frequentemente pela graduação ou categoria e não pelo cargo, não vinculando o salário à responsabilidade assumida e às cargas de trabalho reais. As graduações podem converter-se, além disso, em barreiras para a progressão salarial.

- Existe separação quase absoluta entre o desempenho no cargo e o funcionamento dos sistemas de promoção e retribuição. As experiências de retribuição ao desempenho chocam-se com a inexistência de mecanismos eficazes de avaliação.
- Os sistemas se ressentem da baixa capacidade de produção de competências e de perfis diretivos.
- Os estilos dirigentes tendem ao paternalismo. Frequentemente adotam condutas mais de apoio ao pessoal do que de exigência.
- Impera o coletivismo nas relações laborais, entrando em colisão com as necessidades crescentes de segmentação e personalização das praticas de pessoal. Às vezes, detecta-se uma tendência a um alto grau de conflito.

Um dos maiores obstáculos que a gestão de pessoas enfrenta no setor público é o "dilema da estratégia". Basicamente, acontece da seguinte maneira: espera-se que a área de gestão de pessoas esteja em consonância com as prioridades estratégicas da organização, uma vez que é função dessa área, contribuir para que a organização alcance seus objetivos e metas estabelecidos. Porém, nas organizações públicas, as estratégias frequentemente não existem ou são de difícil reconhecimento pelos gestores. (LONGO ,2007)

Essa falta de definição e instabilidade da estratégia pode ser provocada por uma série de fatores, entre eles o fato de que não é politicamente vantajoso esclarecer objetivos; a existência de ciclos políticos-eleitorais curtos e a frequente volatilidade das preferências políticas. Entre outras palavras, o que é prioridade hoje, pode não ser mais amanhã, e tudo isso acaba provocando uma fragilidade nos sistemas de planejamento estratégico que, por sua vez, afeta diretamente a área de gestão de pessoas no setor público. (LONGO, 2007)

Diante de problemas no funcionamento das organizações públicas, a solução normalmente tem foco em reestruturações administrativas. Entretanto, reorganizar a estrutura organizacional dos órgãos governamentais não é suficiente quando o objetivo é alcançar uma gestão pública mais eficiente. É fundamental que haja mudanças nas políticas de gestão de pessoas, por meio da implementação de políticas e práticas inovadoras de planejamento da força de trabalho, recrutamento e seleção, desenvolvimento de pessoal e carreira, benefícios, remuneração, entre outros. Visto que elas sim, serão capazes de transformar a cultura organizacional e possibilitar a consolidação de verdadeiras mudanças. (MARCONI, 2005) .

É necessário que a área de Gestão de Pessoas invista na relação que os servidores estabelecem com seus trabalhos e chefias. E isso está diretamente relacionado com a elaboração e implementação de políticas e práticas de gestão de pessoas que tenham como foco a valorização dos servidores, em conjunto com incentivos à motivação e comprometimento do mesmo. (OLIVEIRA ,2009)

Conforme destacado, por Bergue (2014), no setor público, a gestão de pessoas não deve ser vista como competência de apenas uma área específica, mas como atribuição de todos os agentes públicos. Isso deve-se ao fato de que a gestão não deve ser interpretada sob as lentes de uma visão mecanicista, baseada na divisão do trabalho, onde as divisões entre líderes e liderados são muito bem definidas. Bergue (2014, p.66) ainda acrescenta que: "a gestão de pessoas é um exercício colaborativo, de compartilhamento de saberes, e que se traduz em uma relação de mútuo envolvimento com os propósitos da equipe e da instituição em sentido mais amplo".

Nessa mesma linha de pensamento, Marconi (2005), ressalta que a gestão de pessoas em uma organização, deve fazer parte das competências dos gerentes das equipes, uma vez que eles sim, devem ser os responsáveis pelo desenvolvimento profissional de seus subordinados. No entanto, no modelo atual de gestão de pessoas no setor público, esse papel na maioria das vezes é atribuído à área de gestão de pessoas, que não possui condições de conhecer e avaliar as necessidades de cada servidor. O autor destaca ainda que a área de gestão de pessoas deve desempenhar o papel de facilitadora para as demais áreas, porém, tal mudança é árdua devido à cultura organizacional do setor público.

Portanto, a gestão estratégica de pessoas no setor público requer um pensamento que perceba a organização como um todo no contexto em que ela se insere, abrangendo todas as suas instâncias e dimensões, concentrando-se no que é fundamental para produzir valor público no longo prazo. (BERGUE, 2014)

Nesse contexto, o Estado de Minas Gerais visando reestruturar a área de Gestão de Pessoas do setor público, atribuindo-lhe caráter mais estratégico e transformando-a em elemento fundamental a ser considerado nas decisões do governo, está implementando o Projeto MASP, que entre outras entregas, terá o Recenseamento como instrumento que possibilitará maior conhecimento a respeito dos dados dos servidores.

3 PROJETO MASP

O Projeto de Modernização da Administração dos Serviços e Sistema de Pessoal (MASP) é um dos projetos sustentadores do Plano Plurianual de Ações Governamentais (PPAG) do quadriênio 2012-2015. O Projeto MASP foi elaborado em resposta às demandas relacionadas ao esgotamento do processo de aposentadoria e à necessidade de se reestruturar a área de Gestão de pessoas do Estado de Minas Gerais, diante de reivindicações cada vez mais complexas e heterogêneas. (MINAS GERAIS, 2016a)

No ano de 2012, quando o Projeto estava em sua primeira fase, o Estado contratou uma consultoria especializada, a *Accenture*, para o fornecimento de serviços como diagnóstico, mapeamento, proposição de melhorias, desenho e implantação de novos processos administrativos para a área de gestão de pessoas do Estado de Minas Gerais. (MINAS GERAIS, 2014)

Dessa maneira, conforme apontado em diagnóstico elaborado pela *Accenture*¹, as questões que promoveram o surgimento do MASP estão ligadas à incapacidade do modelo atual de alinhar-se à estratégia governamental e em atender às demandas e pressões por serviços mais eficientes, eficazes e capazes de gerar valor para o servidor e o Estado.

Os resultados presentes no diagnóstico indicaram a importância de se realizar intervenções e melhorias específicas nos processos, pessoas, sistemas da folha e da administração de pessoal, além de uma mudança completa em toda cadeia de valor do Estado. Destacou-se ainda a necessidade de alteração no sistema de Gestão de pessoas, uma vez que o cenário analisado apresentou processos obsoletos, práticas e ações incapazes de agregar valor e baixa oferta de capacitação adequada aos servidores.

A respeito dos sistemas de informação relacionados às atividades de Gestão de Pessoas, verificou-se a existência de sistemas antigos e ultrapassados, incapazes de atender de forma satisfatória os processos de Gestão de Pessoas do Estado. Dessa maneira, decidiu-se pela substituição desses sistemas, por um Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH). Entre os sistemas que serão substituídos pelo SIGRH, está o SISAP - Sistema de Administração de Pessoal. Conforme o documento Minas Gerais (2014, p.64), o SISAP é o Sistema responsável pelos processos de administração de pessoal, tais como: “ ingresso e

¹ O diagnóstico elaborado pela *Accenture* e os relatórios a respeito dos processos de gestão de pessoas do Estado de Minas Gerais são de acesso interno aos membros do Projeto MASP.

desligamento, movimentações funcionais, pagamento de pessoal, eventos funcionais, benefício, informações curriculares, publicações, quadro de vagas, agenda médica e relatórios gerenciais e operacionais”.

Conforme descrito no Portal do Servidor², no modelo atual, os servidores de gestão de pessoas desempenham na maior parte do tempo, atividades de caráter administrativo-operacional, e isso prejudica o desenvolvimento e implementação de políticas estratégicas de gestão de pessoas. Entretanto, no modelo futuro proposto, o tempo e empenho dedicados às essas atividades puramente cartoriais serão encurtados, possibilitando assim, que ações estratégicas relacionadas à implantação de políticas voltadas para a capacitação, desenvolvimento e desempenho dos servidores, sejam o foco das atividades de Gestão de Pessoas do Estado. A figura 1 ilustra esses dois cenários apresentados. (MINAS GERAIS, 2016a)

Figura 1 – Tempo gasto nas atividades de Recursos Humanos no Estado de Minas Gerais



Fonte: Minas Gerais, 2016a

² O Portal do Servidor é um sítio eletrônico que possibilita aos servidores públicos do Estado de Minas Gerais o acesso às informações sobre sua vida funcional, além de informações úteis sobre seus benefícios, direitos e deveres, de uma forma simplificada e com total segurança..

Conforme nota-se na Figura 1, atualmente 80% do tempo é gasto em atividades de caráter Administrativo/Transacional, enquanto que apenas 7% desse tempo é destinado às tarefas estratégicas. Futuramente, após a implantação de um novo modelo de gestão de pessoas, a proposta é que 20% do tempo seja destinado às atividades de cunho estratégico, 20% às atividades administrativas e 20% às atividades transacionais.

Dessa forma, o Projeto MASP por meio do desenvolvimento de sistemas mais modernos, redesenho de processos e atualização de dados funcionais dos servidores, promoverá melhorias na forma como o Estado planeja e administra seus recursos humanos e financeiros. Garantindo assim uma melhoria na qualidade dos serviços prestados aos cidadãos, transparência na gestão da vida funcional dos servidores e redução de custos operacionais da folha de pagamento do Estado. (MINAS GERAIS, 2016a)

De acordo com relatório interno elaborado pela *Accenture*, espera-se que o Projeto MASP seja capaz de atingir diversos objetivos como: ampliação e melhoria da qualidade dos serviços públicos; automatização de processos operacionais; aumento da integridade e confiabilidade de informações que suportam os processos de gestão de pessoas; melhoria da capacidade de análise sobre o capital humano, o que possibilitará maior controle, previsões com maior grau de confiabilidade e um melhor planejamento da força de trabalho; ampliação da transparência; redução de fraudes relacionadas a erros de pagamento e alocação incorreta dos recursos financeiros; redução de custos operacionais, entre outros.

De acordo com documentação interna³, o Projeto MASP possui três frentes de trabalho: a Frente Funcional, a Frente de Tecnologia da Informação (TI) e a Frente de Implantação do Modelo e Gestão da Mudança.

A Frente Funcional possui competências relacionadas ao levantamento das regras de negócio de RH do Estado, padronização e garantia da legalidade dos processos, o conhecimento das legislações de modo a compreender as particularidades e especificidades dos sessenta órgãos que serão impactados com o novo modelo, e a apresentação de soluções que sejam eficientes e automatizadas.

A Frente de Tecnologia da Informação possui como competências fornecer todo o suporte tecnológico necessário ao Projeto, realizar a interlocução com a *Engineering Brasil* – empresa

³ O documento referido tem como título “PROJETO MASP- 1ª Edição”.

responsável pela implantação da plataforma SAP⁴ (Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados), aplicar as ferramentas e soluções de apoio, migrar dados, promover a integração entre os sistemas, além de ser responsável por coordenar os processos de Recenseamento e Digitalização das pastas funcionais e de saúde dos servidores do Estado.

A Frente de Implantação do Modelo e Gestão da Mudança tem como responsabilidades acompanhar o processo de implantação do novo modelo de Gestão de Pessoas nos diferentes órgãos do Estado; além de assegurar que esse processo de transição seja realizado de forma satisfatória, trabalhando para que os riscos de implantação sejam minimizados; realizar contínuas transformações que visem a constante melhoria do novo modelo; e manter a organização ciente das informações fornecidas pelo novo sistema.

Em termos gerais, como foi apontado no relatório interno, espera-se que ao final do Projeto, as informações e dados dos servidores ativos do Estado de Minas estejam completos, atualizados e saneados. Além disso, que o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) esteja implantado e pronto para ser utilizado. E por fim, que um novo modelo de Gestão de pessoas, caracterizado pela implementação de políticas e práticas estratégicas voltadas para a valorização do servidor, pela entrega de serviços públicos de melhor qualidade aos cidadãos e pela redução de custos ao Estado, esteja implantado.

Em seguida, é melhor caracterizado o Recenseamento dos servidores ativos do Estado de Minas Gerais, que é uma das entregas do Projeto MASP e objeto de estudo deste trabalho.

3.1 Recenseamento

Conforme definido pelo Instituto Nacional de Estatística de Portugal (INE,I.P, 2013, p.7),o Recenseamento refere-se a

uma operação estatística básica destinada a recolher, de forma, exaustiva, dados sobre todas as unidades estatísticas incluídas num universo a estudar, constituindo assim a maior fonte de informação estatística no caso indivíduos, famílias, alojamentos e edifícios.

Além disso, é considerado uma importante fonte de dados, no que diz respeito à caracterização das pessoas de uma determinada população, contribuindo de forma significativa para o planejamento de políticas de desenvolvimento econômico, social e ambiental. (INE, I.P, 2013)

⁴ A tecnologia SAP, foi a solução de RH escolhida para compor o desenho do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH).

A implantação do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos do Governo de Minas (SIGRH), uma das mais importantes entregas do Projeto MASP, irá incorporar os dados e processos de gestão de pessoas do Estado de forma integral, além de possibilitar que esses dados sejam automatizados e armazenados em um único sistema, criando um “fluxo estruturado, contínuo e consistente, proporcionando maior autonomia aos órgãos”. (MINAS GERAIS,2016b).

Conforme destacado no Edital de Contratação do Recenseamento (MINAS GERAIS, 2015), para que a implementação SIGRH seja realizada de forma efetiva, o Estado deverá implantar uma série de novos processos. Dentre eles, com o intuito de aumentar a qualidade, confiabilidade e integridade dos dados relativos à vida funcional dos servidores e atender às necessidades de um novo modelo de Gestão de Pessoas, está contemplado o Recenseamento dos Servidores estaduais. O Recenseamento é uma das entregas do Projeto MASP e está sendo coordenado pela Frente de Tecnologia da Informação.

Em conformidade com o documento Minas Gerais (2015,p.68), o Recenseamento dos servidores ativos do Estado de Minas Gerais, consistirá na

aplicação de um questionário⁵ de informações e de entrevistas presenciais para a coleta de dados biográficos e biométricos – impressões digitais e foto dos servidores – além de cópias eletrônicas de documentos, que serão utilizados para o tratamento e enriquecimento dos dados cadastrais dos servidores do Estado. Além disso, esse cadastro permitirá a produção do Cartão Funcional Único do Servidor, que será usado para identificação e validação da unicidade do identificado no uso das atribuições públicas conferidas ao identificado.

A respeito do Questionário do Recenseamento elaborado pela *Accenture*, serão incluídos dados relativos aos diferentes âmbitos da vida do servidor, como os dados pessoais, dados de contato; dados a respeito dos dependentes e beneficiários; documentos; dados bancários; dados de formação; capacitação e dados funcionais.

Para este estudo, foram analisadas as contribuições que os seguintes dados poderiam fornecer para a implementação de políticas e práticas estratégicas de Gestão de Pessoas: dados de dependentes e beneficiários; dados de formação e capacitação; dados da lotação atual; dados a respeito do Supervisor Direto Formal e dados dos empregos anteriores.

⁵ O questionário de informações encontra-se no ANEXO-A deste documento.

De acordo com o documento Minas Gerais (2015,p.44), busca-se atingir com o Recenseamento os seguintes objetivos gerais:

1. Sanear e enriquecer a base de dados de todos os servidores ativos do Estado, uma vez que informações serão confirmadas, dados inexistentes ou incompletos serão coletados, e por último será realizada a coleta biométrica e fotográfica dos servidores.
2. Assegurar que os dados que serão migrados para o novo sistema de recursos humanos, o SIGRH, sejam limpos, saneados e assertivos.
3. Garantir que as informações relacionadas à vida funcional dos servidores sejam de qualidade.
4. Possibilitar que as informações que suportam os processos de administração de pessoal sejam íntegras e confiáveis.
5. Viabilizar a implementação de uma plataforma tecnológica que realize a conferência biométrica para o estado;
6. Propiciar o aumento da segurança de acesso nos locais oficiais, através da elaboração do Cartão Funcional.

Conforme o documento Minas Gerais (2015), o Recenseamento dos Servidores do Estado está estruturado em quatro fases, apresentadas a seguir.

Em um primeiro momento, o Estado irá fornecer à empresa que será contratada para a realização do Recenseamento, uma base de dados contendo as informações já existentes dos servidores ativos, além de apontar as possíveis inconsistências relativas ao grau de confiabilidade desses dados.

A empresa mencionada será responsável pela criação de um Portal onde as informações fornecidas pelo Estado serão disponibilizadas. Dessa forma, após a convocação dos servidores, acontecerá a primeira fase do Recenseamento, por meio do qual um Portal será disponibilizado aos servidores de modo que possam visualizar as informações pessoais e funcionais, confirmá-las ou retificá-las, com o propósito de atualizar e enriquecer a base de dados do Estado.

Em seguida, porém ainda na primeira fase, por meio do Portal, os servidores irão agendar entrevistas presenciais para a coleta de dados funcionais e biométricos, que será realizada com data, horário e local marcados previamente, e consistirá na segunda fase do Recenseamento. Além disso, após a confirmação do agendamento, os servidores serão informados de quais documentos deverão apresentar na fase presencial.

Na segunda fase, a empresa contratada irá entrevistar os servidores ativos nos postos de atendimento fixos ou itinerantes que estarão nos municípios, e terão seus locais previamente

definidos e informados aos servidores. As principais atividades que serão realizadas nesta fase são: a ratificação dos dados apresentados pelos servidores no Portal, a coleta de dados biométricos e fotografia dos servidores.

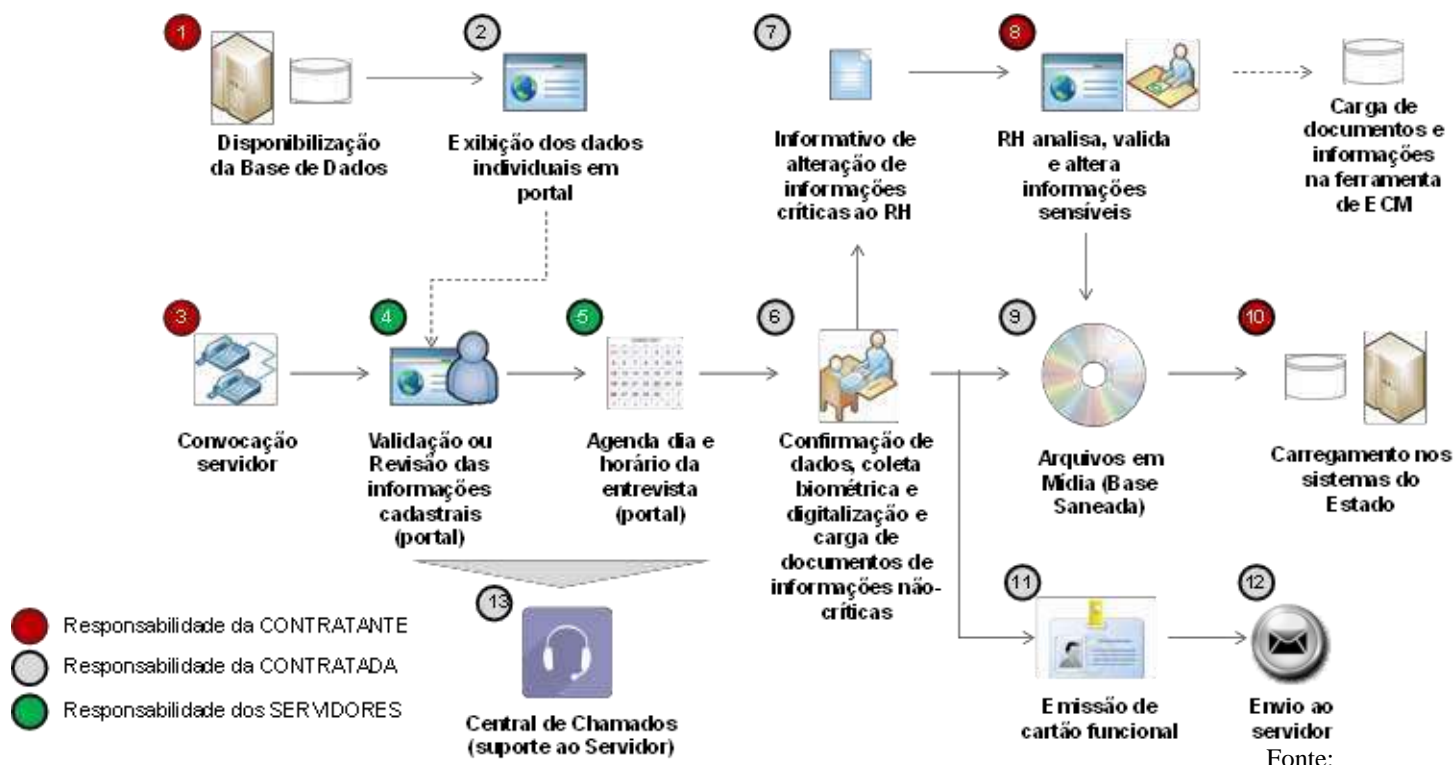
Na terceira fase, algumas informações serão enviadas para o RH do Estado, para que sejam confirmadas e validadas antes de serem gravadas de forma definitiva na base de dados recenseados. Como por exemplo: data de nascimento do Servidor; gênero; deficiência; CPF; PIS/PASEP; dados de dependentes e beneficiários; dados de formação; certificações; dados bancários; MASP e dados da lotação atual.

Na quarta e última fase, ao final do recenseamento, será emitido um cartão funcional e padronizado para todos os servidores ativos do Estado, que será produzido em um cartão com chip (*smart card*), compreendendo os dados de identificação, biográficos e biométricos do servidor. Esse cartão possibilitará que os mecanismos de identificação do servidor sejam unificados e padronizados e auxiliará na autenticação da identidade dos servidores no exercício das atividades públicas.

A figura 2 sintetiza as atividades e processos que serão realizados durante o Recenseamento, conforme explicado acima.

Figura 2- Fluxo de Trabalho do Recenseamento dos Servidores

Fluxo de trabalho do recenseamento dos servidores



Fonte: MINAS GERAIS, 2015

Conforme o documento Minas Gerais (2015), o Recenseamento será realizado com os servidores ativos e que estão no Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SISAP). Dessa forma, projeta-se que 323.872 servidores deverão passar pelo processo de Recenseamento.

Portanto, o Recenseamento, objeto de estudo deste trabalho, possibilitará que o Estado tenha disponível em seu banco de dados, informações mais assertivas e confiáveis a respeito dos servidores. Dessa forma, o presente trabalho visa compreender de que maneira obter informações a respeito do perfil dos servidores pode contribuir para a implementação de um modelo estratégico de Gestão de Pessoas no setor público mineiro.

4 METODOLOGIA

O seguinte capítulo aborda a metodologia de pesquisa utilizada para a realização desta pesquisa e os parâmetros de classificação que a norteiam e definem.

4.1 Quanto à abordagem

O presente trabalho adotou a metodologia de pesquisa qualitativa. Conforme Gerhardt e Silveira (2009), esse tipo de pesquisa não tem como foco a representatividade numérica e sim, a busca por um maior entendimento e explicação das dinâmicas e relações sociais. Lakatos e Marconi (1996) esclarecem que a abordagem qualitativa tem como princípio a análise e interpretação de questões mais profundas envolvendo a multiplicidade do comportamento humano e a produção de análises mais detalhadas a partir desses aspectos estudados.

Dessa maneira, a pesquisa qualitativa atenta-se para aspectos da realidade que não podem ser quantificados e tem como objetivo a elaboração de informações que sejam mais aprofundadas e ilustrativas. Sendo a amostra pequena ou grande, o que realmente interessa é o seu potencial de fornecer novas informações para a pesquisa. (DESLAURIERS, 1991 apud GERHARDT; SILVEIRA, 2009)

Portanto, a presente pesquisa possui caráter qualitativo uma vez que buscou compreender e analisar as percepções de cada um dos entrevistados a respeito das contribuições que o Recenseamento poderia fornecer para a implementação de uma Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público.

4.2 Quanto aos objetivos

Essa é uma pesquisa que possui caráter exploratório e descritivo. Conforme Gil (2002), as pesquisas exploratórias buscam promover um contato maior com o problema, de forma a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Na maior parte dos casos, essas pesquisas compreendem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que "estimulem a compreensão". (SELLTIZ et al., 1967, p.63 apud GIL, 2002)

No que diz respeito à pesquisa descritiva, esta tem como finalidade detalhar as características de determinada população ou fenômeno, ou então a definição de associações entre variáveis. Estão compreendidas nessa categoria as pesquisas que têm como finalidade o recolhimento de opiniões, atitudes e as crenças de determinada população. (GIL, 2002)

O caráter exploratório deve-se à busca por um maior conhecimento a respeito do objeto de estudo. Na pesquisa em questão, procurou-se entender de que forma o Recenseamento poderia contribuir para o avanço na área de Gestão de Pessoas do Estado de Minas Gerais. Ademais, o Projeto MASP é uma iniciativa recente e seus impactos e desafios requerem ser melhores estudados e conhecidos.

O caráter descritivo desta pesquisa está relacionado ao intuito de analisar e descrever as características do Recenseamento, bem como os efeitos pretendidos com essa política, que busca contribuir com a construção de uma Gestão estratégica de Pessoas no setor público mineiro.

43 Quanto aos procedimentos

Quanto aos procedimentos empregados, esta pesquisa fundamentou-se em quatro principais: pesquisa documental, pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e estudo de caso.

A pesquisa documental teve como finalidade entender de forma ampla o funcionamento do Projeto MASP como um todo. E de maneira mais específica, buscou-se compreender a logística de elaboração e execução projetadas para o Recenseamento, o contexto em que ele foi criado e os objetivos que se busca alcançar por meio da sua implementação. Dessa maneira, a pesquisa orientou-se por meio do estudo e análise dos documentos internos do Projeto MASP, entre eles relatórios e diagnósticos elaborados pela *Accenture* e os editais de contratação referentes ao projeto.

A pesquisa bibliográfica envolveu estudos de diferentes autores a respeito da Gestão estratégica de pessoas e sua evolução histórica, gestão de pessoas no setor público brasileiro e suas especificidades, bem como dos subsistemas de gestão de pessoas.

A pesquisa de campo teve caráter qualitativo e foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas que tiveram como objetivo obter informações a respeito das políticas e práticas de gestão pessoas existentes no Estado de Minas Gerais que pudessem estabelecer relações com os dados que serão obtidos através do Questionário do Recenseamento e dessa maneira, serem beneficiadas por ele. Além disso, procurou-se entender as possíveis contribuições provenientes do Recenseamento para a construção de uma Gestão Estratégica de Pessoas no setor público mineiro. E por último, críticas e sugestões relacionadas à estrutura do Questionário do Recenseamento que foi elaborado pela *Accenture*.

Quanto ao estudo de caso, Gil (2002,p.54), afirma que “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento[...]”. No presente trabalho, o objeto de estudo é o Projeto MASP, mais especificamente o Recenseamento dos servidores ativos do Estado de Minas Gerais, que é uma das entregas do Projeto. O objetivo de se estudar o Recenseamento, foi compreender de que forma ele poderia contribuir para a implementação de uma Gestão Estratégica de Pessoas no setor público mineiro.

As entrevistas semiestruturadas foram aplicadas no período de 10/10/2016 a 21/10/2016, a três grupos de respondentes, totalizando sete entrevistas:

a) Servidores da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) - Subsecretaria de Gestão de Pessoas (SUGESP)

-01 entrevista na Diretoria Central de Recrutamento e Seleção

-01 entrevista na Diretoria Central de Planejamento da Força de Trabalho

-01 entrevista na Diretoria Central de Carreiras e Remuneração

-01 entrevista na Diretoria Central de Gestão do Desenvolvimento do Servidor

b) Integrantes do Projeto Masp

-02 entrevistas na Frente de Tecnologia da Informação - Recenseamento

c) Servidor da Secretaria de Estado de Direitos Humanos, Participação Social e Cidadania (SEDPAC)

-01 entrevista na Subsecretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial

A análise foi desenvolvida com base em dois órgãos distintos: SEPLAG e a SEDPAC. Dessa maneira, a escolha dessas duas Secretarias e do Projeto Masp, fundamentou-se em alguns fatores. O primeiro motivo deve-se ao fato que a SEPLAG, de acordo com o Decreto nº 45.794, de 02/12/2011, Art. 2º, inciso VII, possui como uma de suas competências:

estabelecer normas, ações e políticas de recursos humanos direcionadas ao recrutamento e seleção, à avaliação, ao desenvolvimento, à qualificação e à valorização do servidor público, assim como orientar, coordenar, acompanhar e supervisionar sua implementação;

Portanto, por ser o órgão central responsável pela formulação de políticas de gestão de pessoas e gestor do Projeto MASP, considerou-se necessário analisá-la, a fim de obter

informações a respeito das atuais políticas realizadas nas correspondentes Diretorias mencionadas anteriormente. Além de entender de que forma conhecer o perfil dos servidores por meio do Recenseamento poderia contribuir para o avanço na área de Gestão de Pessoas do Estado de Minas Gerais.

Com relação ao Projeto MASP, optou-se pela realização de entrevistas na Frente de Tecnologia da Informação, mais especificamente, no setor responsável pelo Recenseamento, visto que essa área corresponde ao objeto de estudo desse trabalho. Ademais, esse setor foi uma importante fonte de dados para a compreensão do processo de funcionamento do Recenseamento desde sua elaboração, logística de execução e possíveis dificultadores em sua implementação.

No que diz respeito à SEDPAC, a opção por entrevistar a Subsecretaria desse órgão, deve-se ao fato de que se observou a ausência do dado 'raça/cor' no questionário elaborado pela *Accenture*. Dessa maneira, procurou-se descobrir de que forma obter esse dado poderia contribuir na elaboração e implementação de políticas nesse sentido.

O roteiro de entrevistas encontra-se no Apêndice A.

Os entrevistados foram identificados na análise da seguinte forma, com o intuito de se preservar a identidade deles:

E1 - Diretoria Central de Recrutamento e Seleção

E2- Diretoria Central de Planejamento da Força de Trabalho

E3- Diretoria Central de Carreiras e Remuneração

E4- Diretoria Central de Gestão do Desenvolvimento do Servidor

E5 - Frente de Tecnologia da Informação - Recenseamento

E6 - Frente de Tecnologia da Informação - Recenseamento

E7 - Subsecretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial

A partir das informações obtidas por meio da pesquisa documental, bibliográfica e de campo, foi realizada uma análise a fim de entender de que forma os dados que serão obtidos por meio do Recenseamento poderão subsidiar os subsistemas de Gestão de Pessoas e dessa forma consolidar no Setor Público mineiro uma Gestão Estratégica de Pessoas.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente trabalho busca analisar de que forma os dados que serão obtidos por meio do Recenseamento, poderão subsidiar a elaboração de políticas dos diferentes Subsistemas de Gestão de Pessoas no Estado de Minas Gerais, seja por meio da solução para os problemas e dificuldades apresentados atualmente, por meio da criação de novas políticas estratégicas ou aperfeiçoamento das políticas já existentes, e dessa forma consolidar no Setor Público mineiro uma Gestão Estratégica de Pessoas.

Dessa maneira, o seguinte capítulo é estruturado em três partes. A primeira tem como foco o Recenseamento e abordará questões relacionadas às motivações que levaram à necessidade de se realizá-lo e suas contribuições para a criação de novas políticas estratégicas de Gestão de Pessoas ou a melhoria de políticas já existentes.

A segunda apresenta sugestões de dados que poderiam agregar valor e dessa forma deveriam ser incluídos no Questionário do Recenseamento.

A terceira expõem os desafios, limitações e pontos críticos relacionados à implementação do Recenseamento e também, quanto à utilização desses dados recenseados posteriormente.

5.1 Recenseamento: motivações e contribuições

No que diz respeito às motivações que levaram à necessidade de se realizar o Recenseamento dos servidores no Estado de Minas Gerais, os servidores E5 e E6 da Frente de Tecnologia da Informação do Projeto MASP, afirmaram que a ideia inicial surgiu da necessidade de se sanar dados básicos do servidor, visto que as informações constantes no sistema atual, o SISAP, possuem baixo grau de confiabilidade e apresentam diversas falhas, e dessa maneira, com o Recenseamento pretendia-se resolver de uma vez por todas esse problema.

Outra questão que motivou, foi a necessidade de se solucionar a questão do "servidor fantasma" que se refere ao caso de servidores que já faleceram, mas continuam recebendo a remuneração ou pessoas que foram nomeadas para um cargo, mas não desempenham as atribuições inerentes a ele e mesmo assim são remuneradas. Ou seja, o Recenseamento seria uma forma de se prevenir falhas nas folhas de pagamento e, por sua vez, o risco de ocorrência de fraudes no pagamento dos servidores.

Além disso, outro fator que motivou a necessidade de se realizá-lo, foi o fato de que por meio dele seria possível coletar os dados biométricos dos servidores e, por sua vez, viabilizar um banco central de biometria para o Estado. Atualmente, existem diversas iniciativas isoladas do uso de biometria no Estado, porém, o Recenseamento do Projeto MASP teria como objetivo concentrar essa iniciativa em um único projeto e garantir benefícios para todos os outros órgãos.

Dessa forma, com a realização do Recenseamento, todos os servidores seriam convocados a se apresentar, e o Estado por sua vez iria dispor de um banco de dados de maior qualidade e confiabilidade, evitando qualquer tipo falha em seus procedimentos.

Conforme o documento Minas Gerais (2015), o Recenseamento será responsável por enriquecer a base de dados existente sobre a força de trabalho mineira, possibilitará que os dados migrados para o novo sistema de Gestão de Pessoas sejam assertivos, e permitirá que as informações dos servidores sejam atualizadas e autenticadas assegurando que os benefícios sejam concedidos de forma correta, os erros e fraudes sejam extintos e o planejamento estratégico de gestão de pessoas seja realizado de forma eficiente.

Com relação às contribuições proporcionadas pelo Recenseamento para o avanço na área de Gestão Estratégica de Pessoas do Estado, todos os entrevistados foram incisivos em dizer que o benefício principal seria conhecer mais detalhadamente o perfil dos servidores.

Destacaram que a partir dessas informações, iriam se ter mecanismos para trabalhar de maneira estratégica as políticas de gestão de pessoas e pensá-las de forma mais focalizada, visando atender às necessidades do servidor, obter sua satisfação e de forma conjunta atingir os objetivos da organização.

As falas abaixo transcritas exemplificam as contribuições do Recenseamento:

"Não tem como ficar sem conhecer o servidor, ainda que o recenseamento vá te dar números, isso vai gerar subsídios para traçar relatórios, perfis. Ou seja, transformar esses dados em informações". (Entrevistado E4)

"Conhecendo melhor as necessidades do servidor é possível realizar investimentos de forma planejada e evitar decisões desesperadas que é o que sempre acontece". (Entrevistado E2)

"Conhecendo melhor seu cliente, isso vai ajudar no longo prazo na construção de um RH com mais qualidade". (Entrevistado E5)

Com relação às dificuldades presentes, no atual modelo de gestão de pessoas, o servidor E2 da Diretoria Central de Planejamento da Força de Trabalho relatou que uma das dificuldades é a alocação e realocação de servidores de forma estratégica no Estado, ou seja, alocar pessoas que disponham de perfil requerido em determinado órgão. Além disso, explicou que por conta do atual contexto marcado pelo contingenciamento financeiro, realizar novos concursos e contratações não é prioridade no momento.

Dessa maneira, a opção mais viável é a realização adequada de alocações e realocações dos profissionais. Porém, nesse procedimento, o perfil dos servidores não é analisado de forma suficiente, uma vez que o sistema de dados existente atualmente no Estado é desorganizado, as informações possuem baixo grau de confiabilidade, e há lacunas de informações. E a realização dessa análise de perfil de forma operacional seria extremamente trabalhosa e demorada, e não resolveria o problema em tempo ágil.

Conforme apontado por E2, esse contexto, acaba gerando um segundo problema que muitas vezes é a falta denexo causal existente entre o perfil do servidor que está saindo de determinada função, para o perfil do servidor que está entrando. Não se tem acesso no sistema às informações sobre o local que determinado servidor atuou e nem para qual setor ele irá posteriormente, o que prejudica a realização adequada dos processos de alocação e realocação de servidores.

Gil (2010) ressalta que as pessoas são os ativos mais significativos que as organizações possuem. Dessa maneira, o processo de recrutá-las e selecioná-las para ocupar determinado cargo, deve ser feito de forma bastante cautelosa, uma vez que falhas nesse procedimento podem acarretar problemas em toda o processo produtivo. A esse respeito, Schikmann (2010) acrescenta que a área de gestão de pessoas, deve dispor de informações a respeito do perfil dos servidores, e por sua vez atender às demandas relacionadas à necessidade de pessoal de forma técnica e fundamentada na seleção de perfis profissionais adequados para cada função.

E2 ressaltou, então, que obter informações a respeito de questões como: formação acadêmica, capacitações realizadas, experiências profissionais dentro do próprio Estado, chefia anterior do servidor, dentre outras, são muito importantes e permitem ter referências profissionais de determinado servidor. Ademais, contribuem de forma significativa no momento de se pensar a alocação e realocação desses servidores. E destacou que a obtenção de todos esses dados, que hoje não estão disponíveis no sistema, e serão disponibilizados por meio do Recenseamento

seria de grande valor.

Além disso, o servidor E2 explicou que atualmente por conta de limitações da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), deve-se realizar a alocação de servidores apenas em postos de trabalho que acabaram de vagar, seja por exoneração, falecimento ou aposentadoria. Ademais, a pessoa que está sendo alocada deve possuir uma estrutura remuneratória igual ou menor que a da pessoa que vagou o posto de trabalho. Porém, esse processo torna-se difícil pelo fato de não se ter no sistema informações atualizadas a respeito do local de trabalho que cada servidor ocupa.

E2 destacou que esse procedimento acaba ficando no campo da informalidade, e as informações são obtidas por meio de contato com os órgãos através de e-mail. Dessa maneira, obter informações desse caráter com o Recenseamento, contribuiria para a realização de uma análise técnica de viabilidade de aprovação dessas demandas que surgissem, além de permitir verificar se a demanda está em conformidade legal ou não.

Conforme apontado por E1 da Diretoria Central de Recrutamento e Seleção, a partir do momento que se dispõem de um perfil do servidor, por meio do Recenseamento, torna-se possível a realização de alocações estratégicas. Por sua vez, posteriormente com esses servidores alocados, fica mais evidente qual é de fato a real demanda de cada órgão. E dessa maneira é possível planejar com mais eficiência a realização ou não de um novo provimento.

E1 ainda explica que

quando se fala em termos de concurso público principalmente, via de regra é preciso pensar no impacto a longo prazo, ou seja, por volta de 30 anos. Então quando se faz um concurso, é necessário ter muita certeza daquela demanda, porque irá gerar um impacto por muito tempo. (Entrevistado E1)

Dessa maneira, a disponibilização de informações no sistema, a respeito dos servidores, possibilita que o Subsistema de Planejamento da Força de Trabalho realize a análise desses perfis, o que por consequência contribui com o adequado planejamento quantitativo e qualitativo de pessoal necessário, e com a correta alocação desses profissionais. Por sua vez, a existência de servidores bem alocados e a existência de dados a respeito do quantitativo de servidores presentes em cada setor, influencia de forma positiva no Subsistema de Gestão do Emprego, uma vez que haverá dados a respeito da real demanda de servidores que cada área necessita. O que por consequência, acaba levando a um recrutamento de servidores que

atenderá de fato a demanda existente na organização.

O servidor E3, da Diretoria Central de Carreiras e Remuneração, apresentou como dificuldade observada no modelo atual do Estado, a elaboração de políticas de reconhecimento pelo desempenho do servidor que realmente motivem os diferentes perfis de servidores do Estado. Além disso, há dificuldade também na elaboração de políticas que atrelem os dados referentes aos cursos de capacitação realizados pelo servidor à evolução dele na carreira. Essas dificuldades ocorrem por não se ter informações sistematizadas respeito dessas ações, e conforme destacado por E3, realizar esses tipos de políticas sem dispor de uma base de dados e sem conhecer o perfil do servidor é uma tarefa difícil.

De acordo com o Decreto 46.557, de 11/7/2014, art 49, inciso V, compete à Diretoria de Carreiras e Remuneração: "estabelecer diretrizes e propor ações para reconhecimento e valorização dos servidores".

Com relação às políticas de reconhecimento, Wood Jr. e Picarelli Filho (2010,p.124) destacam a importância de realizar "um diagnóstico do estilo gerencial e da cultura organizacional, para que se possam determinar as formas mais adequadas de reconhecimento".

Nesse sentido, o Recenseamento poderá contribuir com os Subsistemas de Gestão do Desenvolvimento e Gestão da Compensação à medida que possibilitará uma gestão integrada entre qualificações e promoções/progressões, e isso demonstra uma gestão estratégica dos recursos.

No que tange às contribuições do Recenseamento para a criação de novas políticas estratégicas gestão de pessoas ou o aperfeiçoamento de políticas já existentes, o servidor E4, pertencente à Diretoria Central de Gestão do Desenvolvimento do Servidor, afirmou que o fato de o Recenseamento fornecer dados relacionados ao nível de formação do servidor e aos cursos de capacitação realizados, contribui de forma significativa na criação de estratégias que visem capacitar o maior quantitativo possível de servidores. Mas não só uma contribuição no aspecto quantitativo, mas também uma melhoria qualitativa das formações e capacitações que seriam destinadas a cada perfil de servidor, considerando a carreira a qual pertencem.

Uma possibilidade apontada por E4 seria a formulação e desenvolvimentos de cursos e capacitações focalizados para servidores que ocupam cargos mais estratégicos e outros

voltados para servidores que trabalham em áreas mais operacionais.

Outro ponto levantado por E4, diz respeito ao fato de que o Recenseamento irá gerar subsídio para que seja feito um mapeamento dos perfis e conseqüentemente a geração de um diagnóstico que apresente o que é necessário oferecer de capacitação para os diferentes perfis e grupos de servidores. E4 ainda ressalta que por meio dos dados obtidos com o Recenseamento,

será possível mapear potenciais lideranças e potenciais servidores que podem fazer mais do que já fazem. É possível capacitá-los pra além da temática a qual eles estão adstritos uma vida inteira. Pode-se delegar mais atividades, mais ações, mais tarefas e exigir deles um comprometimento que seja coerente com aquilo que está sendo ofertado de capacitação. (Entrevistado E4)

E4 acrescenta ainda, que a partir das informações geradas pelo diagnóstico é possível pensar no que efetivamente o órgão necessita em termos de qualificação dos funcionários e também avaliar quais são as necessidades dos funcionários. E um exemplo que ilustra o alinhamento de prioridades entre servidor e órgão, seria uma situação em que a necessidade do órgão pode estar em conformidade com o interesse do servidor em realizar determinado curso de capacitação. O que gera resultados bastante positivos para ambos os lados, uma vez que o servidor sente-se valorizado e o órgão soluciona sua necessidade.

A contribuição do Recenseamento se dá para o Subsistema de Gestão do Desenvolvimento, uma vez que os dados possibilitarão que as políticas de formação e capacitação, que estão inseridas neste Subsistema, sejam mais focalizadas e de melhor qualidade. Ademais, é importante ressaltar que a adequada qualificação, contribui para o alcance de uma gestão estratégica, uma vez que potencializa as competências dos servidores possibilitando que eles desempenhem suas funções objetivando o alcance de metas estabelecidas pela organização e melhorem a qualidade do serviço público prestado à população.

Conforme enfatizado por Gil (2010), treinar pessoas para que elas se adequem aos seus cargos é algo insuficiente para atender as demandas atuais. As pessoas necessitam de processos que desenvolvam suas competências e as possibilitem ser mais produtivas e inovadoras, contribuindo assim, com a organização a qual pertencem. Gil (2010, p.121) afirma que desenvolver pessoas "significa dar-lhes formação básica para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos, com vista em tornarem-se melhores naquilo que fazem". O atendimento dessa necessidade vai ao encontro das possibilidades de contribuição do Recenseamento.

A respeito da criação de novas políticas de gestão de pessoas a partir de dados obtidos por meio do Recenseamento, o servidor E3 da Diretoria Central de Carreiras e Remuneração, afirmou que dispor de dados relacionados aos tipos de dependentes que o servidor possui, é bastante significativo. Destacou que atualmente, existem vários sindicatos que demandam a construção de creches ou o pagamento de auxílio-creche. Porém, como não se dispõem de informações a respeito do número de servidores que possuem filhos na idade entre 0 (zero) e 5 (cinco) anos, não se sabe o impacto, o custo e a viabilidade de se implementar uma política dessa no Estado todo.

A disponibilização desse dado contribuiria com o Subsistema de Gestão das Relações Humanas e Sociais, uma vez que este, contempla a gestão das relações trabalhistas, correspondente à relação existente entre a organização e os representantes dos funcionários. Nesse caso, obter o dado, poderia facilitar a negociação a respeito do benefício requisitado.

Além disso, o servidor E3 apontou também o fato de existirem muitas solicitações relacionadas à licença para acompanhar pessoa doente da família. Porém, não se tem os dados a respeito de quantos servidores possuem como dependentes e, por sua vez, são responsáveis por alguma pessoa deficiente ou com doença grave na família. Dessa maneira, não se sabe a viabilidade de se implantar uma política nesse sentido e nem quantas pessoas seriam diretamente impactadas por ela.

Dessa forma, dispor desses dados mencionados, impacta diretamente no Subsistema de Gestão da Compensação, visto que é o responsável por gerir o conjunto de compensações retributivas (salariais e extra-salariais) e não retributivas que a organização concede aos seus funcionários. (LONGO,2007)

Hipólito (2002) explica que a gestão dos benefícios é uma tarefa complexa e deve-se considerar o fato que uma vez concedidos, reduzi-los é difícil. Dessa maneira, as decisões a respeito, devem considerar uma análise a longo prazo que leve em conta os resultados almejados com a implementação desse tipo de política e os custos que serão gerados. Portanto, para que o Estado de Minas Gerais implemente esse tipo de benefício é necessário conhecer o perfil de seus servidores para poder dimensionar de forma adequada e coerente os impactos dessa medida.

52 Sugestões de dados que agregariam valor ao Questionário do Recenseamento

O Questionário do Recenseamento inclui uma série de dados referentes aos diferentes âmbitos da vida do servidor. Entretanto, buscou-se identificar junto aos envolvidos e entrevistados a necessidade de se incluir novos dados que poderiam contribuir para a elaboração e implementação de políticas de gestão de pessoas.

Com relação à sugestão de acrescentar outros dados ao Questionário do Recenseamento, o servidor E3 da Diretoria de Carreiras e Remuneração, ressaltou que seria bastante significativo que estivesse presente no questionário, um dado constando o valor em reais correspondente à necessidade do servidor referente à utilização do transporte público. Explicou que atualmente, o Estado custeia um valor fixo aos servidores de R\$7,40, correspondente ao preço de duas passagens em Belo Horizonte, que é a capital do Estado de Minas Gerais.

Porém, o Estado possui 853 municípios, e estes, por sua vez, apresentam valores diferenciados de passagem. Acrescentou ainda, que cada servidor possui um custo diferente com transporte público. Dessa forma, obter esse dado por meio do Recenseamento, e por sua vez dispor de um banco de dados que apresente essas peculiaridades relacionadas ao transporte, contribuiria para que o Estado oferecesse ao servidor uma compensação financeira que correspondesse efetivamente ao valor utilizado.

A obtenção desse dado referente ao valor utilizado em transporte público pelos servidores impactaria no Subsistema de Gestão da Compensação, uma vez que é o Subsistema responsável por conceder aos funcionários as compensações retributivas (salariais e extra-salariais) e não retributivas como forma retribuir-lhes pelo trabalho realizado. (LONGO,2007)

Outro dado que não se mostra presente no atual Questionário do Recenseamento e que seria de valor significativo é de 'raça/cor'. Conforme E7, servidor da Subsecretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial, atualmente não existe um banco de dados com o número de servidores negros do Estado de Minas Gerais. E quando questionado, afirmou que não existem políticas que visem à igualdade racial. Explicou que essa é uma questão muito recente no Estado, já que a Subsecretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial foi criada no ano de 2015.

A escolha por entrevistar um representante da Subsecretaria de Políticas de Promoção da

Igualdade Racial, justifica-se pelo fato de que após análise dos dados que integram o Questionário, observou-se a ausência de dado referente à 'raça/cor'. Dessa maneira procurou-se por meio da entrevista verificar em que sentido dispor desse dado poderia contribuir.

O entrevistado E7 ressaltou a necessidade de se conhecer esse perfil de servidor, até mesmo para pensar políticas relacionadas à capacitação e processos dentro do plano de carreiras de ascensão funcional. E7 destacou que

“O Estado precisa ter homens e mulheres negros capacitados em sua estrutura e capazes de contribuir. São pessoas que vivenciam o objeto da política, e, portanto, saberão melhor conduzir o processo de construção e execução da política. E então essas pessoas ocupando esses lugares estratégicos, há dois ganhos: um para política pública, porque serão mais preparadas. E outro ganho é para pessoa, porque ela terá um retorno que é financeiro, mas que é também um retorno simbólico, um reconhecimento para aquilo que ele fez em termos de educação formal. Esse reconhecimento duplo, tanto financeiro quanto social, é muito importante também.”
(Entrevistado E7)

E7 destacou que apesar de existirem servidores negros no Estado, não se sabe que lugares eles ocupam, quais funções exercem. Acrescentou ainda, que:

“Pode ser que existam vários trabalhadores negros que já tenham uma escolaridade superior à exigida para determinados atribuições, e às vezes eles ficam parados anos e anos com as mesmas atribuições, sendo que poderiam estar contribuindo com o Estado e com a população e outros segmentos”. (Entrevistado E9)

Mas que apenas com uma pesquisa maior como o Recenseamento, poder-se-ia evidenciar com mais certeza essa realidade.

Por meio do Recenseamento, seria possível realizar um mapeamento a respeito do quantitativo de servidores negros, o grau de formação, a função exercida e assim, obter um panorama real da situação desses servidores no Estado. E a partir disso implementar programas de formação que visassem alcançar esses servidores, o que certamente traria benefícios para o servidor por meio de sua valorização e para o Estado, uma vez que teriam servidores capacitados para pensar políticas que de fato impactariam em problemas que eles vivenciam todos os dias.

E7 apontou que a ausência do recorte étnico raça/cor numa pesquisa como o Recenseamento, impede que dados sejam obtidos e analisados, e por sua vez impossibilita a criação de políticas nesse sentido, reforçando a questão da "invisibilidade racial". E7 acrescenta, que dessa forma, tem-se como consequência a permanência de determinados grupos privilegiados socialmente em postos de comando e decisão, conduzindo a estrutura do Estado.

Conforme, pôde ser visto, obter dados a respeito da formação e função exercida pelos

servidores negros, poderia contribuir para uma melhor alocação desses profissionais caso a análise dos dados recenseados apontassem para tal necessidade. O que, por sua vez, impactaria no Subsistema de Gestão do Emprego, visto que é o subsistema responsável por realizar a gestão das mobilidades funcionais e geográficas dos servidores, alinhando as necessidades dos servidores e as prioridades organizacionais.

Além disso, contribuiria também, com o Subsistema de Gestão das Relações Humanas Sociais, uma vez que compete a esse Subsistema gerir políticas e práticas relacionadas às demandas que possuem caráter coletivo. E no caso em questão, a demanda seria por políticas voltadas para a garantia da igualdade racial entre os servidores.

53 Desafios, limitações e pontos críticos do Recenseamento

A respeito dos desafios no momento de utilização dos dados recenseados, o servidor E3 afirmou que atualmente existe grande dificuldade em gerar relatórios por meio do SISAP, por conta da forma como esses dados estão estruturados no sistema. Dessa forma, E3 espera que com o novo sistema (SIGRH), os dados estejam estruturados de maneira que as áreas centrais de gestão de pessoas consigam ter acesso a essas informações recenseadas e mais autonomia para trabalhar com esses dados.

Com relação também, ao momento de utilização desses dados recenseados, o servidor E2 da Diretoria Central de Planejamento da Força de Trabalho, demonstrou preocupação com o cadastramento errôneo de informações, o que impossibilitaria por sua vez, o uso correto destas.

O servidor E5 da Frente de Tecnologia da Informação destacou que um obstáculo que poderia vir a surgir no momento de utilização desses dados, seria a falta de infraestrutura tecnológica presente em algumas cidades do interior, que além de possuírem computadores bem antigos e incapazes de suportar os sistemas de dados atuais, passam dias sem conectar-se à Internet. Dessa forma, torna-se extremamente difícil para o servidor que atua no interior ter acesso aos dados recenseados quando for necessário.

Acerca dos desafios, os servidores E5 e E6 apontaram que será um grande desafio a logística de execução do Recenseamento, que será um projeto extenso e complexo por conta da volumetria, uma vez que todo o Estado de Minas Gerais será percorrido e cerca de 300 mil pessoas serão movimentadas. Além disso, será preciso lidar com imprevistos característicos

de uma operação como essa, como a necessidade de se passar mais de uma vez na mesma cidade, por conta de impossibilidade de comparecimento de alguns servidores. Outro obstáculo a ser citado é a questão financeira, afinal o volume de recursos envolvidos para a realização de uma operação dessa magnitude é bastante significativo.

O servidor E1 da Diretoria Central de Recrutamento e Seleção, levantou um ponto, questionando se o Estado terá capacidade após a realização do primeiro Recenseamento dos servidores, de conseguir manter esses dados atualizados com certa frequência. Outro ponto abordado por E1, foi se os servidores terão capacidade de aproveitar esses dados recenseados e conseguir transformá-los em informações, aproveitando-os de maneira satisfatória no momento de realização das alocações.

Conforme, destacado pelo entrevistado E1, é essencial que os dados constantes no novo sistema estejam sempre atualizados, uma vez que o planejamento da força de trabalho e a elaboração de políticas estratégicas e condizentes com as demandas existentes nos diferentes subsistemas de gestão de pessoas dependem dessas informações.

Portanto, foi possível verificar que o Recenseamento poderá contribuir com os seguintes Subsistemas de Gestão de Pessoas categorizados por Longo (2007): Subsistema de Planejamento de Recursos Humanos, Subsistema de Gestão do Emprego, Subsistema de Gestão da Compensação; Subsistema de Gestão do Desenvolvimento e Subsistema de Gestão das Relações Humanas e Sociais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou compreender de que forma o Recenseamento que será realizado pelo Projeto MASP poderá contribuir para a construção de uma Gestão Estratégica de Pessoas no Estado de Minas Gerais.

Dessa forma, procurou-se por meio da literatura estudada, entender como se deu a evolução histórica da Gestão de Pessoas no mundo, desde seu surgimento como administração de pessoal até a atual gestão estratégica de pessoas que vem sendo cada vez mais valorizada nas organizações. Em seguida, estudou-se alguns dos subsistemas que integram a gestão de pessoas, a fim de esclarecer o funcionamento e os principais pontos que os caracterizam. E por último, por meio de entrevistas com servidores da Subsecretaria de Gestão de Pessoas e Subsecretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial, buscou-se entender de que forma dispor de informações a respeito do perfil dos servidores do Estado de Minas Gerais poderia contribuir com a elaboração e implementação de políticas e práticas estratégicas de Gestão de Pessoas no Estado.

Os resultados apontaram que um dos grandes obstáculos para a adoção de políticas e práticas estratégicas de Gestão de Pessoas no setor público mineiro é a escassez de informações. Portanto, os dados a respeito do perfil dos servidores que serão obtidos por meio do Recenseamento, serão de grande importância, visto que preencherão essas lacunas de dados e informações existentes.

O acesso a esses dados fornecerá subsídios que possibilitarão uma série de ganhos para os diferentes subsistemas de gestão de pessoas como: um melhor planejamento do quantitativo e qualitativo de pessoal; alocações e realocações realizadas de maneira condizente com os perfis e quantitativos demandados pela organização; o estabelecimento de estratégias que visem o contínuo desenvolvimento profissional desses servidores, a criação de políticas que vinculem os cursos de capacitação realizados à evolução na carreira, a possibilidade de oferecimento de benefícios aos servidores como o auxílio creche; e a elaboração de políticas visando a igualdade racial dentro da organização.

Esses ganhos por sua vez, impactarão de maneira positiva no alcance dos objetivos estratégicos do Estado, visto que este, será formado por um corpo de servidores satisfeitos por terem suas necessidades atendidas, motivados por uma carreira que os estimula a

desenvolver-se profissionalmente e a desempenhar suas funções visando o alcance de metas e resultados estabelecidos, e mais bem preparados para oferecer serviços de qualidade à população, que é o propósito de ser das organizações públicas.

A respeito da atual condição em que o Recenseamento se encontra, é importante mencionar que ele está temporariamente suspenso por motivos de ordem financeira e por questões de prioridade. Vale ressaltar que essa situação foi oficializada quando o presente trabalho já estava em um nível avançado de elaboração.

Essa paralização pode, portanto, prejudicar as possíveis contribuições do Recenseamento ao alcance de uma gestão de pessoas estratégica no Estado de Minas Gerais, já que de acordo com entrevista realizada com membro do Projeto MASP, a tendência é que grande parte dos dados que serão migrados para o novo sistema (SIGRH), sejam os mesmos que se encontram no atual sistema (SISAP). E como apontado anteriormente nesse estudo, são dados incompletos, falhos e de baixo grau de confiabilidade.

Isso implica futuramente na tomada de decisões baseadas em dados que nem sempre refletirão as reais demandas e necessidades atuais do Estado. O que é lamentável, tendo em vista que recursos significativos estão sendo investidos com o objetivo de transformar a Gestão de Pessoas do Estado. Conforme destacado nessa pesquisa, não há como avançar nessa área sem que se conheça o perfil do servidor que compõem a estrutura organizacional do Estado.

Dessa maneira, apesar de o Recenseamento estar paralisado no momento, acredita-se que recensear os servidores do Estado de Minas Gerais é fundamental e continua sendo uma demanda latente se o propósito do Estado é garantir que um novo modelo de Gestão de Pessoas seja implantado e que mudanças significativas aconteçam nessa área.

Este estudo limitou-se à análise das contribuições que os dados coletados por meio do Questionário do Recenseamento poderiam gerar para a área de Gestão de Pessoas do Estado. Porém, este estudo abre portas para se pensar em outros pontos que poderiam ser pesquisados e analisados futuramente. O primeiro ponto está relacionado ao modo como o Estado manterá os dados recenseados atualizados, ou seja, o que está proposto para um momento posterior ao Recenseamento. O segundo ponto diz respeito à análise da qualidade do Recenseamento como instrumento de coleta de dados dos servidores, além de uma pesquisa mais detalhada com relação aos dados que foram selecionados para compor o questionário e o fundamento para a

escolha destes.

APÊNDICE A

Roteiro de perguntas da entrevista

BLOCO I (Subsecretaria de Gestão de Pessoas)

1. Quais são as políticas e práticas atuais de Gestão de Pessoas desempenhadas no seu setor?
2. De que forma conhecer o perfil do servidor (por meio do Recenseamento) poderia ajudar na criação de novas políticas estratégicas de Gestão de Pessoas ou na melhoria de políticas já existentes no seu setor?
3. Os dados do Recenseamento poderiam contribuir para minimizar algum tipo de dificuldade encontrada no setor? De que forma?
4. Você acrescentaria mais algum tipo de dado para o questionário? E pra qual tipo de finalidade ele serviria?
5. Você acredita que o Recenseamento pode contribuir para o avanço na área de gestão estratégica de pessoas do Estado? De que forma?
6. Quais tipos de dificuldades/obstáculos poderiam surgir no momento de utilização desses dados?

BLOCO II (Frente de Tecnologia do MASP)

1. De onde surgiu a necessidade de se realizar o Recenseamento?
2. Você acredita que o Recenseamento pode contribuir para o avanço na área de Gestão Estratégica de Pessoas do Estado? De que forma?
3. Qual seria o principal desafio para a implementação e execução do Recenseamento? O que poderia ser mencionado como limitações ou pontos críticos?
4. Quais tipos de obstáculos/dificuldades poderiam surgir no momento de utilização desses dados?

BLOCO III (Subsecretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial)

1. Atualmente existem políticas direcionadas aos servidores do Estado voltadas para a promoção da igualdade racial?
2. Se sim, quais tipos de políticas?
3. Se não, qual a importância de se implementar políticas desse caráter voltadas para os servidores do Estado de Minas Gerais?
4. O Estado dispõe de um banco de dados a respeito do número de servidores que se enquadram nessa categoria?
5. Você acredita que dispor desses dados contribuiria para elaboração de políticas nesse sentido? Quais tipos de políticas?

ANEXO A-
QUESTIONÁRIO DO
RECENSEAMENTO ELABORADO
PELA ACCENTURE

Dados Pessoais

Nome do Servidor

Nome do Pai

Nome da Mãe

Data de Nascimento do Servidor

Gênero

Estado Civil

Município de Naturalidade

UF de Naturalidade

País de Naturalidade

País de Naturalidade

Ano de chegada ao Brasil

Código de Nacionalidade do Servidor

Naturalizado Brasileiro

Data de Naturalização

Grupo Sanguíneo

Fator RH

Deficiência

Documentos Pessoais

CPF

PIS/PASEP

Número de Registro Geral

Órgão de Expedição do RG

UF RG

Data de Emissão do RG

Título de Eleitor

Número de Registro

Zona do Título de Eleitor

Seção do Título de Eleitor

UF do Título de Eleitor

Carteira profissional/Registro de Classe

Número do registro

Órgão emissor da Carteira Profissional

UF da Carteira Profissional

Carteira de Trabalho e Previdência Social-CTPS

Número de Registro

Série da CTPS

UF da CTPS

Data de emissão da CTPS

Carteira Nacional de Habilitação- CNH

Número do Registro

Categoria de Habilitação

Data de Validade

Data da 1ª Habilitação

UF CNH

Data de Emissão da CNH

Dados de dependentes e beneficiários

Número de dependentes

Tipo do dependente

Nome do dependente

Data de nascimento

Dados de contato

Endereço do servidor

País de residência

UF de residência

Município de residência

Distrito

Bairro

CEP

Tipo de Logradouro

Número Complemento

E-mail

Telefone

DDD

Número

Ramal

Dados de formação

Grau de Instrução

Instituição de Ensino

Data de conclusão

Data de previsão de término

Área de formação

Nome do Curso

Idiomas

Língua

Proficiência para escrita

Proficiência para leitura

Proficiência para conversação

Experiência

Certificações

Certificação

Instituição

Data de certificação

Dados bancários

UF Recebimento

Município de Recebimento

Banco

Agência

Conta

Dados de controle do Recenseamento

Status do Recenseamento

Data do Recenseamento

Responsável pelo Recenseamento

Supervisor do Recenseamento (preposto)

Nome do servidor

MASP do Servidor

CPF do Servidor

Data da última atualização cadastral

Tipo da última atualização

Dados funcionais / profissionais

MASP

Dados da lotação atual

Cargo

Situação Funcional

Data de Admissão no Estado

Número de Admissão

Instituição de Exercício

Unidade de Exercício

UF Exercício

Município Exercício

Distrito Exercício

Supervisor Direto Formal

Nome do Supervisor

Cargo do Supervisor

Tipo de telefone do Supervisor

DDD do Supervisor

Número de telefone do Supervisor

Ramal do telefone do Supervisor

E-mail do Supervisor

Supervisor Direto Informal

Nome do Supervisor

Cargo do Supervisor

Tipo de telefone do Supervisor

DDD do Supervisor

Número de telefone do Supervisor

Ramal do telefone do Supervisor

E-mail do Supervisor

Dados empregos anteriores

Tipo

Empresa Último emprego

Cargo ou função

UF Exercício

Município Exercício

Data Início

Data de Desligamento

Comentários e Observações

Comentários, observações e ocorrências

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002, p. 35-49.

BARBOSA, A.C.Q et alli. **Competências no Brasil**: um olhar sobre os Modelos de Grandes Organizações de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo. Belo Horizonte/; UFMG/CNPQ, 2005. Relatório de pesquisa.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 19 tir. São Paulo: Campus, 1999a.

_____. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999b.

DUTRA, J.S. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2007.

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

FISHER, Rosa Maria. Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002b, p.147-164.

FLEURY, Maria Tereza Leme. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002, p. 51-62.

FLEURY, Maria Tereza Leme; SAMPAIO, Jáder dos Reis. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002, p.283-294.

GERHARDT, Tatiana; SILVEIRA, Denise. **Métodos de pesquisa**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>> Acesso em: 18 out. 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2010.

HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. Sistema de Recompensas: uma abordagem atual. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002, p.87-98.

INE, I.P., **Censos 2011 - Preparação, Metodologia e Conceitos**. Lisboa-Portugal, 2013.

Disponível em: <

http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=ine_censos_publicacao_det&contexto=pu&PUBLICACOESpub_boui=160661815&PUBLICACOESmodo=2&selTab=tab1&pcensos=61969554> Acesso em: 26 out. 2016.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. Disponível em: <
<https://pt.scribd.com/doc/237629448/tecnicas-de-pesquisa-marconi-lakatos-pdf>> Acesso em: 18 out. 2016.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Os processos de recrutamento e seleção. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002, p. 63-72.

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

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARCONI, Nelson. Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público. In: LEVY, Evelyn e DRAGO, Pedro Anibal (Orgs.). **Administração Pública no Brasil Contemporâneo**. São Paulo: FUNDAP, 2005.

MINAS GERAIS, DECRETO nº 45794, dispõe acerca da organização da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, publicação Minas Gerais Diário do Executivo, 03 dez. 2011, pág. 7 col. 2.

MINAS GERAIS, DECRETO nº 46557, dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=DEC&num=46557&ano=2014>>. Acesso em 8 Nov. 2016

MINAS GERAIS. **SEPLAG/SUGESP PREGÃO ELETRÔNICO Nº. 006/2014**. Belo Horizonte, 2014. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br>>. Acesso em: 25 Out. 2016.

MINAS GERAIS. **SEPLAG/SUGESP PREGÃO PRESENCIAL Nº. xxx/2015**. Belo Horizonte, 2015. Disponível em: <http://www.compras.mg.gov.br/images/stories/arquivoslicitacoes/seplag/CSC/TR_Recenseamento/tr-recenseamento-consultapublica.pdf >. Acesso em: 05 Out. 2016.

MINAS GERAIS. **Projeto Masp: A Jornada de Transformação**. Belo Horizonte, 2015b. CD-ROM

MINAS GERAIS, Portal do Servidor. **Projeto Masp.**, 2016a. Disponível em: <<https://www.portaldoservidor.mg.gov.br/index.php/masp/projeto-masp?showall=1>> Acesso em: 20 Set.2016.

MINAS GERAIS, Conexão Masp. **SIGRH: escopo do novo sistema de Gestão de Pessoas do Governo de Minas**, 2016b. Boletim eletrônico nº15, 10 jun. 2016. Disponível em: <<http://www.conexaomasp.mg.gov.br/15/1887/> >Acesso em 24 jun. 2016

OLIVEIRA, Kamila. **Gestão de recursos humanos no Estado de Minas Gerais: Retenção de Pessoas do Cargo de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental**. 2009. Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, 2009.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 10.ed. São Paulo: LTr,2004.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. Pró-Reitoria de Graduação. Sistema Integrado de Bibliotecas. **Orientações para elaboração de trabalhos científicos**: projeto de pesquisa, teses, dissertações, monografias e trabalhos acadêmicos, conforme a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), a American Psychological

Association (APA) e o Comitê Internacional de Editores de Revistas Médicas (VANCOUVER). Belo Horizonte, 2015. Disponível em: <www.pucminas.br/biblioteca>. Acesso em: 08 jun. 2016

SCHIKMANN, Rosane. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: CAMÕES, Maria Júlia; PANTOJA, Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro (Org.) **Gestão de Pessoas: Bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. p. 9-28.

ULRICH, D. et al. **The HR scorecard**. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WRIGHT, Peter, KROLL; Mark J., PARNELL, John. **Administração Estratégica – Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000, p.25.