



CURSO DE FORMAÇÃO DE GESTORES FAPESE/UFS Módulo - Gestão de Pessoas



Profa Dra Mônica Rovaris
DAD/UFS
Novembro/2018

Orientações Iniciais

- ▶ Apresentação: nome, formação/onde?, de onde vem, idade?, trabalha?
- ▶ Responderei perguntas **SOMENTE** inerentes ao conteúdo exposto;
- ▶ Me reservo o direito de não responder perguntas que não considere apropriadas aos assuntos/objetivos do módulo;
- ▶ As questões de provas estarão de alguma maneira nas apresentações e durante as aulas, sem portanto mencioná-las diretamente ou indiretamente;
- ▶ As partes em **negrito** dizem respeito as ressalvas da professora em relação ao assunto exposto, não tendo relação direta ou indireta com as questões da prova;
- ▶ Espero que tenhamos um bom proveito nos estudos.

Conteúdos do Modulo

- ▶ Conceitos de gestão de pessoas e sua contextualização no serviço publico
- ▶ Papel estratégico das pessoas na Administração Pública Estadual num contexto de mudança e com foco nos resultados
- ▶ Plano Estratégico de Gestão de Pessoas e Política de Pessoal
- ▶ Plano de Desenvolvimento Estratégico de Gestão de Pessoas
- ▶ Sistema de Gestão de Pessoas (SGP)
- ▶ Cargos, carreiras e salários
- ▶ Gestão de equipes no Serviço Publico
- ▶ Gestão de Equipes/Liderança
- ▶ Gestão por competência e gestão do conhecimento no serviço publico
- ▶ Política de desenvolvimento de servidores
- ▶ Avaliação de desempenho de servidores Individual
- ▶ Higiene e segurança no trabalho
- ▶ Qualidade de vida no trabalho
- ▶ Estudo das leis 2.148/77 e da Lei complementar numero 16/94.

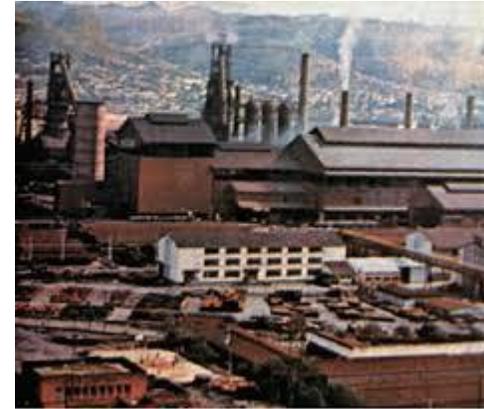
Gestão de Pessoas

- ▶ Nas organizações contemporâneas, **o tema gestão de pessoas tem ganhado cada vez mais espaço**, fazendo uma associação cada vez maior do papel do trabalho em nossas vidas.
- ▶ Surge a **necessidade de compreendermos** como este tipo de relacionamento interfere nos diversos campos das nossas vidas de forma a verificarmos como este novo papel da área interfere;
- ▶ **Prover** nas organizações **novos talentos**, considerado fundamental para a melhoria da produtividade e resultados das organizações.
- ▶ Este impacto **tem gerado muitos questionamentos sobre as pessoas**, e fazendo a mudança de postura diante desta nova realidade.



Conceitos de gestão de pessoas e sua contextualização no Serviço Público

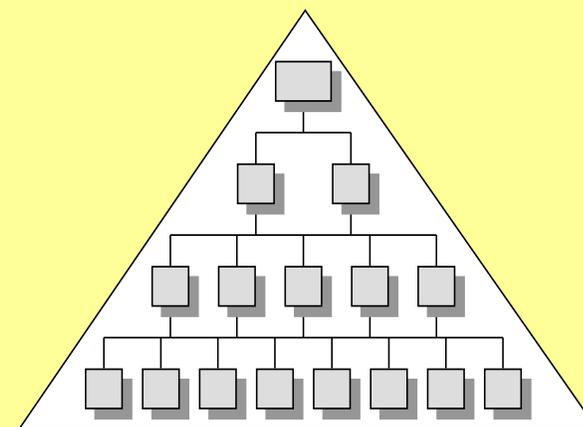
- ▶ A Gestão de Pessoas tem evoluído ao longo dos anos e tem contribuído muito para as organizações, principalmente na forma de ver as pessoas e o seu trabalho.
- ▶ A 1ª grande fase é a chamada **Era da Industrialização Clássica**, e vai desde a Revolução Industrial até o final da 2ª grande guerra. A administração das pessoas recebia a denominação de **Relações Industriais (RI)**.
- ▶ Os Departamentos de Relações Industriais (DRI) atuavam como órgãos intermediários e conciliadores entre a organização e a gestão de pessoas, o **Capital e o Trabalho** -, no sentido de amparar as arestas dos conflitos trabalhistas, como se ambas as partes fossem estanques e separados.



Conceitos de gestão de pessoas e sua contextualização no serviço público

- ▶ Os **cargos** eram desenhados de maneira **fixa e definitiva** para obter a **máxima eficiência** do trabalho, e os empregados deveriam **ajustar-se** a eles, tudo para servir à tecnologia e à organização.
- ▶ O homem era considerado um **apêndice da máquina** e deveria tal como ela ser **padronizado** na medida do possível, ou seja, o indivíduo trabalhava de forma **automática**, sendo que seu **papel ou trabalho se justificava** até que pudesse **contribuir para a organização**, caso contrário era **imediatamente substituído** por outro que realizasse as mesmas atribuições.

Era Industrial Clássica

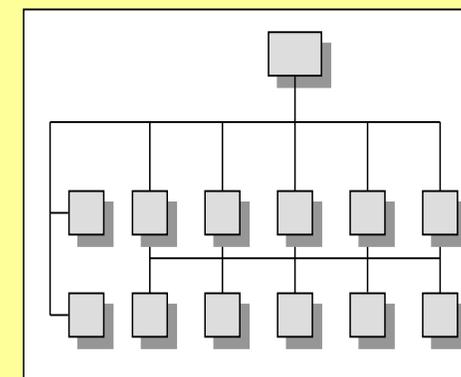


- * Muitos níveis hierárquicos e coordenação centralizada
- * Departamentalização funcional para assegurar especialização
- * Padrões rígidos de comunicação e cargos definitivos e limitados
- * Pequena capacidade de processamento da informação
- * Cargos individuais especializados com tarefas simples e repetitivas
- * Ênfase na eficiência da produção, no método e na rotina
- * Adequado para ambiente estável e imutável e tecnologia fixa e permanente
- * Nenhuma capacidade para mudança e inovação

Conceitos de gestão de pessoas e sua contextualização no serviço público

- ▶ A 2ª fase é conhecida como a **Era da Industrialização Neoclássica** (décadas de 1950 a 1990). A velha concepção de **Relações Industriais** foi substituída por uma nova maneira de administrar as pessoas, a qual recebeu o nome de **Administração de Recursos Humanos (ARH)**.
- ▶ Os departamentos de recursos humanos (DRH) visualizavam as **pessoas como recursos vivos e inteligentes** e não mais como fatores inertes e de produção, os RHs são um **recurso organizacional e fator do sucesso empresarial**, a **tecnologia passou por um incrível e intenso desenvolvimento**.
- ▶ **O mundo continua mudando. E as mudanças estão cada vez mais velozes e rápidas.**
- ▶ Chiavenato (2005, p.9-10) afirma, assim, que a ARH contribuiu para a eficácia organizacional através dos seguintes meios:
 - a) Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
 - b) Proporcionar competitividade à organização;
 - c) Proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados;
 - d) Aumentar a auto atualização e a satisfação dos empregados no trabalho;
 - e) Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho;
 - f) Administrar a mudança;
 - g) Manter políticas éticas e comportamentos socialmente responsáveis.

Era Industrial Neoclássica



- * **Desenho híbrido: estrutura funcional acoplada a estrutura de P/S.**
- * **Coordenação descentralizada sob dupla subordinação: autoridade funcional e autoridade de projeto (produto/serviço).**
- * **Padrões duplos de interação em cargos mutáveis e inovadores.**
- * **Aumento da capacidade de processamento da informação**
- * **Cargos adequados para tarefas mais complexas e inovadoras.**
- * **Ideal para ambiente instável e mutável e tecnologia mutável.**
- * **Razoável capacidade para mudança e inovação**

Conceitos de gestão de pessoas e sua contextualização no serviço público

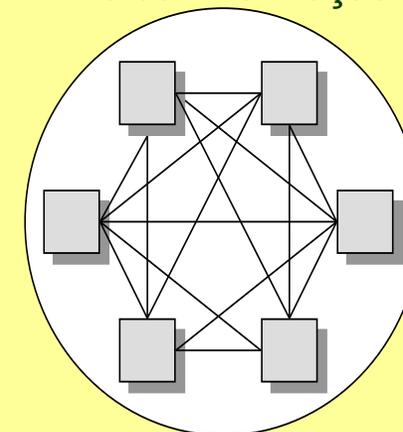
- ▶ No serviço público requer um modelo cada vez melhor estruturado para atender as necessidades do órgão, como também a sociedade.
- ▶ Dentro da área de Gestão de Pessoas, de maneira interna, os processos necessitam ter objetivos bem claros, as técnicas a serem utilizadas serem dominadas pelos gestores, as metodologias atualizadas, bem como os resultados e metas serem claramente definidos junto a equipes, destacando-se o papel que se espera de cada um (GEMELLI; FILIPPIM, 2010).
- ▶ Nessa nova era a Administração de Recursos Humanos (ARH) cedeu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas (GP).



Conceitos de gestão de pessoas e sua contextualização no serviço público

- ▶ A 3ª fase é conhecida como a **Era da Informação**. É o período que começou no início da década de 1990 até os dias de hoje.
- ▶ O antigo DRH cede espaço para a área de Gestão de Pessoas.
- ▶ Principais características: mudanças, que se tornaram rápidas, imprevistas, turbulentas e inesperadas, a tecnologia da informação - integrando a televisão, telefone e computador, a informação passou a cruzar o planeta em milésimos de segundos, o capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo lugar para o conhecimento.
- ▶ Fatores tradicionais de produção como Terra, Mão-De-Obra e Capital produzem retornos cada vez mais menores em uma escala de rendimentos decrescentes, é a vez do Conhecimento, do Capital Humano e do Capital Intelectual (GIL, 2009).

Era da Informação



- * Ênfase em equipes autônomas e não mais em órgãos ou departamentos.
- * Elevada interdependência entre as redes internas de equipes.
- * Organização ágil, maleável, fluida, simples e inovadora.
- * Intensa interação através de cargos auto-definidos e mutáveis.
- * Cargos flexíveis e adequados a tarefas complexas e variadas.
- * Capacidade expandida de processamento da informação.
- * Ênfase na mudança, na criatividade e na inovação.
- * Ideal para ambiente mutável e dinâmico e tecnologia de ponta.

RECURSOS X PARCEIROS



Pessoas como Recursos

Empregados isolados nos cargos

Horário rigidamente estabelecido

Preocupação com normas e regras

Subordinação ao chefe

Fidelidade à organização

Dependência da chefia

Alienação em relação à organização

Ênfase na especialização

Executoras de tarefas

Ênfase nas destrezas manuais

Mão-de-obra

Pessoas como Parceiros

Colaboradores agrupados em equipes

Metas negociadas e compartilhadas

Preocupação com resultados
Satisfação do cliente

Vinculação à missão e à visão

Interdependência entre colegas

Participação e comprometimento

Ênfase na ética e responsabilidade

Fornecedores de atividade

Ênfase no conhecimento

Inteligência e talento

Gestão de Pessoas na Administração Pública

- ▶ A função Recursos Humanos na gestão pública surge nos EUA no ano de 1883, sob a denominação de **Administração de Pessoal**, já com o objetivo de proteger o sistema de mérito da interferência política (SANTOS, 2006).
- ▶ No Brasil, a administração de pessoal passou a ser organizada no ano de **1936**, por meio da Lei n. 284/36, chamada a Lei do Reajustamento, que reajustava os quadros e os vencimentos do funcionalismo público civil da União e estabelecia diversas providências e institucionalizava o sistema de mérito.
- ▶ No ano de **1938** foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), com atividades voltadas para orçamento, documentação, material e pessoal.
- ▶ No ano de **1967** o DASP foi reorganizado tendo como norteador os princípios americanos de gestão pública, subordinado diretamente ao Presidente da República.
- ▶ A partir da **década de 80**, houve uma evolução de conceito, passando de Administração de Pessoal para a Administração de Recursos Humanos, com as funções de planejar, coordenar e controlar os recursos humanos nas repartições públicas.
- ▶ A área pública foi impactada pelas mudanças sociais, e a valorização e capacitação dos funcionários também começou a ser vista como uma necessidade, tanto para melhoria da qualidade de vida das pessoas, como para prestar um melhor serviço para a sociedade (Santos, 2006).



Gestão de Pessoas na Administração Pública

- ▶ A administração pública gerencial aplica nas atividades os conhecimentos oriundos da ciência da administração, especialmente a gestão de processos e a gestão de pessoas. Atualmente no Brasil, com influência ainda da administração burocrática e, com traços de administração patrimonialista (PALUDO, 2012).
- ▶ O papel da gestão estratégica também é aplicável a gestão pública, e que mais recentemente tem sido usada também para a designação nesta área,
- ▶ Muitas críticas ao papel funcional, burocrático, operacional e nas fraquezas percebidas na área, seja por pressões ambientais que demonstram a natureza estratégica de recursos humanos (DUTRA, 2009).

DP, RH, Gestão de
Pessoas ou Gestão
Estratégica de
Pessoas?



Papel Estratégico das Pessoas na Administração Pública Estadual num contexto de mudança e com foco nos resultados

- ▶ Com a gestão estratégica, os funcionários são estimulados a compartilhar o conhecimento, induzindo no ambiente de trabalho suas experiências, aplicando em suas atividades, fazendo que os colaboradores elevem sua produtividade dentro da empresa.
- ▶ A Gestão do Conhecimento (GC) vai, no entanto, muito além, do investimento em tecnologia ou o gerenciamento da inovação, passando pelas características e demandas do ambiente competitivo sendo pelo entendimento das necessidades individuais e das organizações. Para ampliar o conhecimento tem que ter interações dos dados/informações, valores e experiências que são geradas do indivíduo (CHIAVENATO, 2005).
- ▶ Constituição da República Federativa do Brasil (Brasil, 1988), no artigo 37, afirma que “a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados e dos municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.”:
 - ▶ **Legalidade:** o gestor público não pode agir e nem deixar de agir senão em virtude da lei, pois o interesse público prevalece sobre o indivíduo;
 - ▶ **Impessoalidade:** a administração deve servir a todos os cidadãos, sem preferências ou regalias a indivíduos ou grupos;
 - ▶ **Moralidade:** que são os princípios morais seguidos pela sociedade e que devem ser observados pelos gestores;
 - ▶ **Publicidade:** destaca que todos os atos públicos devem ter uma divulgação oficial,
 - ▶ **Eficiência:** contribui com os outros, pois a gestão pública por meio de seus atos e servidores devem ser eficazes atender à necessidade para qual foi criado.

Papel Estratégico das Pessoas na Administração Pública Estadual num contexto de mudança e com foco nos resultados

- ▶ As políticas de gestão de pessoas contribuem para consolidar a eficiência da organização, por meio de metodologias e mecanismos adequados para implantação de modelos alinhados ao modelo de gestão em organizações públicas, observados os princípios constitucionais e as suas especificidades, bem como as atribuições particulares, sendo este um dos principais desafios para as organizações públicas brasileiras (PIRES, 2005).
- ▶ Uma das estratégias é a melhoria na qualidade do processo seletivo por meio de provas e títulos, além de outras formas de avaliação que permitam identificar além do conhecimento específico requerido para o cargo, as competências interpessoais para o desempenho da sua função no órgão, além da motivação para a ascensão na carreira pública (PIRES, 2005).



Papel Estratégico das Pessoas na Administração Pública Estadual num contexto de mudança e com foco nos resultados

- ▶ A reforma das políticas de recursos humanos, os governos encontram-se em diferentes fases em relação a este tema.
- ▶ O processo de mudança que ocorre por etapas, ainda impacta o serviço público por meio de ajustes e implantação de políticas mais consistentes, e por fim a integração destas políticas aos objetivos estratégicos das organizações (MARQUES, 2015).
- ▶ Os profissionais tendem a desenvolver práticas que gerem maior competência no exercício de suas atividades, investindo em meios que aumentem o seu comprometimento, participação e envolvimento dos funcionários em políticas e práticas que contribuam para o seu crescimento na organização.
- ▶ Quando se trata de organizações públicas, o desafio em trabalhar na área de gestão de pessoas em nada difere das outras organizações.
- ▶ O principal objetivo é proporcionar aos órgãos e setores, pessoas com características consideradas adequadas, capacitadas, motivadas e conhecedora das suas atividades, bem como atuar de acordo com os princípios constitucionais, além da atuação ética em relação ao trabalho desenvolvido.

Papel Estratégico das Pessoas na Administração Pública Estadual num contexto de mudança e com foco nos resultados

▶ Problemas x Desafios

- ▶ É o processo de gestão de pessoas nos diversos níveis governamentais, pois a necessidade de modernização dos procedimentos e atitudes sem um alinhamento com princípios constitucionais, pode muitas vezes comprometer o trabalho desenvolvido e o atendimento ao cidadão prejudicado;
- ▶ Gerenciar bem seus colaboradores, pois é por meio deles que se torna possível a organização manter-se competitiva, sendo de vital importância a seleção e desenvolvimento de líderes, saber recompensar o bom desempenho, combinado com um tratamento justo e igualitário (SANTOS, 2009);
- ▶ Falta de qualificação agravado pelos baixos investimentos em capacitação;
- ▶ A ineficiência de diretrizes voltadas para a área de gestão de pessoas, aliada a falta de informações, que remete a área a uma imagem de burocracia em excesso aliado à ineficiência.



Problemas x Desafios

- ▶ Na maioria das vezes os gestores de pessoas que atuam em órgãos governamentais acabam gerenciando problemas, numa perspectiva de emergência, num processo constante de “**apagar incêndios**”, atendo-se a rotina, deixando de lado muitas vezes as políticas de contratação, remuneração e capacitação num segundo plano.
- ▶ A GP na Administração Pública ainda se encontra no estágio de **Administração de Pessoal**, mais próximo das **Relações Industriais**, com foco na execução de atividades burocráticas.
- ▶ A **adoção de uma nova postura** é imprescindível, evoluindo para novos estágios, na busca da integração entre a organização, servidores e sociedades (MARQUES, 2015).
- ▶ Desafios é quanto ao seu papel de **desenvolver meios adequados para identificação, alocação de pessoas e capacitação dentro de métodos e ferramentas em consonância com os objetivos organizacionais**.
- ▶ Fazer com que os gestores de pessoas sejam os **responsáveis em oferecer o suporte para a gestão estratégica de pessoas nos diversos níveis de governo**;
- ▶ **Planejamento adequado**: da força de trabalho disponível, ações de desenvolvimento de pessoas, criação de carreiras e estruturas que possibilitem uma remuneração adequada, avaliação por desempenho e gestão de competências, que valorizem o servidor como um ativo para a organização;
- ▶ As **novas necessidades do cidadão** requerem uma nova postura e atitude proativa em relação a este novo papel requerido.
- ▶ **Visões** de médio e longo prazo, a busca de conscientização, passou a um novo patamar de necessidades da sociedade, principalmente no que se refere ao papel dos gestores, inclusive o de pessoas.
- ▶ Encontrar **soluções adequadas e criativas** para a GP.

Plano Estratégico de GP e Política de Pessoal

- ▶ O planejamento estratégico de gestão de pessoas alinha-se ao planejamento da organização, desdobrando para a área os objetivos e metas de maneira a contribuir com o alcance dos mesmos.
- ▶ A estratégia de comprometimento, onde as pessoas são consideradas parceiros, e as organizações contribuem para o seu desenvolvimento com o objetivo de alcançar resultados, tanto da organização quanto dos colaboradores.
- ▶ Migração do controle para uma fase de transição, com estratégia intermediária entre as duas, adotando estratégias que visem a migração do modelo de controle para o modelo de comprometimento, com o objetivo da quebra de paradigmas e vencer as dificuldades e resistências desta nova perspectiva de gestão de pessoas.
- ▶ A mudança traz ganhos significativos para a gestão, primeiramente pela valorização das pessoas da organização, e uma maior integração entre os diversos níveis organizacionais.
- ▶ A adoção desta nova postura torna-se necessária para que se tenha um aprimoramento da gestão estratégica tanto da organização quanto da gestão de pessoas como forma de contribuir para a implantação e um modelo mais adequado para enfrentar os desafios da sociedade e oferecer um serviço condizente com as necessidades dos cidadãos.

Plano Estratégico de GP e Política de Pessoal

- ▶ Para atender o planejamento estratégico da organização pública, a área de gestão de pessoas é incumbida de desenvolver seu próprio planejamento, bem como o plano de ação em convergência com as políticas e processos de gestão de pessoas.
- ▶ É importante:
 - ▶ Definir o objetivo que se pretende atingir em consonância com a legislação em vigor,
 - ▶ Envolver as áreas onde estão alocadas as pessoas na organização, ou seja, é um projeto em conjunto das pessoas, e não de um chefe ou área feito de maneira isolada.
 - ▶ As práticas e processos de gestão de pessoas são fundamentais para o alcance dos resultados, desde que integradas e alinhadas às estratégias da Organização a fim de atingir estes resultados.



Plano Estratégico de GP e Política de Pessoal

Missão	Promover ações de planejamento e gestão de políticas públicas, serviços de logística integrada e administração de pessoas, contribuindo para o alcance da missão estratégica do Governo de Sergipe.
Visão de futuro	Ser referência em planejamento, modernização da gestão, logística integrada e administração de pessoas no setor público.
Valores	Unidade de Governo; Participação Popular; Controle social; Ética e Transparência; Responsabilidade socioambiental; Segurança fiscal; Fortalecimento da Identidade Cultural; Políticas públicas integradas; Transversalidade; Gestão Pública de Excelência; Criatividade e Inovação.

Plano Estratégico de GP e Política de Pessoal

- ▶ Com base nos princípios estratégicos, a SEPLAG (2018) tem como política de atuação as seguintes diretrizes:
- ▶ **De Planejamento:**
 - ▶ Ampliação da capacidade financeira do Estado a partir do estabelecimento de parcerias, com vistas à implementação de políticas públicas;
 - ▶ Gestão eficaz dos recursos públicos;
 - ▶ Consolidação da participação democrática no ciclo de gestão das políticas públicas;
 - ▶ Maximização dos efeitos das intervenções governamentais por meio de instrumentos eficazes de planejamento, monitoramento e avaliação;
 - ▶ Convergência entre as políticas públicas estaduais e as das outras esferas de governo;
 - ▶ Alinhamento do planejamento operacional dos diversos órgãos às diretrizes estratégicas do Governo;
 - ▶ Monitoramento dos projetos estratégicos do Governo por meio de ferramentas tecnológicas adequadas;
 - ▶ Gestão de informações socioeconômicas, geográficas e cartográficas do Estado por meio do uso de bases de dados contribuindo para a elaboração, acompanhamento e avaliação de políticas públicas;
 - ▶ Disseminação da informação do Estado como um bem público essencial e estratégico que subsidie o desenvolvimento sustentável do estado;
 - ▶ Compatibilização dos instrumentos legais de Planejamento: PPA, LDO e LOA;
 - ▶ Fortalecimento do Sistema e da Rede Estadual de Planejamento.

Plano Estratégico de GP e Política de Pessoal

▶ De Gestão:

- ▶ Desenvolvimento e gestão integrada de processos, projetos, produtos e serviços comuns ao aparelho do Estado, com foco em resultados;
- ▶ Gestão da logística integrada de suprimentos e serviços;
- ▶ Fomento ao desenvolvimento local e sustentável por meio do uso do poder de compra;
- ▶ Fortalecimento e modernização contínua dos produtos, dados e serviços disponibilizados aos cidadãos;
- ▶ Gestão dos Sistemas de Informação de forma integrada visando subsidiar a tomada de decisões;
- ▶ Gestão moderna e eficiente dos bens móveis e imóveis utilizados pelo Estado;
- ▶ Conservação dinâmica de informações relevantes durante todo o ciclo vital de produção dos documentos do Governo.

Fonte: SEPLAG(2018)

Plano Estratégico de Gestão de Pessoas e Política de Pessoal

- ▶ Baseado nos processos de gestão de pessoas da organização conforme SEPLAG (2018), podendo-se destacar alguns grupos:
- ▶ **De Gestão de Pessoas:**
 - ▶ Valorização integral dos servidores públicos como pessoas, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida;
 - ▶ Incentivo à meritocracia, priorizando a gestão por competências;
 - ▶ Formação continuada, alinhada às necessidades estratégicas;
 - ▶ Disseminação de valores éticos, estimulando as boas práticas de conduta no serviço público;
 - ▶ Gestão eficiente das pessoas, objetivando maximizar o retorno dos recursos aplicados;
 - ▶ Estimulo à melhoria da prestação do serviço público, com foco na satisfação da sociedade.

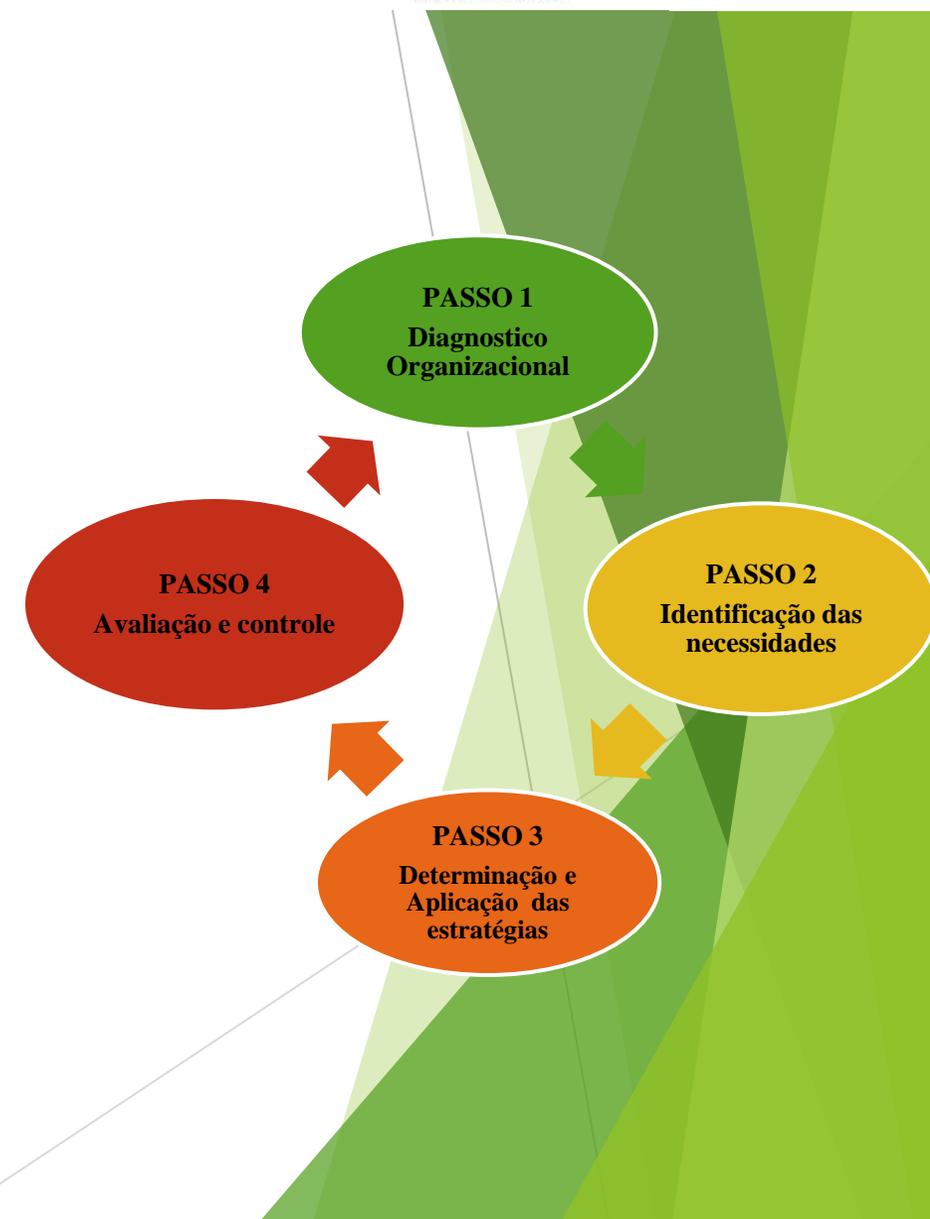
Fonte: SEPLAG(2018)

Plano de Desenvolvimento Estratégico de Gestão de Pessoas

▶ O Plano Estratégico de Gestão de Pessoas pode ser definido como um conjunto de metas, estratégias, procedimentos, diretrizes e normas estabelecidos pela organização, e que tem como objetivo contribuir para o alcance dos objetivos da organização.

▶ Por meio do Plano é possível definir como a área de Gestão de Pessoas contribui para o alcance dos resultados da organização, por meio do desenvolvimento dos colaboradores e equipes de trabalho.

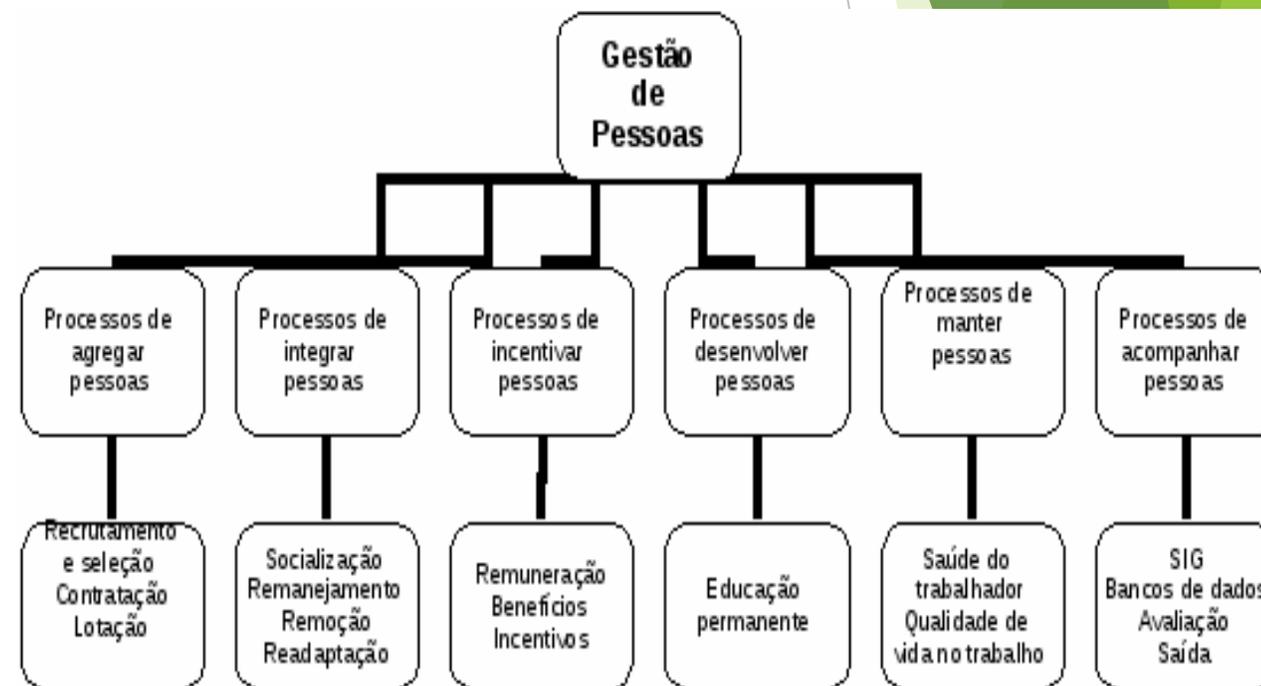
- ▶ 1º) **Diagnóstico Organizacional (Análise SWOT):** fazer uma análise detalhada e precisa sobre a atual situação da área de Gestão de Pessoas, procurando identificar as principais falhas, dificuldades e pontos fortes e a serem melhorados, sempre tendo como princípios norteadores o Planejamento Estratégico;
- ▶ 2º) **Identificação das necessidades (Tomada de decisão estratégica ou formulação da estratégia):** fazer um levantamento no que se refere as necessidades da área de Gestão de Pessoas, com base das informações das áreas, bem como o apoio das mesmas nesta identificação, agrupamento as necessidades semelhantes e destacando as necessidades que são diferentes;
- ▶ 3º) **Determinação e Aplicação das estratégias (Implementação do plano):** após identificar as necessidades, formular e implantar as estratégias, criar indicadores que apoiarão a execução do plano;
- ▶ 4º) **Avaliação e controle (Controlar e Avaliar - Gerar novas informações):** Na última fase, deve-se avaliar e controlar por meio de indicadores o que foi implementado, além de analisar se os resultados esperados estão sendo conquistados com eficácia e assertividade, bem como fazer a reavaliação do que não se obteve êxito e reiniciar o processo, readequando o Plano Estratégico de Gestão de Pessoas.



Sistema de Gestão de Pessoas (SGP)

- ▶ Independentemente do tipo de organização, as atividades inerentes ao Sistema de Gestão de Pessoas estão voltadas para: **agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas.**
- ▶ Cada processo deste pode ser entendido como um conjunto de atividades a serem entregues aos clientes, tanto interno, os funcionários do órgão, que podemos chamá-los de cliente interno, como para a sociedade, que terá o melhor serviço que pode-se oferecer, e que podemos chamá-lo de cliente externo, neste caso o cidadão.
- ▶ Como Processo, pode-se entender como um conjunto de atividades estruturadas e destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente. É uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e entradas e saídas claramente identificadas.

Seis Processos de Gestão de Pessoas



Subprocesso Agregar Pessoas: Recrutamento, Seleção e Dispensa de Servidores Publico

- ▶ As vagas dos cargos desenhadas para atrair candidatos qualificados para uma organização, sendo este um dos maiores desafios (SANTOS, 2009, p. 29), este é um dos maiores desafios para os líderes de organizações públicas, pois busca-se **“atrair e manter mão-de-obra de alta qualidade.”**
- ▶ Apesar das diferenças entre as empresas públicas e privadas, há que se ressaltar as particularidades das empresas públicas, mas em ambos os tipos de organizações é necessário atrair pessoas com qualificações que contribuam para o sucesso.



Subprocesso Agregar Pessoas: Recrutamento, Seleção e Dispensa de Servidores Publico

- ▶ Para fins deste Curso, entende-se por Recrutamento e Seleção, o que está disposto na lei nº 2148 de 21 de dezembro de 1977, Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Sergipe, bem como as alterações da Lei Complementar nº 16, de 28 de dezembro de 1994.
- ▶ Para Provimento Efetivo nas carreiras, em seu Art. 5, afirma que o provimento em caráter efetivo far-se-á pelas seguintes formas:
 - ▶ I - **Nomeação**;
 - ▶ IV - **Readaptação** (Art. 20 - é a passagem do funcionário, de um para outro cargo mais compatível com a sua capacidade física ou mental, nos casos em que se não justifique a aposentadoria);
 - ▶ V - **Aproveitamento** (Art. 23 - é o reingresso, no serviço público, do funcionário em disponibilidade.);
 - ▶ VI - **Reversão** (Art. 27º- é o reingresso, no serviço público, do funcionário aposentado, quando insubsistentes os motivos da aposentadoria);
 - ▶ VII - **Reintegração** (Art. 29 - Reintegração é o reingresso do funcionário no serviço público, quando declarada, em processo administrativo ou judicial, a ilegalidade do ato demissório).

Subprocesso Agregar Pessoas: Recrutamento, Seleção e Dispensa de Servidores Publico

- ▶ No artigo 2º do referido Estatuto:
 - ▶ Parágrafo 1º, afirma que aos cargos públicos serão atribuídos valores, determinados por referência numérica, indicadores de símbolos ou de níveis, ressalvado o disposto no parágrafo único do art. 76 deste estatuto;
 - ▶ Parágrafo 2º, os níveis serão desdobrados em letras, a cada uma delas correspondendo valores específicos;
 - ▶ No parágrafo 3º, os cargos serão classificados em isolados e de carreira, e no parágrafo 4º, a cada classe corresponderá uma especificação, contendo o seguinte:
 - ▶ Código; Atribuições; Requisitos mínimos para o provimento; Área de Recrutamento e Indicação da linha de progressão, quando for o caso.
- ▶ A Nomeação (Art. 6º) dependerá da aprovação do funcionário em concurso público de provas, ou de provas e títulos, observada a ordem decrescente de classificação dos concursados.
 - ▶ Em seu parágrafo único afirma que Independará da aprovação do funcionário em concurso público a nomeação para os cargos de Conselheiro, Procurador da Fazenda Pública e Auditor do Tribunal de Contas do Estado e outros que a lei indicar.

Subprocesso Agregar Pessoas: Recrutamento, Seleção e Dispensa de Servidores Publico

- ▶ O concurso de provas e títulos (art. 7º) somente poderá ser exigido para o provimento dos cargos que requeiram, dos respectivos ocupantes, habilitação profissional em curso superior, legalmente instituído.
- ▶ A realização dos concursos (art. 8) será centralizada na Secretaria de Estado da Administração, atualmente a SEPLAG, mas ressalta que para o provimento dos cargos da Magistratura e do Ministério Público será pelos respectivos órgãos e regidos por instruções especiais (art.9º), devido a especificidade do cargo.
- ▶ O artigo 10º da referida lei, apresenta orientações específicas para a realização de concurso público, podendo-se destacar:
 - ▶ I - Se o concurso será:
 - ▶ a) De provas, ou de provas e títulos;
 - ▶ b) Por especializações, ou por modalidades profissionais, quando couber;
 - ▶ II - As condições para o provimento do cargo, referentes a:
 - ▶ a) Diplomas, cursos, ou experiências de trabalho;
 - ▶ b) Capacidade física; e
 - ▶ c) Conduta;
 - ▶ III - Tipo de provas e respectivo conteúdo.



Subprocesso Agregar Pessoas: Recrutamento, Seleção e Dispensa de Servidores Publico

- ▶ Após a realização do processo de recrutamento (edital) e seleção (provas e títulos requeridos para o cargo), o artigo 39 estabelece os requisitos para a posse, entre outros estabelecidos neste Estatuto, os seguintes:
 - I - Nacionalidade brasileira;
 - II - Idade mínima de 18 anos;
 - III - Habilitação prévia em concurso público, tratando-se de nomeação para cargo de provimento efetivo;
 - IV - Pleno gozo dos direitos políticos;
 - V - Quitação com os serviços eleitoral e militar;
 - VI - Bons antecedentes;
 - VII - Sanidade física e mental, comprovada por inspeção médica.

Subprocesso Agregar Pessoas: Dispensa de Servidores Publico

- ▶ A demissão (§ 2) será “invalidada por sentença judicial a demissão do servidor estável, será ele reintegrado, e o eventual ocupante da vaga, se estável, reconduzido ao cargo de origem, sem direito a indenização, aproveitado em outro cargo ou posto em disponibilidade com remuneração proporcional ao tempo de serviço.”
- ▶ No § 3º afirma que será “extinto o cargo ou declarada a sua desnecessidade, o servidor estável ficará em disponibilidade, com remuneração proporcional ao tempo de serviço, até seu adequado aproveitamento em outro cargo.”
- ▶ E no § 4º, diz que “como condição para a aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade.”
- ▶ **Ainda na CF, no art. 169 afirma que outra possibilidade de exoneração é quando as despesas com pessoal ativo e inativo da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios não poderá exceder os limites estabelecidos em lei complementar.**
- ▶ Para sermos mais específicos, o Código Penal Brasileiro (BRASIL, 2017), em seu artigo 92, ainda abre a possibilidade para perda de cargo em virtude de condenação:
 - ▶ I - A perda de cargo, função pública ou mandato eletivo: a) quando aplicada pena privativa de liberdade por tempo igual ou superior a um ano, nos crimes praticados com abuso de poder ou violação de dever para com a Administração Pública; b) quando for aplicada pena privativa de liberdade por tempo superior a 4 (quatro) anos nos demais casos. II - A incapacidade para o exercício do pátrio poder, tutela ou curatela, nos crimes dolosos, sujeitos à pena de reclusão, cometidos contra filho, tutelado ou curatelado; III - a inabilitação para dirigir veículo, quando utilizado como meio para a prática de crime doloso.

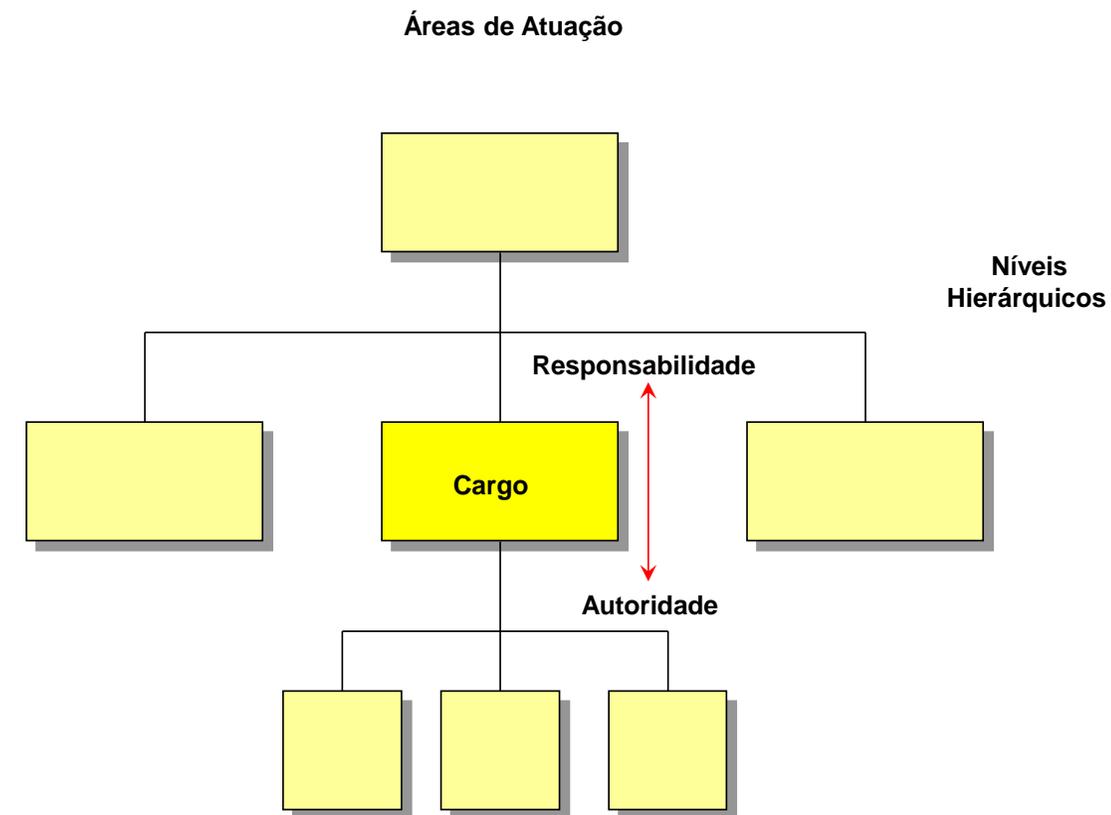
Subprocesso Agregar Pessoas: Dispensa de Servidores Publico

▶ Outros dispositivos

- ▶ Lei de Responsabilidade Fiscal em seu artigo 19, que diz que quando a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, após adotarem as medidas de contenção de despesas com pessoal ativo e inativo como a redução de 20% das despesas com cargos em comissão e funções de confiança e exoneração dos não estáveis, essas não forem suficientes para adequar os gastos dentro dos limites estabelecidos na lei complementar nº. [101](#) /2000.
- ▶ E quando mesmo após a adoção das medidas acima dispostas, não havendo readequação dos gastos (não sendo suficientes), os servidores estáveis podem perder o cargo. Vale ressaltar que o servidor exonerado por excesso de despesas do Poder Público terá direito à indenização pela perda do cargo, consistente a um mês de remuneração por ano de serviço, conforme disposto no art. [169](#) , [§ 5º](#) (BRASIL, 1988).
- ▶ Lei nº 2148 de 21 de dezembro de 1977, Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Sergipe, trata os casos possíveis de dispensa do servidor público, como segue. No artigo 258, são penas disciplinares: Repreensão; Suspensão; Multa; Destituição de Função e Demissão; Demissão a bem do Serviço Público e Cassação de Aposentadoria ou de Disponibilidade (Art. 263, 264, 267, 268).

Cargos, Carreiras e Salários

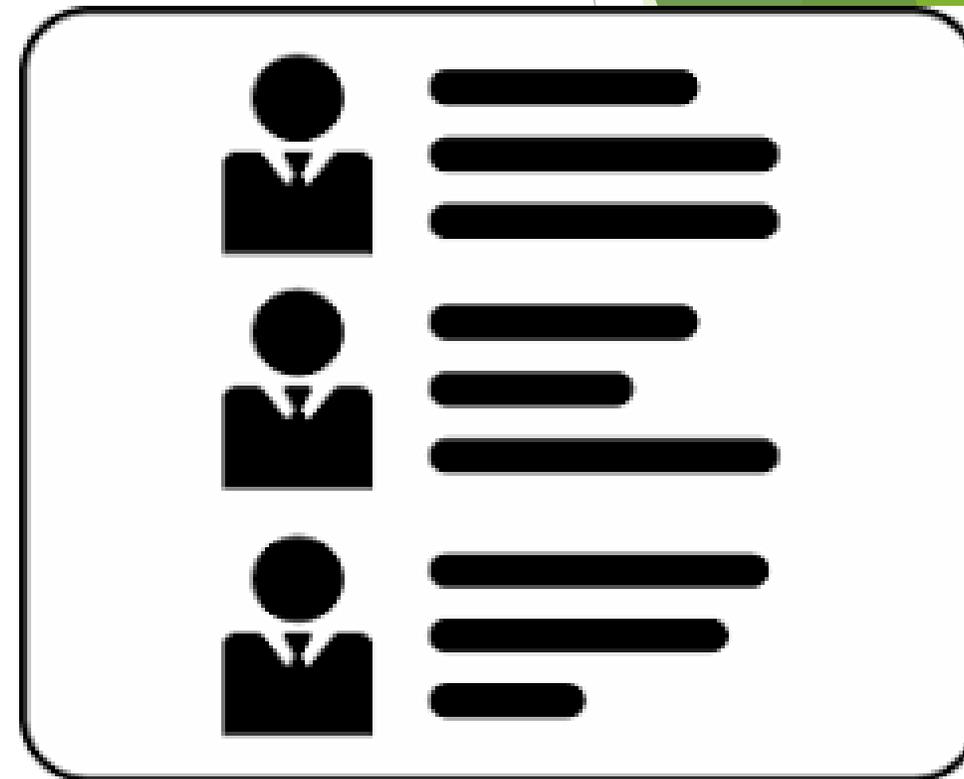
- ▶ Estabilidade
- ▶ Constituição Federal (art. 41), onde diz que “são estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de Independente se a empresa for privada ou pública, ela precisará de pessoas para exercer atividades visando atender o seu objetivo fim, seja a produção de produto ou serviço.”
- ▶ As pessoas, no exercício de suas atividades, trabalham alocadas num determinado setor ou área e exercem atribuições que lhes são incumbidas por meio de um processo seletivo para um determinado cargo.
- ▶ Mas o que é um cargo? É um conjunto de deveres e responsabilidades desempenhadas por uma única pessoa e que ocupa um lugar formal no organograma (Chiavenato, 2005).
- ▶ A posição do cargo no organograma define o nível de hierarquia do ocupante, a quem se reportará e sobre quem exercerá autoridade que pode ser localizado num departamento ou divisão.



Posição de um cargo na estrutura da uma organização

Cargos, Carreiras e Salários

- ▶ **Descrição de cargo:** são enumeradas as **tarefas e atribuições** que compõem o cargo, com o objetivo de organizar o processo de trabalho por meio de tarefas de um determinado cargo, ou ainda, que envolve o **conteúdo do cargo, as qualificações** necessárias para que o ocupante as desempenhe de maneira satisfatória, atendendo as necessidades dos funcionários e da organização.
- ▶ Essa definição é utilizada para definir as especificações do cargo, a qual relaciona os **conhecimentos, habilidades e capacidades** necessárias ao desempenho satisfatório do cargo (CHIAVENATO, 2005, 2008; GIL, 2009).



Cargos, Carreiras e Salários

- ▶ Além de responder estas perguntas e para complementar a descrição do cargo, faz-se necessário componentes que contribuem uma melhor descrição:

Título do cargo: como deve ser chamado o cargo,

Ex: Auxiliar Administrativo, Assistente em Administração, Administrado Junior/Pleno/Sênior;

Requisitos que o cargo impõe ao seu ocupante: determina os pré-requisitos qualificativos, responsabilidades envolvidas e as condições exigidas pelo cargo para seu desempenho adequado.

Posição no organograma: qual a sua importância, 1º escalão, 2º escalão, e assim sucessivamente;

Nível do cargo: qual o nível de responsabilidade, o cargo ocupa o nível estratégico, tático ou operacional;

Subordinação: é subordinado a quem na estrutura organizacional;

Supervisão: a quem supervisiona na organização;

Tarefas do cargo: quais as tarefas específicas que são desenvolvidas pelos ocupantes do cargo;

Periodicidade: com que frequência as tarefas são realizadas (dia/semana/quinzena/mês, e assim sucessivamente).

(CHIAVENATO, 2005; GIL, 2009).

Enumeração da tarefas e atribuições do cargo

Detalhamento das atribuições	O que o ocupante faz?
Periodicidade da execução	Quando faz?
Métodos usados para execução das tarefas	Como faz?
Objetivos do cargo	Por que faz?



Conteúdo do Cargo - Esclarecimento

- 01) Qual é o conteúdo do cargo, ou seja, o conjunto de tarefas ou atribuições que o ocupante desempenhará;
- 02) Quais são os métodos e processos de trabalho, ou seja, como as tarefas deverão ser desempenhadas;
- 03) A quem o ocupante do cargo deve prestar responsabilidade, isto é, quem é o seu superior imediato;
- 04) Quem o ocupante do cargo deverá supervisionar ou dirigir autoridade, ou seja, quem serão os seus subordinados.



Descrição e Análise de Cargo

- ▶ Com a evolução das necessidades organizacionais, há a necessidade de aprimoramento dos desenhos dos cargos nas organizações.
- ▶ A partir desta análise é possível fornecer subsídios para sua avaliação, que contribuem para a avaliação das políticas de salários na organização.
- ▶ Por meio da análise de cargo é possível fazer um estudo sobre as tarefas e atribuições do cargo. Já no que se refere a descrição, tem-se a ordenação das tarefas e atribuições de um determinado cargo, por meio da descrição do que o seu ocupante faz, como faz, por que faz, e assim por diante.
- ▶ Já a especificação/conteúdo do cargo envolve a identificação dos requisitos mínimos necessários para o desempenho das tarefas e atribuições de um determinado cargo.
- ▶ Uma descrição de cargos é a formalização, em documento escrito, das atribuições, responsabilidades e especificações dos requisitos de um cargo na organização. Ela deve ser o mais clara e concisa possível, pois é base para uma série de processos no RH.

DESCRIÇÃO DE CARGO/PERFIL

OCUPANTE:				
TÍTULO DO CARGO:	CODIGO CARGO:	GRAU:	REPORTE:	DATA AVALIAÇÃO:
COORDENADORIA:	ÁREA:	LOCALIDADE:		
JUSTIFICATIVA PARA CRIAÇÃO/RECLASSIFICAÇÃO DO CARGO:				
PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES (COMPETENCIA TECNICA)			ORGANOGRAMA:	
GESTAO DAS FINANÇAS.				
PRINCIPAIS DESAFIOS DO CARGO/COMPLEXIDADES (COMPETENCIA CONTEXTUAL)				
RESULTADOS ESPERADOS DO CARGO:				
CARACTERISTICAS PESSOAIS (COMPETENCIA COMPORTAMENTAL)				
ESCOLARIDADE:		PERIODO DE EXPERIENCIA: Tempo mínimo necessário para desempenhar as tarefas do cargo		
<input type="checkbox"/> Superior Completo		<input type="checkbox"/> Até 3 meses	<input type="checkbox"/> De 3 meses a 1 ano	<input type="checkbox"/> De 1 a 2 anos
<input type="checkbox"/> Pós Graduação		<input type="checkbox"/> De 2 a 3 anos	<input type="checkbox"/> De 3 a 4 anos	<input type="checkbox"/> De 4 a 5 anos
<input type="checkbox"/> Cursos Especiais, cite:		<input type="checkbox"/> Acima 05 anos		
CONHECIMENTOS IMPRESCINDIVEIS:			CONHECIMENTOS DESEJAVEIS:	
APROVAÇÕES				
ELABORADO POR:	SUPERIOR IMEDIATO	SUPERIOR MEDIATO	RH/REMUNERAÇÃO	
Nome:	Nome:	Nome:	Nome:	
Assinatura:	Assinatura:	Assinatura:	Assinatura:	
Data:	Data:	Data:	Data:	

Descrição de Cargo e Conteúdo do Cargo - Esclarecimento

- ▶ Uma descrição de cargos é a formalização, em documento escrito, das atribuições, responsabilidades e especificações dos requisitos de um cargo na organização. Ela deve ser o mais clara e concisa possível, pois é base para uma série de processos no RH.
- ▶ A Descrição de Cargos nada mais é do que o processo que descreve o conjunto de tarefas, atribuições e funções realizadas pelo colaborador em determinado cargo. Seria representar por escrito o que se realiza no dia-a-dia.

7.13. Exemplo de descrição de cargo.

TÍTULO DO CARGO

Enfermeira

SUMÁRIO DO CARGO

Responsável pelo esquema completo de cuidados com o paciente, desde a admissão até a transferência ou saída do processo de enfermagem, bem como de avaliação, planejamento, implementação e avaliação. A enfermeira tem autoridade e total responsabilidade sobre o processo de enfermagem e para projetar as futuras necessidades do paciente e/ou família. Dirige e guia os cuidados ao paciente e as atividades do pessoal de apoio, enquanto mantém o alto padrão de enfermagem profissional.

RELAÇÕES

Reporta-se à Enfermeira Chefe

Supervisiona: responsável pelos cuidados atribuídos, prescrições e transcrições.

Trabalha com: os departamentos de apoio e cuidados ao paciente.

Relações externas: com médicos, pacientes e famílias de pacientes.

QUALIFICAÇÕES

Educação: graduação em escola superior de enfermagem

Experiência profissional: cuidados críticos exigem um ano de experiência médico/cirúrgica

Requisitos de licença ou registro:

Requisitos físicos: A: Capacidade de bend, alcançar ou assistir à transferência de 50 ou mais pounds

B: Capacidade de transferir e/ou andar 80% de 8 horas shift.

C: Acuidade visual e auditiva para desempenhar funções relacionadas.

RESPONSABILIDADES

1. Avaliar dimensões físicas, emocionais e psico-sociais dos pacientes. Avaliar o paciente por escrito após sua admissão e comunica-la aos que cuidam dele, conforme as políticas internas do hospital.
2. Formular um plano escrito de cuidados ao paciente desde sua admissão até a saída.
Desenvolver objetivos de curto e longo prazo após a admissão. Rever e atualizar o plano.
3. Implementar o plano de cuidados. Demonstrar habilidade em desempenhar procedimentos comuns de enfermagem. Completar as atividades de cuidado com o paciente de maneira organizada e cronometrada, estabelecendo prioridades apropriadas.

Descrição e Análise de Cargo

Dentre os métodos de Descrição e Análise de Cargo podemos destacar a:

Observação direta: consiste em observar *in loco* as atividades desenvolvidas pelo ocupante do cargo por meio da análise de como o trabalho é desenvolvido

Questionário: Solicita-se que o ocupante do cargo ou seu supervisor direto façam o preenchimento de um formulário com a descrição das características do cargo

Entrevista: que é considerado o mais flexível e produtivo dos métodos, pois garante a interação entre o analista e o ocupante do cargo, possibilitando o esclarecimento das dúvidas que surgem durante o processo, bem como ajustes que se fizerem necessários e,

Métodos mistos: é a combinação entre os métodos para obter uma melhor descrição e análise do cargo. Algumas etapas são necessárias para o desenvolvimento deste subprocesso na Organização,

Subprocesso	Desenvolvimento
Planejamento	Relaciona cargos para descrição; Elabora organograma de cargos; Prepara cronograma das atividades; Escolher o método(s) a ser(em) aplicado(s); Seleciona fatores de especificações.
Preparação	Preparação do material de trabalho; Sensibilização dos envolvidos; Coleta dos dados prévios.
Execução	Coleta dos dados conforme planejamento; Triagem dos dados obtidos; Redação provisória dos cargos pelo Analista; Supervisor imediato revisa a redação dos cargos; Redação definitiva dos cargos.
Objetivos da Descrição e Análise de cargos	Informações para Recrutamento de pessoal; Estabelecer os perfis para Seleção de pessoal; Fonte de pesquisa para o Treinamento de pessoal; Contribui para a Administração de salários; Facilita a Avaliação de Desempenho; Guia para o supervisor administrar a equipe; Dados para Higiene e Segurança do trabalho.

Descrição e Análise de Cargo

- ▶ Métodos de Descrição de Cargos: modelo clássico, modelo humanístico e o modelo contingencial.
- ▶ No modelo clássico, o desenho do cargo está ligado as habilidades específicas para o desenvolvimento de tarefas.
- ▶ Este modelo é muito utilizado em tarefas repetitivas.
- ▶ Dentre as suas limitações é a realização de tarefas simples, o que provoca apatia, fadiga e perda do interesse pelo trabalho.
- ▶ Aqui há o particionamento da tarefa, pouco contato com os colegas de trabalho e uma dependência muito grande da chefia ou supervisão (CHIAVENATO, 2005; GIL, 2009).

Vantagens Esperadas

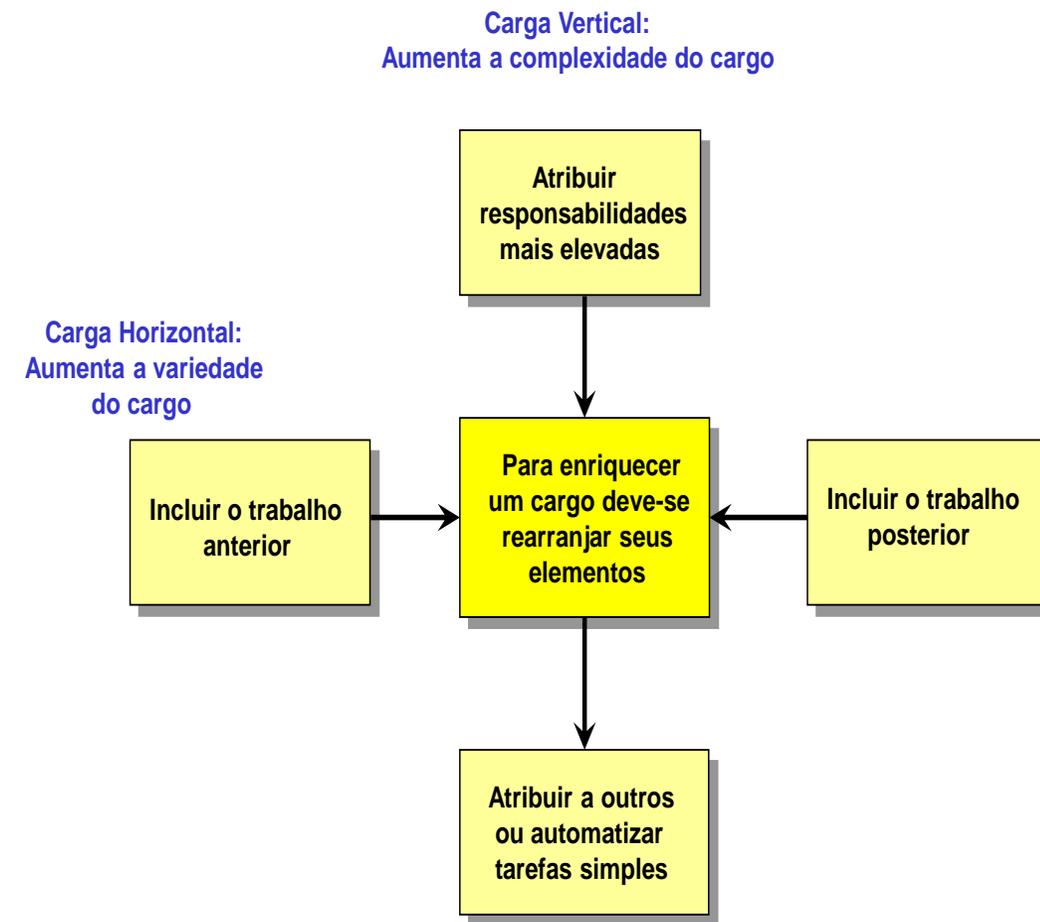
- * Cargos simples requerem pouco treinamento e facilitam a seleção.
- * Cargos simples requerem pessoas com poucas habilidades e salários baixos.
- * Cargos simples permitem troca rápida e fácil de ocupantes.
- * Devido à mecanização, o ocupante não fica fisicamente cansado.
- * A padronização facilita o controle e permite a supervisão mais ampla, com muitos subordinados.
- * A padronização e mecanização facilitam a previsibilidade da produção.
- * A administração tem controle absoluto sobre os trabalhadores.

Resultados Reais

- * A economia no custo da seleção e treinamento pode não existir devido à rotatividade do pessoal.
- * Elevado absenteísmo e rotatividade requer trabalhadores extras, o que eleva os custos de produção.
- * Devido à monotonia do trabalho em linha a produtividade cai, exigindo incentivos salariais mais elevados.
- * A monotonia do trabalho traz alienação e falta de compromisso, o que provoca problemas de produtividade e de qualidade.
- * A rotatividade e o absenteísmo elevam os custos de recrutamento e seleção, além de elevar os custos de produção.
- * A supervisão aumenta a distância entre o trabalho e a administração.

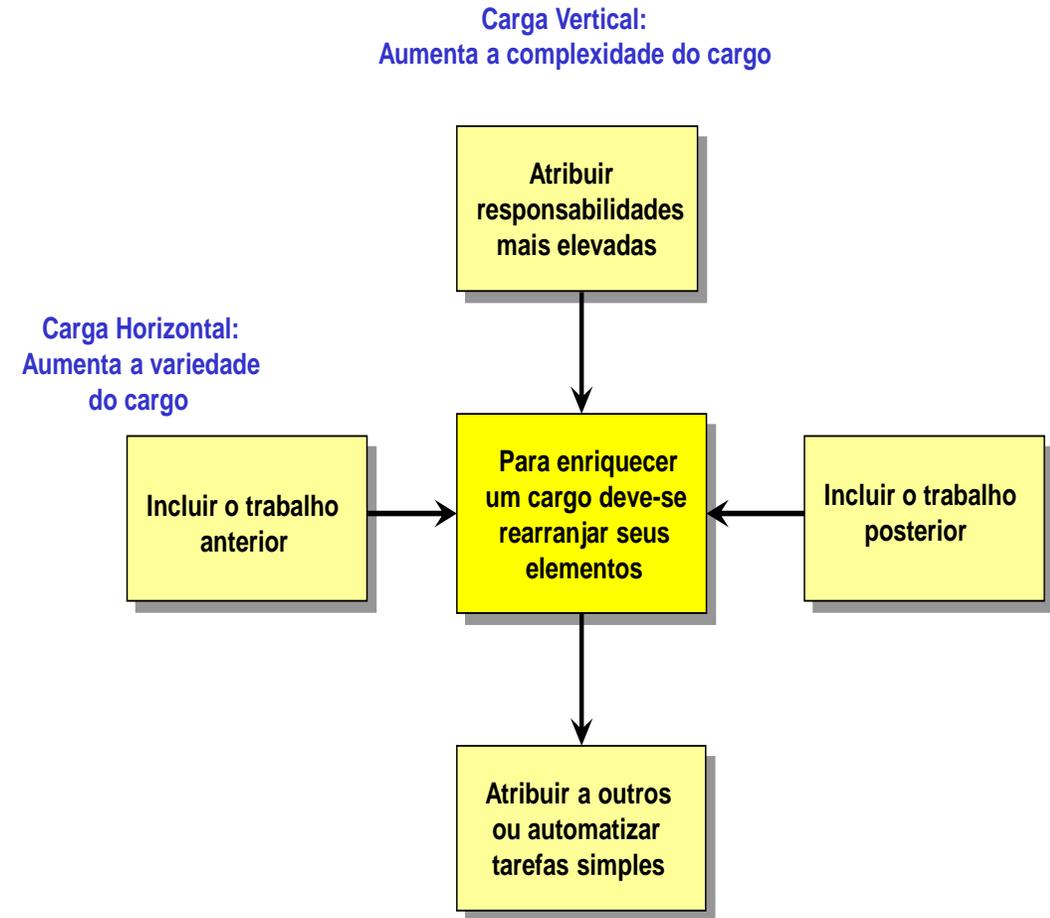
Descrição e Análise de Cargo

- ▶ **Modelo Humanístico:** que com o novo papel das pessoas nas organizações e com maior ênfase no contexto social e organizacional do trabalho, outros fatores começaram a ser considerados, como por exemplo, as necessidades psicológicas e as mudanças no ambiente da organização, tanto interno como externo.
- ▶ O desenho de cargo baseia-se no **enriquecimento da tarefa**, por meio da ampliação das responsabilidades, objetivos e desafios do cargo, visando uma maior motivação, satisfação e liberdade no desenvolvimento das atribuições.
- ▶ Espera-se atender cinco aspectos que possam contribuir com a motivação dos envolvidos, destacando-se:
 - ▶ a variabilidade da tarefa contribuindo para o desenvolvimento de diversas atividades e a utilização de habilidades do ocupante do cargo,
 - ▶ a identidade com a tarefa,
 - ▶ a significância que a tarefa promove na vida e no trabalho,
 - ▶ autonomia por meio da liberdade e independência para o planejamento e execução das tarefas e por fim,
 - ▶ o feedback, que é o retorno do seu desempenho na realização das tarefas, seja ela chefia ou pelos seus colegas de trabalho.



Descrição e Análise de Cargo

- ▶ **Modelo Humanístico:**
- ▶ Para o **enriquecimento horizontal**, deve-se acrescentar novas responsabilidades, e no enriquecimento vertical, aumentar o nível de responsabilidade sobre as tarefas e as pessoas.
- ▶ E por fim, o **empowerment**, que é o fortalecimento das pessoas que trabalham em equipe de forma a gerenciar suas responsabilidades e resultados, gerados a partir do desenvolvimento do trabalho e dos processos de tomada de decisão. Na descrição e avaliação dos cargos, enumera-se as diferenças entre modelo clássico e humanístico do desenho de cargos.



Modelo clássico

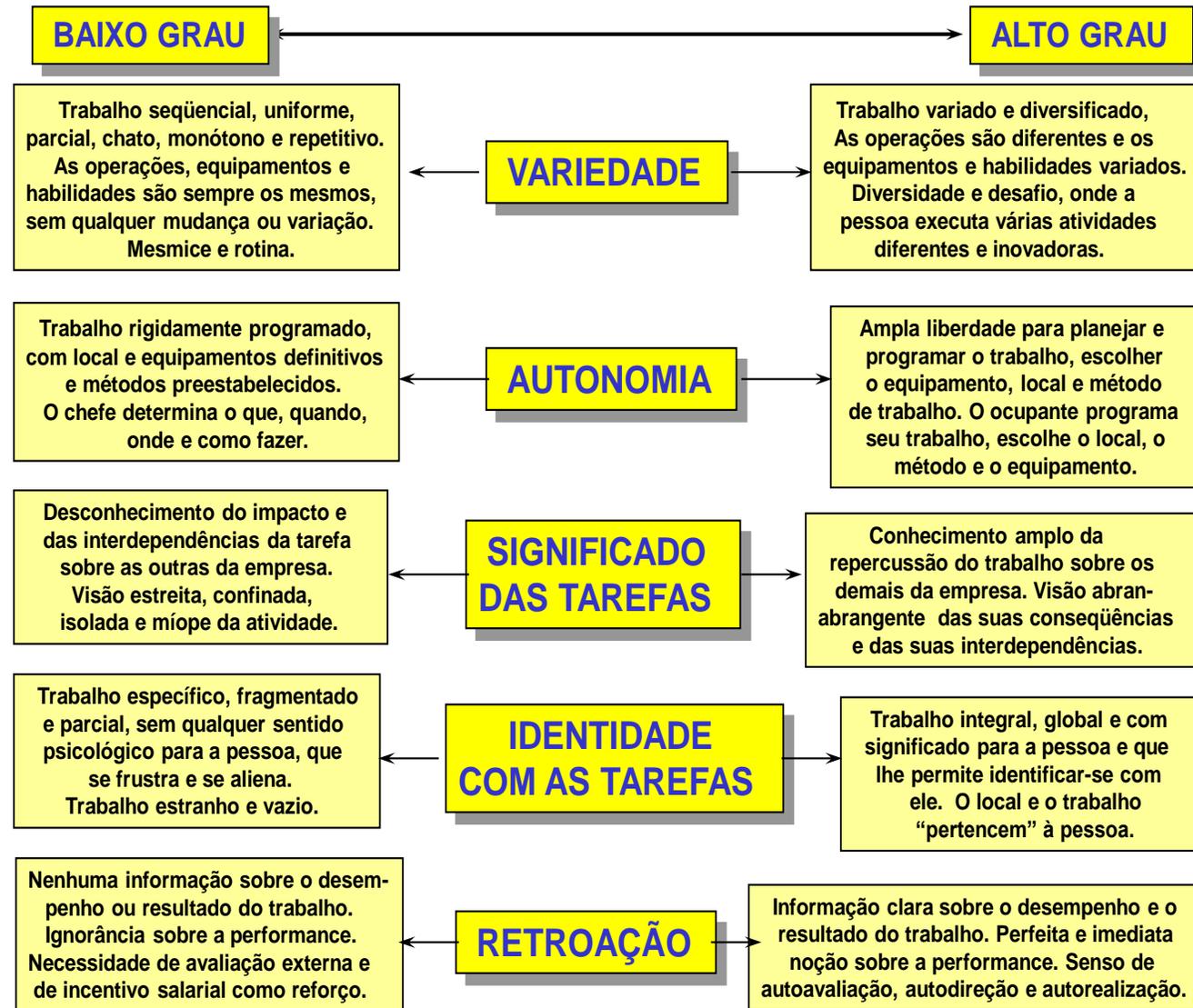
- * Ênfase na tarefa e na tecnologia
- * Fundamentado na estrutura organizacional
- * Busca da eficiência através do método e racionalização do trabalho
- * Preocupação com o conteúdo do cargo
- * Baseado em ordens e imposições
- * Trabalhador executa e obedece
- * Conceito de homo economicus
- * Recompensas salariais e materiais

Modelo humanístico

- * Ênfase na pessoa e no grupo social
- * Fundamentado na interação e na dinâmica de grupo
- * Busca da eficiência através da satisfação e interação das pessoas
- * Preocupação com o contexto do cargo, isto é, com seu entorno social
- * Baseado em comunicações
- * Trabalhador participa nas decisões
- * Conceito de homo social
- * Recompensas sociais e simbólicas

Descrição e Análise de Cargo

- ▶ **Modelo contingencial** é baseado na contínua ampliação do cargo por meio do enriquecimento das tarefas.
- ▶ O desenho do cargo, segundo o Chiavenato (2008) permite a utilização das habilidades e competências pessoais na execução das tarefas, o que contribui na definição delas.
- ▶ Ele também relaciona variáveis como tarefas ou processos, estrutura organizacional, tecnologia e pessoas ao melhor entendimento do Modelo de Recursos Humanos.
- ▶ Portanto, este modelo se adequa ao estudo de caso realizado, visto que valoriza as competências na realização das atividades.



Salário

- ▶ Atualmente a remuneração no serviço público é impactada pelas emendas constitucionais 19/98 e 20/98, principalmente no que tange as transformações sociais, políticas e a de maior relevância a econômica, que mira um esforço de transformação e reforma do estado brasileiro (BERGUE, 2014).
- ▶ Envolve o pagamento de indenizações ligados diretamente a atividade laboral, ou seja, são o vencimento ou salários, adicionais (periculosidade, insalubridade, férias), ou ainda gratificações.
- ▶ Diferente das indenizações que tem por finalidade o ressarcimento de dispêndios em razão de atividades ligadas ao seu trabalho (diárias de viagem, ajuda de custo, verbas de gabinete, entre outros) (BERGUE, 2014).
- ▶ Na CF, em seu artigo 39 no seu parágrafo 1º, estabelece diretrizes fundamentais para a composição dos vencimentos das pessoas que trabalham no setor público:
- ▶ § 1º A fixação dos padrões de vencimento e dos demais componentes do sistema remuneratório observará: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)
 - I - A natureza, o grau de responsabilidade e a complexidade dos cargos componentes de cada carreira; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)
 - II - Os requisitos para a investidura; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)
 - III - as peculiaridades dos cargos. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

Salário

- ▶ Visando estabelecer um equilíbrio na estrutura de remuneração, estabelece que a menor e a maior remuneração estão asseguradas no art. 39, §5º, como segue:
- ▶ § 5º Lei da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios poderá estabelecer a relação entre a maior e a menor remuneração dos servidores públicos, obedecido, em qualquer caso, o disposto no art. 37, XI. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)
- ▶ Dentro dos Sistemas Remuneratórios (SR) previstos ainda na Carta Magna, há a previsão de 2 tipos de SR:
 - ▶ **Remuneração fixa (simples):** a definição principal é o subsídio, que é uma parcela única para carreiras específicas como membros do poder, ministro de estado, membros do Ministério Público e Advocacia Geral da União, servidores públicos policiais, entre outras carreiras (BERGUE, 2014). Nesta modalidade de remuneração, o subsídio é a parcela única de remuneração destes servidores (art.39, § 4º).
 - ▶ **Remuneração variável (composta):** é composto por uma parcela fixa, acrescida de vantagens pecuniárias, que podem ser adicionais e gratificações, entre outros. Neste tipo de remuneração, um dos desafios para o gestor é promover a justiça remuneratória, pois envolve variáveis como o desempenho do indivíduo e os resultados obtidos a partir do alcance de objetivos e metas. Vale ressaltar que a legislação estatutária estabelece parâmetros de aferição de desempenho dos servidores, como por exemplo a pontualidade, disciplina, cortesia, produtividade, entre outros (BERGUE, 2014).
- ▶ A política remuneratória na administração pública pouco tem avançado principalmente pela precariedade imposta pelo governo, seja ele federal ou local. Devido a cultura legalista, com ênfase nos processos (meios) em detrimento dos resultados (fins), este paradigma carece e admite uma revisão.



Salário

- ▶ Vencimento “é a retribuição paga ao servidor por seu efetivo exercício do cargo, seja ele em provimento efetivo ou em comissão, que corresponde ao valor básico na forma da lei” (BERGUE, 2014, p. 383).
- ▶ Já a definição de salário, é restrita aos agentes públicos contratados em regime da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT).
- ▶ Ao vencimento podem ser acrescentadas vantagens pecuniárias pessoais previstas em lei, em caráter permanentes ou temporários, que ao final somados, são chamados de remuneração.
- ▶ As vantagens recebidas podem ser: gratificações, como por exemplo, a natalina, adicionais (insalubridade, periculosidade, tempo de serviço, noturno, entre outros) e auxílios. Já as parcelas indenizatórias chamadas de ajudas de custo, podem ser as diárias de viagem, verbas de representação, entre outros (BERGUE, 2014).



Vencimento x Remuneração

▶ No que se refere ao vencimentos do servidores públicos estaduais do estado de Sergipe (Lei n.7.820/2014), instituiu o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos para os servidores Públicos Civis da Administração Geral, da Administração Pública Estadual Direta, Autarquias e Fundações do Poder Executivo, estabeleceu que os vencimentos e remunerações do servidor dentro da estrutura organizacional, ocorrem da seguinte forma:

- ▶ No art. 7. diz que o vencimento básico dos cargos em seus respectivos níveis de escolaridade fica abrangidos pela lei acima citada, divididos em nível básico, médio/técnico e superior, letras de “A” a “O”, destinados a atividade de Administração Geral, com jornada de trabalho de 30 h/semanais (Anexo II).
- ▶ No art.8, afirma que a remuneração a ser paga aos servidores que compõe o plano de cargos e salários deve ser composta pelo vencimento básico, podendo ser acrescida de vantagens previamente definidas e com base na lei, sendo elas:
 - ▶ **peçoal incorporada:**
 - ▶ por serviço insalubre, periculoso, desempenho), ou
 - ▶ **outras parcelas remuneratórias** (adicional de triênio e terço, nível universitário, vantagens fixas ou variáveis, gratificações especiais, estímulo as atividades de administração de pagamento de pessoal, de atividade socioeducativa/transito/administrativas ou suporte ao sistema prisional/pericia criminal/apoio de tecnologia e pesquisas/promoção e de assistência à saúde de servidores do estado/fazendária/tempo integral, gratificações de complemento remuneratório/estímulos as atividades de controle interno/interiorização/especial de cessão especifica/fixa/estímulo as atividades relacionadas a convenio, ou ainda vantagens do tipo fixa/pessoal fixa, pessoal fixa - ANUV/Convenio/GEHOSP, especial de atividade funcional do GEAF/DER, ou outras gratificações, adicionais, adjutórios ou vantagens pecuniárias equivalentes.

Planos de Benefícios

- ▶ São uma série de serviços ou bens, oferecidos de forma direta ou indireta pelo empregador, que resultam em um ganho ou numa satisfação “extra” à remuneração.
- ▶ **Vantagem:** facilidades, conveniências, vantagens e serviços sociais que as empresas oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupações.
- ▶ Constituem a chamada remuneração indireta concedida a todos os empregados, como uma condição de emprego, independentemente do cargo ocupado, em conjunto com a chamada remuneração direta que é o salário específico para o cargo ocupado, em função da avaliação do cargo ou do desempenho do ocupante.
- ▶ Os benefícios representam a compensação financeira indireta através de recompensas e serviços proporcionados pela organização, além dos salários, como: planos de aposentadoria, pagamento por tempo não trabalhado, os custos de serviços relacionados com alimentação, transporte, etc.



Planos de Benefícios

- ▶ Os benefícios podem ser do tipo:
 - ▶ **Exigibilidade legal:** Os planos de benefícios podem ser classificados em legais ou espontâneos, conforme a sua exigibilidade legal (trabalhista ou previdenciária), os principais benefícios legais são: Férias, 13º Salário, Aposentadoria, Seguro de Acidentes do Trabalho, Salário Família, Etc.
 - ▶ **Benefícios espontâneos:** são os benefícios concedidos por mera liberalidade das empresas, já que não são exigidos por lei, nem por negociação coletiva. São também chamados benefícios marginais ou benefícios voluntários. Incluem: refeições subsidiadas, Transporte subsidiado, Seguro de Vida em Grupo, Empréstimos aos funcionários Assistência médico-hospitalar diferenciada mediante convênio, Complementação de aposentadoria ou planos de seguridade social, etc.)



Carreiras

- ▶ E uma “sequência evolutiva das experiências profissionais de uma pessoa no decorrer do tempo (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000, p. 294). Cabe ressaltar que hoje, uma carreira nem sempre significa uma progressão ordenada de papéis funcionais em determinada área, cada qual trazendo maior responsabilidade de poder decisório.
- ▶ Para definirmos apropriadamente carreira, torna-se necessário a apresentação de algumas definições:
 - ▶ **Desenvolvimento da Carreira** engloba a administração da carreira e o planejamento da carreira.
 - ▶ **Planejamento da Carreira**, por sua vez, é o processo pelo qual o empregado identifica e implementa os passos necessários para atingir as metas da carreira.
 - ▶ **Plano de Carreira** está relacionado com os objetivos profissionais do indivíduo e as suas aspirações pessoais de carreira. Trata-se das linhas de avanço em um campo ocupacional dentro de uma organização.
 - ▶ **Administração da Carreira** é o processo pelo qual a organização seleciona, avalia, dá atribuições e desenvolve os empregados, para obter um grupo de pessoas qualificadas a atender às necessidades futuras.
 - ▶ **Promoção**: mudança de atribuição para um cargo em nível superior na organização.
 - ▶ **Mobilidade Interna**: A mobilidade interna dos empregados diz a maneira como eles são promovidos e transferidos dentro da organização
 - ▶ **Provimento Interno**: faz parte de um processo mais amplo e precisa estar integrado com o processo externo (recrutamento, seleção e demissão/retenção).
 - ▶ **Transferência**: trata-se da colocação de um indivíduo em outro cargo no qual deveres, responsabilidades, status e remuneração são aproximadamente iguais aos do cargo anterior.
 - ▶ **Serviço de Apoio à Transferência**: são aqueles fornecidos aos funcionários transferidos. Pode incluir ajuda na mudança, na venda de uma casa, na orientação para uma nova cultura e/ou no aprendizado de uma nova língua.
 - ▶ **Serviço de Recolocação**: são os serviços oferecidos pelas empresas para ajudar os funcionários demitidos a encontrar um novo emprego.



Carreiras

Para que isto ocorra, pode-se estabelecer um roteiro de forma a compatibilizar tanto as expectativas dos indivíduos, quanto das possibilidades proporcionada pelas organizações, como segue:

1ª etapa deste processo é estabelecer uma META, que permita associar as necessidades individuais e da empresa, por meio de alguns requisitos: incentivar a responsabilidade do funcionário pela sua carreira; criar um contexto de suporte, comunicar a direção da empresa e estabelecer a definição e planejamento de metas mútuas.

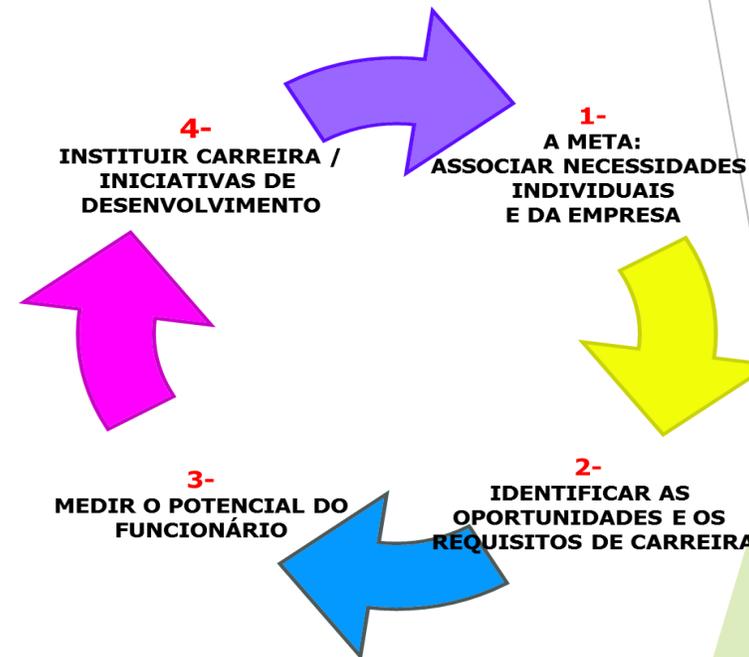
2ª etapa, identificar as oportunidades e os requisitos de Carreira, por meio da identificação as futuras competências necessárias, estabelecer progresso de cargo/trajetórias de carreira, equilibrar promoções, transferências, saídas, etc., estabelecer trajetórias de carreira em Y.

3ª etapa, tem-se como prioridade a medição do potencial do funcionário, por meio das avaliações de desempenho, o estabelecimento de um inventário de talentos a partir das avaliações de desempenho, e o estabelecer planos de potenciais sucessores para cargos superiores.

4ª etapa, instituir e formalizar a carreira por meio de iniciativas que contribuam para o seu desenvolvimento. A área responsável pode contribuir neste desenvolvimento por meio de ações como: fornecimento de material auto instrucional, oficinas de desenvolvimento de competências e habilidades, fornecer aconselhamento de carreira, treinamento de carreira auto gerenciado, dar feedback de desenvolvimento (CHIAVENATO, 2005).

A proposta no desenvolvimento de carreiras é que ela possa dar subsídios para que este processo seja cíclico e sistemático, ou seja, o indivíduo e a organização tenham claro o que um espera do outro e quais as perspectivas do indivíduo em relação a carreira, e o que a organização pode esperar do indivíduo.

Processo de Gestão de Carreiras numa Organização



Fonte: Adaptado CHIAVENATO, 2005; GIL, 2001.

Carreiras - Reformulação da Política de Pessoal no Governo de Sergipe

- ▶ A partir do ano de 2014, o governo do estado de Sergipe, por meio da Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão (SEPLAG), editou os Planos de Cargos, Carreiras e Vencimentos dos Servidores Públicos do Estado de Sergipe (PCCV's), que estão detalhados nas Leis 7.220 (PCCV Administração Geral), 7.221 (PCCV - Engenheiros e Arquitetos) e 7.222 (PCCV- diversas categorias da Saúde), 7.820 (PCCV - Servidores Públicos Civis da Administração Geral, da Administração Pública Estadual Direta, Autarquias e Fundações do Poder Executivo), visando fazer ajustes e correções das na Política de Pessoal da Administração Pública do estado de Sergipe.
- ▶ Mais especificamente a Lei n.7.820/2014, instituiu o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos para os servidores públicos civis da Administração geral, da Administração Pública Estadual Direta, Autarquias e Fundações do Poder Executivo, por meio de normas que disciplinam as atribuições ou atividades dos cargos públicos, como os vencimentos, progressão funcional e o desenvolvimento do servidor dentro da estrutura organizacional (art. 1º).
- ▶ Neste mesmo artigo estabelece a tabela de vencimento básico; as formas de progressão; o enquadramento dos servidores e a implementação e administração do plano.

Carreiras - Reformulação da Política de Pessoal no Governo de Sergipe

- ▶ No artigo 2º do referido Plano, destacam-se algumas definições utilizadas como:
- ▶ I . **PCCV/AG**: conjunto de normas que disciplina as atribuições ou atividades dos cargos públicos que indica a forma vencimental, a progressão e o desenvolvimento do servidor público dentro da estrutura organizacional a que esteja vinculado;
- ▶ II. **Cargo**: conjunto de atribuições, responsabilidade, Conhecimentos técnicos e competências específicas cometidas a um servidor público que mediante a lei seja criado com denominação própria, classificação, número certo e vencimento e vantagens pagas pelos cofres públicos;
- ▶ III - **Servidor Público**: é a pessoa legalmente investida em cargo público da Administração Pública Estadual Direta, Autarquias e Fundações;
- ▶ IV - **Faixa vencimental**: conjuntos de níveis vencimentos, representados pelas letras de “A” a “O”, com diferenças entre os níveis de 5% (cinco por cento), na qual são fixados os vencimentos básicos, mínimo e máximo, do servidor público, segundo a estrutura de evolução funcional disciplina da em lei;
- ▶ V - **Nível**: posição ocupada pelo servidor publico na faixa vencimal correspondente à evolução funcional, com valor pré-definido;
- ▶ VI- **Vencimento básico**: parcela vencimental fixa que é devida ao servidor publico como contraprestação pelo efetivo exercício da atividade do cargo;
- ▶ VII - **Jornada de Trabalho**: período em que o servidor desempenha efetivamente as atribuições pertinentes ao cargo;
- ▶ VIII - **Enquadramento**: posição ocupada pelo servidor publico no PCCV/AG, que estabelece a correlação entre a situação funcional anterior e a nova faixa vencimental/novel, em virtude das regras estabelecidas nesta lei;
- ▶ IX - **Progressão**: evolução do servidor publico no PCCV/AG pelo meio da qual passa do nível que ocupa para o imediatamente posterior;
- ▶ X - **Remuneração Irredutível**: é a composição resultante da soma do vencimento básico constante na Tabela I - administração geral, de que trata o § 1º do art. 1º da lei 5.695/2005, alterada pela lei 7417, de 4 de julho de 2012, com as vantagens do servidor público previstas no § 1º do art. 8º desta lei, antes do enquadramento.

Carreiras - Reformulação da Política de Pessoal no Governo de Sergipe

- ▶ No art. 3º: cargos são individualizados em função da escolaridade e da quantidade, divididos em:
 - ▶ nível básico, como os ajudantes de laboratórios, balconistas, caixa, cozinheiro, merendeiro, motorista, vigilante, entre outros;
 - ▶ nível médio são: agente administrativos, instrutor, técnico agrícola, telefonista, entre outros;
 - ▶ nível superior são: administrador, contador, jornalista, secretário executivo, entre outros 9(Lei n.7.820/2014, Anexo I).
- ▶ No art. 4º: a lotação inicial ou a relotação e demais movimentações devem ser estabelecidas por decreto, tendo como norteador a necessidade de serviço.
- ▶ No art. 5º: ressalta que a jornada de trabalho é de 30 (trinta) horas semanais, e os servidores enquadrados na jornada de trabalho de 40(quarenta) horas semanais, com incorporação de vantagens remuneratórias, devem permanecer na jornada.
- ▶ No art. 12º (progressão funcional)diz que é constituída por um conjunto de regras e critérios de evolução horizontal, onde espera-se que o servidor desenvolva suas atividades de forma motivada, com zelo, eficácia e eficiência;
- ▶ No art. 13º, afirma que a progressão na carreira ocorre por duas formas, por tempo de serviço e por titulação.
 - ▶ Por tempo de serviço ocorre: quando o servidor completa o interstício de 3(três) anos de efetivo exercício das suas atividades laborais, passando no nível em que se encontra para o imediatamente posterior da faixa de vencimentos.
 - ▶ Por titulação, como preconiza o art. 15º, por meio de apresentação de certificados em cursos realizados pelo servidor, devendo ser observados, para nível básico serão considerados os certificados de nível médio, técnico ou superior, para os cargos de nível médio/técnico, serão considerados os certificados de curso superior ou pós-graduação(*latu sensu ou stricto sensu*), com carga horária mínima de 360 (trezentos e sessenta) horas, cursos na área de Administração Pública, com carga horária de no mínimo 180 horas.
 - ▶ No § 1º ressalva que para fazer jus as progressos o servidor deve atender algumas condições: mínimo 1(um) ano de efetivo exercício a partir da data de enquadramento, mínimo de 2(dois) anos para os servidores que ingressarem no quadro da Administração Pública Estadual, e ainda os cursos devem relacionar-se com a área de atuação profissional do servidor, e o diploma ou certificados devem ser expedidos por instituição oficial de ensino e devidamente reconhecidas pelos órgãos competentes.

Gestão de equipes no Serviço Público

Liderança

- ▶ Chiavenato (2005, p.89) ressalta ainda que "liderança é o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos em uma determinada situação" ou ainda encorajam um grupo de pessoas rumo a uma meta comum ou compartilhada. De acordo com Bergamini (1994, p. 88) o conceito de liderança pode variar de autores podendo significados diferentes, "constata-se que a maior parte dos autores conceitua liderança como processo de influência de um indivíduo sobre outro indivíduo ou grupo, com vistas à realização de objetivos em uma situação dada".
- ▶ O líder deve ser antes de tudo um gestor de pessoas. Como tal, ele precisa agir de acordo com seu discurso, uma vez que ele deve servir de exemplo para as pessoas sob sua subordinação, e seu papel o faz lidar com situações do cotidiano, como por exemplo, pessoas, fatos e números. O verdadeiro líder sabe quando deve passar liderança para outros que tenham melhores condições do que ele para solucionar eventuais problemas.
- ▶ Se ele fizer essa passagem, naturalmente a liderança lhe voltará às mãos tão logo aquele problema tenha resolvido. Segundo Oliveira (2006, p. 27) "do líder são cobradas determinadas forma e atitudes para lidar com valores básicos; e, entre os mais importantes, estão o amor, a integridade e o sentido".

Gestão de equipes no Serviço Público

Liderança

- ▶ Bergamini (1997) descreve a existência de três abordagens no conceito de liderança:
- ▶ a) **Preocupação com o que o líder é:** alguns autores associam liderança com características pessoais, como carisma e firmeza. Ao delinear o perfil de Átila, o huno, como o de um exímio líder, estabelece os seguintes atributos da liderança: lealdade, coragem, anseio, resistência emocional, vigor físico, empatia, poder de decisão, antecipação, sincronização, competitividade, autoconfiança, responsabilidade, credibilidade, tenacidade, confiabilidade, vigilância e proteção. Esta abordagem é bastante restrita, pois pressupõe que a liderança seja um dom nato (BERGAMINI, 1997);
- ▶ b) **Preocupação com aquilo que o líder faz:** um segundo grupo de pesquisadores concentrou seus esforços na investigação de diferentes estilos de liderança. Procurou-se, neste momento, estabelecer a correlação entre o comportamento do líder - independentemente de suas características pessoais - e a eficácia da liderança. Foram descritos dois estilos básicos, o autoritário e o democrático. Entre estes dois extremos foram sendo encaixados os demais estilos de liderança (BERGAMINI, 1997).
- ▶ c) **Teorias situacionais:** tanto os autores que buscaram delinear o perfil do líder quanto os autores que procuraram estabelecer o estilo ideal de liderança omitiram em suas pesquisas a análise do ambiente que cerca a relação líder/subordinado. Eles procuraram identificar um perfil/estilo ideal para o líder, que seria o mais indicado em qualquer situação. Um terceiro grupo de autores começou a trabalhar com duas outras variáveis determinantes da eficácia do líder: as características do liderado e as circunstâncias ambientais da organização. Não existiria, por conseguinte, um perfil ideal de líder, nem um estilo ideal de liderança, mas um estilo mais adequado à situação existente (BERGAMINI, 1997). Os autores adeptos desta corrente contestam a ideia de que a liderança é um dom nato. Para eles, os administradores podem e devem ser treinados para serem líderes.

Gestão de equipes no Serviço Público

Liderança

- ▶ **Estilos de Liderança**
- ▶ Estilos de liderança são teorias que estudam os diversos comportamentos do líder em relação aos seus subordinados, maneiras pelas quais o líder orienta sua conduta. Essa abordagem se refere às atitudes do líder, isto é, seu estilo de comportamento para liderar.
- ▶ Existem vários estilos de liderança, como a liderança afetiva, a autoritária, a democrática, a liberal, a *coaching*, a diretiva, a modeladora, a participativa, a visionária, entre outras. Porém, a defesa de apenas um estilo como sendo o mais adequado é praticamente impossível, já que existem inúmeras situações pelas quais um grupo pode estar passando e que exigirá uma forma ou outra de liderança.
- ▶ Fatores como a maturidade dos membros do grupo, o relacionamento grupal, as crenças e valores pessoais, as diferentes tarefas que serão cumpridas e os prazos para execução deverão certamente influenciar no comportamento do líder.

Autocrático	Democrático	Liberal (Laissez- Faire)
Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma pôr vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham nova perspectivas com os debates.	A participação do líder no debate apenas materializados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" em suas críticas e elogios.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.

Gestão de equipes no Serviço Público

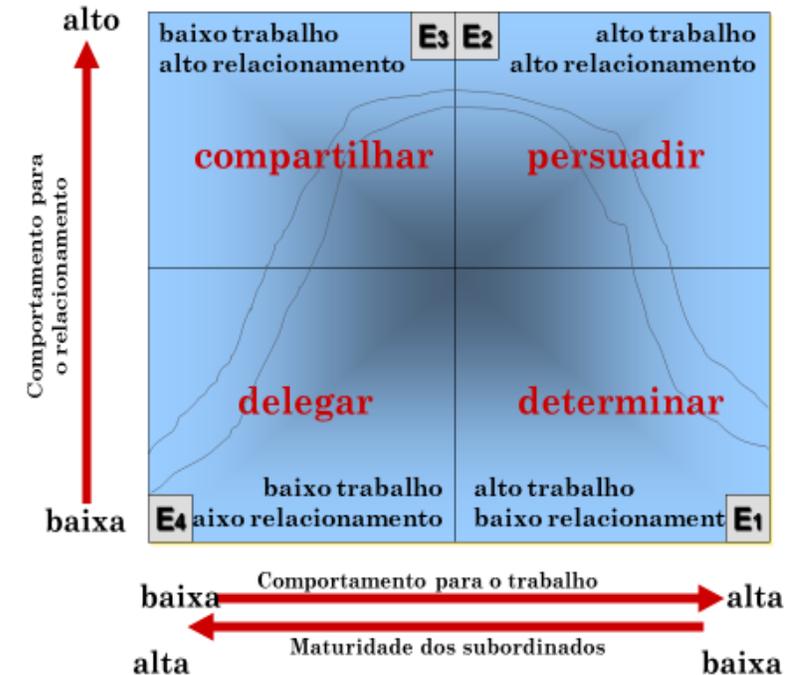
Liderança

▶ Liderança Situacional

- ▶ Para (HERSEY; BLANCHARD, 1986), um líder não será eficaz se não souber ajustar seu estilo de liderança às demandas do ambiente. Embora todas as variáveis situacionais sejam consideradas como relevantes, o foco é o comportamento do líder em relação ao liderado.
- ▶ A Liderança situacional baseia-se numa inter-relação entre (1) a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, (2) a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e (3) o nível de prontidão ("maturidade") dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 186).
- ▶ A maturidade é entendida como a capacidade e a disposição dos liderados para assumir responsabilidade e coordenar seu próprio comportamento. Cabe ressaltar que o nível de maturidade do liderado será relacionado com a tarefa específica a ser realizada, desta forma, em relação a uma determinada tarefa o liderado poderá ser menos maduro, mas diante de outra poderá ser mais maduro. Salienta-se ainda que, além de avaliar a maturidade de cada liderado, pode ser que o líder tenha que identificar a maturidade geral de seu grupo. (HERSEY; BLANCHARD, 1986).
- ▶ Segundo Hersey; Blanchard (1986), os liderados são de suma importância para o líder exercer a liderança, "não só porque individualmente aceitam ou rejeitam o líder, mas porque como grupo efetivamente determinam o poder pessoal que o líder possa ter" (p. 187). Logo, para os autores, não há uma forma ideal de os líderes influenciarem seus liderados, pois o estilo (E) a ser escolhido pelo líder dependerá do nível de maturidade (M) daqueles que ele pretende influenciar. (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

LIDERANÇA SITUACIONAL

PAUL HERSEY E KENNETH BLANCHARD



Gestão de equipes no Serviço Público

Liderança

- ▶ Chefe, Gerente e Líder
- ▶ A liderança não deve ser confundida com chefia ou com gerência. Um bom gerente ou chefe não deve ser, necessariamente, um bom líder.
- ▶ O líder nem sempre é um gerente ou chefe. Na realidade, os líderes devem estar presentes em nível de direção, gerência e em todos os seus níveis hierárquicos, ou seja, em todas as suas áreas de atuação.
- ▶ Contudo, é na gerência que reside o ponto mais crítico da liderança. Nele, são elaborados e traduzidos os objetivos e necessidades da empresa e transformados em metas e esquemas de trabalho para serem implementados e realizados pelos demais níveis da hierarquia empresarial.
- ▶ A gerência passa a atuar como intermediária entre os objetivos fixados pela alta direção e os meios utilizados pelo nível operacional (IANNINI, 2000).
- ▶ O líder passa a maior parte do tempo convencendo as pessoas a seguirem suas ideias. Já, o chefe não precisa agir dessa forma, ele apenas ordena os seus subordinados a atingir os objetivos programados. O líder atua para o progresso da equipe, já, o chefe trabalha para atingir suas aspirações.
- ▶ O líder ouve com atenção as ideias dos elementos do grupo. Neste caso, o chefe faz com que todos ouçam com atenção as suas determinações. O líder acredita no alcance do bom trabalho, visando a motivação, já o chefe não se importa com essa psicologia motivacional, seu interesse principal é obter lucro. O líder aceita reclamações, procurando melhorar sempre, e o chefe é aquele que mais se mostra descontente com os funcionários (IANNINI, 2000).
- ▶ Mesmo com todas essas diferenças, em algumas empresas ainda se confunde o papel do líder com o do chefe, porém liderar é um processo mais amplo.
- ▶ Chefiar é, simplesmente, fazer um grupo funcionar para que seja atingido determinado objetivo. Já liderar é a habilidade de exercer influência e ser influenciado pelo grupo, através de um processo de relações interpessoais adequadas à consecução de um ou mais objetivos, comuns a todos os participantes (IANNINI, 2000). Mas, a cada dia que passa, essa diferença se torna mais aparente, fato pelo qual o termo "chefe" está sendo substituído pelas expressões: supervisor, inspetor, coordenador, entre outros. No Quadro 8, seguem algumas diferenças entre visões de chefia e liderança:

CHEFE	LIDER
Ordena	Solicita
Impõe seu ponto de vista	Está aberto para sugestões
Controla as atividades	Confia ao delegar funções
É paternalista (protege uns e persegue outros)	Presta atenção em cada um dos seus subordinados (sabe explorar as habilidades)
É autoritário	É democrático
Cria um clima negativo de segurança e ameaça	Conquista positiva de credibilidade através da admiração e do respeito mútuos
Tem dificuldades para se expressar	Comunica-se bem

Fonte: Adaptado IANNINI (2000).

Gestão de Equipes no Serviço Público

Gestão de Equipes

- ▶ O trabalho realizado de forma individual tem sido desestimulado nas organizações, enquanto que o trabalho em equipe contribui para uma melhor performance e utilização plena das competências individuais fazendo que todos na equipe se responsabilizem pelas metas e resultados. Ne Gestão Pública, os esforços são para que as pessoas contribuam para o desenvolvimento do trabalho, mas encontra diversas barreiras (BOHN, 2014).
- ▶ Pode-se definir equipes de trabalho como os esforços das pessoas em melhorar o desempenho individual e por consequência os resultados organizacionais, seja nas organizações privadas ou públicas. Percebe-se que o trabalho individual já não contempla e nem abarca soluções satisfatória para as organizações, e o trabalho em equipe vem ganhando mais espaço e relevância, pois o conhecimento pode ser compartilhado e socializada, bem como as competências de um membro pode ser suprida por outro, e assim desenvolve-se melhor o trabalho.
- ▶ Gestão de equipes é a habilidade de desenvolver um estilo de liderança capaz de liberar e potencializar o poder coletivo de todos os indivíduos dentro da equipe (Sociedade Brasileira de Dinâmica de Grupo, 2018).
- ▶ **Um dos maiores desafios dos gestores na atualidade é a gestão de pessoas por meio da realização de trabalho em conjunto.**
- ▶ Já Tonet *et al.* (2009, p. 18), afirmam que “há uma crescente percepção de que é importante para o indivíduo possuir habilidades que facilitem o trabalho em equipe, distintas e diferentes daquelas exigidas para o desempenho de tarefas individuais.” Diferentemente de grupo de trabalho, onde os indivíduos interagem na busca de objetivos e/ou interesses comuns.
- ▶ As pessoas se sentem parte do grupo quando podem colaborar. Pode-se definir como trabalho em grupo como sendo “o meio que os gestores têm de fazer mais com menos” (SILVERSTEIN, 2013, p. 72).
- ▶ Quando as pessoas entendem a importância de realizar suas tarefas em grupo, compreendem que podem alcançar os resultados com mais eficácia. É a capacidade do líder em “influenciar pessoas é conseguir colaboração e cooperação. A cooperação vai além do favor, que é uma gentileza espontânea, além da obrigação e do poder de mando” (ALBUQUERQUE, 2012, p. 84).

Gestão de Equipes no Serviço Público

Na formação de uma equipe, as habilidades individuais contribuem para a formação das habilidades coletivas. Pode-se destacar as habilidades individuais que são importantes: saber trabalhar com outras pessoas, responsabilidade, saber ouvir e falar, respeito mútuo, comunicação interpessoal, proatividade, resolução de conflitos, flexibilidade, respeito a prazos, objetividade, diversidade, entre outros (Chiavenato, 2005; Dutra, 2009; Albuquerque, 2012).

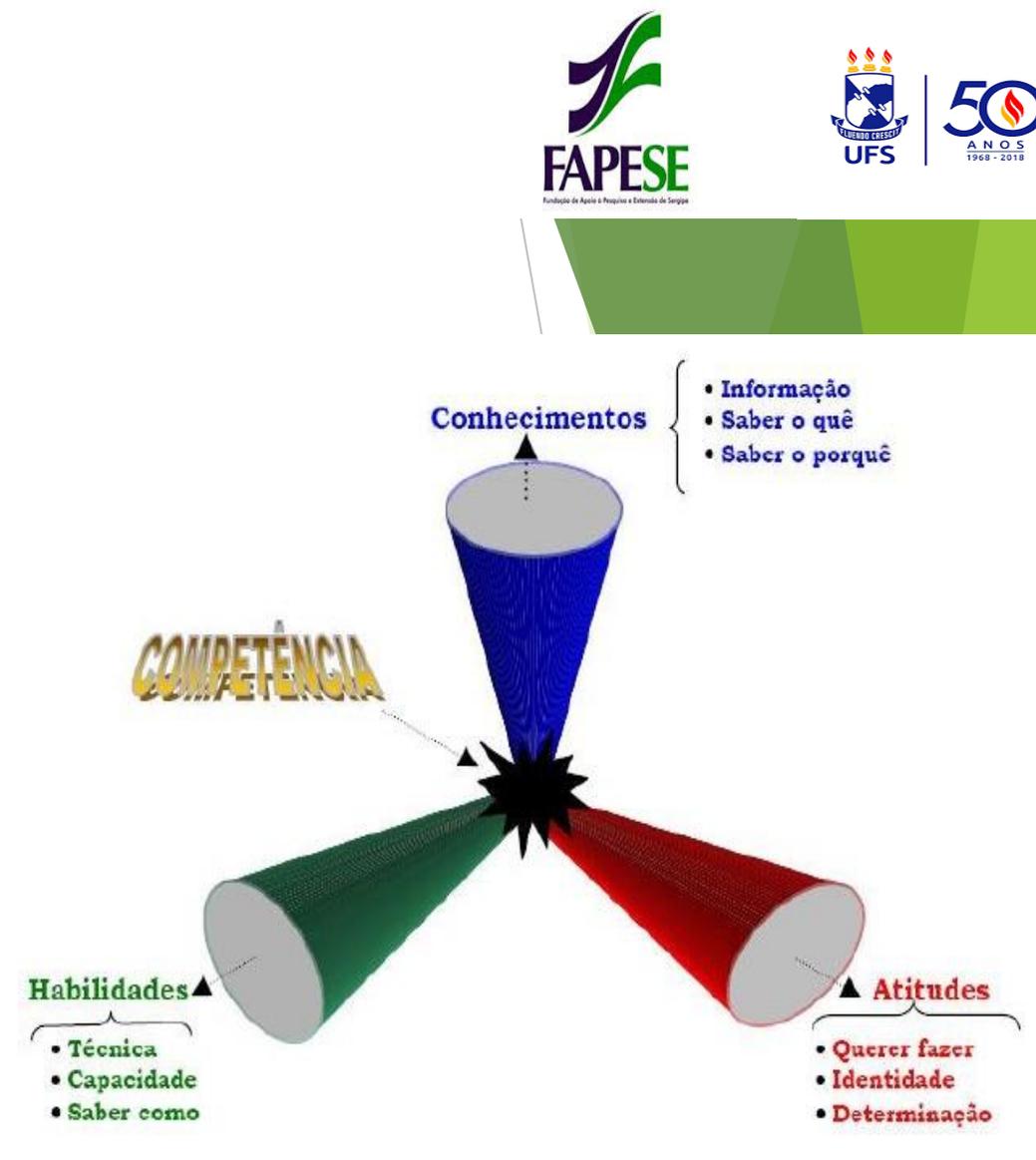
O autor (2009) define estas habilidades como:

- ▶ **Empatia:** é a capacidade de indivíduo em se colocar no lugar do outro. Ela representa o desapego com relação a autoimagem do indivíduo. Ela possibilita compreender o sentimento dos outros por meio de uma reação que busca agir ou pensar com emoção;
- ▶ **Flexibilidade:** é a capacidade dos indivíduos de quando estão atuando em grupo, sua opinião individual não prevalece sobre a do grupo, e a decisão e ser tomada é pela equipe. “Uma equipe flexível incentiva seus membros a assumir tarefas com mais entusiasmo e a sentir que fazem parte da organização” (CARVALHO, 2009, p. 102).
- ▶ **Feedback:** “é uma informação de retorno, uma retroinformação ou, simplesmente, uma informação como resposta a algum estímulo, verbal ou não” (CARVALHO, 2009, p. 105). É considerado uma ferramenta importante no ambiente organizacional e deve ser usado pelos gestores como forma de contribuir na melhoria da *performance*.

Outras características desejáveis que influenciam as equipes são: o tamanho, organização, interação entre os integrantes, coesão do grupo, competências dos membros e recursos disponíveis, além do tempo previsto para sua duração.

Gestão por Competência

- ▶ Competência é a “habilidade é arte de saber fazer, envolve proficiências práticas, físicas e mentais e são adquiridas através de treinamentos e práticas, incluindo o conhecimento de regras de procedimentos e a habilidade de se comunicar”(DUTRA, 2008, p. 25) .
- ▶ Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento, (GRAMIGNA, 2007 p. 17).
- ▶ Gramigna (2007) mostra que a essência da competência se compreende nas letras: CHA, que tem como significado:
 - ▶ Conhecimento é o saber. Aprende-se em diversos lugares, porém é pouco colocado em prática;
 - ▶ Habilidade é o saber a fazer. É utilizada do conhecimento a prática;
 - ▶ Atitude é o querer fazer. É proporcionado pela vontade de fazer, pela garra. É o poder de querer resolver determinada situação como o apoio do conhecimento e da habilidade, (RODRIGUES; RODRIGUES, 2007, p. 26).



As Dimensões da Competência

Gestão por Competência

- ▶ Na visão de Rodrigues e Rodrigues (2007), as competências organizacionais são processos, funções, tecnologias e pessoas que tornam possíveis a uma empresa entregar produtos e serviços com alta qualidade, com velocidade, eficiência e um serviço ao cliente de elevado nível.
- ▶ As competências individuais, ou humanas ou profissionais são características que o funcionário deve possuir para auxiliar a empresa no cumprimento de seus objetivos, constituindo como base para as competências organizacionais (Vilas Boas e Andrade, 2009) .
- ▶ Os modelos de gestão por competências é o desenvolvimento das aptidões dos colaboradores aumentando à capacidade a disposição da empresa.
- ▶ Para Fleury e Fleury (2011), há quatro tipos de competências organizacionais, conceituados como: competências essenciais, competências distintivas, competências organizacionais e competências individuais.

Níveis de Competências Organizacionais

Competências Essenciais	Competências e atividades mais elevadas no nível corporativo.
Competências Distintivas	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes.
Competências Individuais	Saber agir, que implica mobilizar, integrar transferir conhecimento, recursos e habilidades, que agregam valor a empresa e valor social ao indivíduo.
Competências Organizacionais	Competências coletivas associadas às atividades e atividades fins.

Gestão por Competência

- ▶ Neste novo contexto, a preocupação com o conceito de competência surgiu na era da administração científica as empresas começaram a colocar em prática o desenvolvimento das habilidades dos seus colaboradores para o aperfeiçoamento de certas funções, neste caso o foco era na operacionalização do trabalho e nas especificações do cargo.
- ▶ Com o passar dos anos e devido às mudanças constantes das organizações, como por exemplo, a velocidade do mercado atual, a expansão das relações comerciais, a tecnologia avançada, isso contribuiu para as empresas buscarem pessoas comprometidas com os resultados, capazes de tomar iniciativas na solução de situações complexas, esses e outros fatores deram ênfase a construção do conceito de competências (DUTRA, 2008).
- ▶ As competências pessoais, quando utilizadas de acordo com o contexto do mercado e do negócio, conduzem uma resposta positiva para a organização, além de tornar o profissional mais flexível e dinâmico, com vontade de trabalhar e envolver a equipe ao redor (BITENCOURT, 2004, p. 240).
- ▶ Assim, as competências individuais são de alta relevância no alcance dos objetivos estratégicos da organização (LOPES, 2007, p.15).

Competências do Profissional

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Gestão por Competência

As mudanças ocorridas nas organizações nos últimos anos possibilitaram o desenvolvimento de um novo modelo de gerir pessoas. As empresas buscam pessoas ativas, com iniciativa, criatividade e autonomia, pelas quais depositam conhecimento à empresa, e conseqüentemente promove seu desenvolvimento profissional (DUTRA, 2008, p. 25-26).

“A gestão de competências requer uma estrutura organizacional totalmente diferente da estrutura convencional e tradicional” (CHIAVENATO, 2008, p. 95).

Torna-se necessário uma mudança em termos de direcionamento e cultura da organização, ou seja, ao **invés de cargos e setores isolados, estáveis e definitivos**, esse novo modelo de gerir pessoas deve visualizar **equipes multifuncionais integradas, dinâmicas e flexíveis dotadas de competências e habilidades** (CHIAVENATO, 2008, p. 95).

O modelo de gestão de competências está voltado para o crescimento organizacional, através dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos profissionais, elevando a produtividade da empresa, com foco nos resultados.

Esse tipo de gestão “é uma tecnologia das formas tradicionais apresentadas pelas empresas, pela qual é tida como uma catalisadora das energias da organização, e direciona os indivíduos aos objetivos pretendidos” (RIBEIRO; GUIMARÃES, 1999).

Gestão por Competência

- ▶ Brandão e Guimarães (2001, p. 6) afirmam “a gestão de competências deve ser vista, portanto, como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e grupal”.
- ▶ É necessário que exista total sintonia entre a gestão e as estratégias organizacionais, assim, pode-se orientar a formulação das políticas, diretrizes e todos os esforços em torno da captação e desenvolvimento de competências.
- ▶ De acordo com Amaral (2008), o modelo de gestão por competências ainda é considerado recente e complexo, e desenvolvê-lo em organizações públicas torna-se um desafio, “os resultados do setor privado servem de inspiração para o setor público”, porém esse tipo de gerenciamento deve ser aplicado com uma lógica diferente.
- ▶ Bergue (2005, p. 18) define a gestão de pessoas no setor público: O esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.
- ▶ A possibilidade de implantação desse modelo exige mudanças no ambiente organizacional, mas a maior probabilidade é encontrar estratégias que viabilizem a gestão por competências no setor público (AMARAL, 2008).



Gestão por Competência

- ▶ **Gestão de pessoas por competências em organizações públicas:** Algumas dificuldades existentes no setor público, para a adoção do novo conceito de gerir pessoas, são elas: a legislação e a estrutura organizacional burocratizada e altamente hierarquizada; a falta de iniciativa e incentivos federais; e um grande obstáculo, sem dúvida, é a estabilidade financeira dos servidores públicos.
- ▶ A Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, realizou um estudo das atividades de gestão de recursos humanos do Executivo Federal e levantou algumas questões e desafios para o desenvolvimento de competências no setor público (AMARAL 2008)
- ▶ Segundo o estudo da ENAP, uma das maiores dificuldades encontradas na adoção do novo modelo é a **dificuldade de se adequar a tecnologia que esta gestão oferece.**
- ▶ Um grande desafio das organizações públicas é desenvolver metodologias para identificar as competências organizacionais e a partir disso mapear as competências dos servidores.
- ▶ Alguns conceitos da gestão por competências são incompatíveis com as organizações públicas como a carreira sem fronteiras, o autodesenvolvimento, a flexibilidade, apesar disso algumas medidas foram pensadas a fim de melhorar esses tipos de organização (ENAP, 2005 apud AMARAL, 2008, p. 11).

Total de 16 organizações participaram do estudo		
Ações	75%	Estão estudando os conceitos e iniciando a estruturação da GPPC
	25%	Terminaram o primeiro passo a caminho da GPPC, mapeamento das competências organizacionais e individuais
	18,75%	Declaram que possuem todos os principais processos de GPPC implantados e em desenvolvimento
Obstáculos encontrados	43,75%	Das organizações apresentaram dificuldades em compatibilizar a tecnologia da GPPC com a gestão pública
	37,5%	Tiveram dificuldades com o mapeamento
	37,5%	Apontaram a presença de barreiras culturais
	25%	apontaram a falta de um modelo institucional
	18,75%	Dificuldades com os Profissionais de RH
	12,5%	Mão de obra terceirizada
	12,5%	Dispersão geográfica
	12,5%	Descontinuidade
	6,25%	Ceticismo por parte dos servidores
	6,25%	Orçamento
Marco inicial	12,5%	1999
	6,25%	2000
	18,75%	2002
	12,5%	2003
	12,5%	2004
	37,50%	Outros anos

Resultados do estudo ENAP

Gestão do Conhecimento no Serviço Público

- ▶ A GC é um conjunto de técnicas e ferramentas para identificar e utilizar os ativos de informação e de conhecimento (Batista 2012).
- ▶ Na definição da empresa de consultoria KPMG, de “(...) uma abordagem sistemática e organizada para melhorar a capacidade da organização de mobilizar conhecimento para aumentar o desempenho” (KPMG, 2003).
- ▶ Wiig (2002), destaca que GC contribui com novas alternativas para a gestão, melhorando a capacidade de realização e das práticas, podendo beneficiar em muito a gestão pública.
- ▶ No atual contexto, o conhecimento tornou-se responsabilidade da gestão pública com o objetivo de aumentar a eficiência, eficácia e efetividade dos serviços prestados, melhorando a qualidade para a sociedade (BATISTA, 2012).
- ▶ Dentre as características da GC, Marques (2015), destaca que é importante saber:
 - ▶ - **Identificar os conhecimentos** que a organização sabe, mas que não são usados e que ficam escondidos, mas que podem ser usados de maneira produtiva;
 - ▶ - **Resgatar a memória dos conhecimentos tácitos**(os que são adquiridos ao longo da experiência em situações de trabalho ou na vida) e que podem compor a memória organizacional, e que podem ser utilizadas de forma prática na organização, ou que este conhecimento possa circular entre os funcionários e que possa ser sistematizado, e integrado as práticas organizacionais, por meio de códigos ou documentos, como por exemplo em relatórios, atas ou normas;
 - ▶ - Após a identificação, **buscar formas de facilitar o acesso a este conhecimento sistematizado**, de forma que todos os funcionários possam ser beneficiados por eles. Um dos aliados neste momento pode ser a tecnologia da informação, por meio do processo de comunicação e do desenho organizacional, que podem ser utilizados para facilitar o acesso as informações, aos conhecimentos sistematizados pela organização e sua ampla divulgação;
 - ▶ - **Promover um intercâmbio entre os servidores como forma de disseminar o conhecimento**, seja por meio de reuniões, fórum de discussões, capacitação ou ainda pelo intercambio direto entre os indivíduos. A transferência do conhecimento pode ser sistematizada por meio do mapeamento do mesmo, por profissionais dotados de métodos e técnicas, seja por meio direto ou mediado por meio tecnológico, e pela criação de novos conhecimentos ou ideias;
 - ▶ - **Estabelecer vínculos entre os conhecimentos as práticas organizacionais** visando a melhoria do desempenho da organização, vinculando os processos-chave ao alcance de objetivos e metas, criando padrões de medição, como por exemplo, indicadores de desempenho.

Gestão do Conhecimento no Serviço Público

- ▶ A Gestão do Conhecimento (GC) tem se tornado uma parte importante nas organizações, pois permite integrar os saberes da Batista (2012), descreve que um estudo desenvolvido por Heisig (2009), que analisou 160 modelos de pesquisa e práticas organizacionais e identificou componentes de GC e descobrir diferenças e semelhanças.
- ▶ Os processos de GC (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento) e as dimensões de GC:
 - ▶ Dimensão Humana (categorias: cultura, pessoas e liderança);
 - ▶ Dimensão de Organização (categorias: estruturas e processos);
 - ▶ Dimensão de Tecnologia;
 - ▶ Dimensão Gestão de Processos (categorias: estratégia e controle)
- ▶ Tanto as **dimensões quanto os processos** são relevantes tanto para organizações privadas como públicas. J
- ▶ á os estudos de Abdullah e Date (2009) citam as seguintes razões que os setores público e privado têm em comum para implementar GC:
 - ▶ Atrair e manter o capital humano;
 - ▶ Promover o capital social;
 - ▶ Criar e usar o capital estrutural,
 - ▶ Compartilhar processos e melhores práticas (em combinação com práticas inovadoras), e estimular a colaboração.

Gestão do Conhecimento no Serviço Público

▶ Para que a GC possa ser implantada numa organização, é necessário se atentar a algumas premissas (condições), como ressalta Marques (2015):

▶ 1º) **Os conhecimentos devem ser cultivados ativamente** - esta primeira condição nos faz refletir que o conhecimento existe na organização e é subutilizado, e de alguma forma ele deve ser compartilhado, pois é a partir deste compartilhamento que é possível alcançar o potencial da organização. **O desafio dos gestores é fazer com que ele seja acessível e usado de forma a gerar novos conhecimentos.**

▶ 2º) **Os conhecimentos constituem um “recurso”** - o conhecimento gerado na organização é mais um ativo, ou seja, é como um equipamento, um insumo, as pessoas, a estrutura física, e deve contribuir para a geração de novos recursos/ativos “posse” de uma pessoa ou um grupo, apesar de muitas vezes não ser tão fácil de operacionaliza-lo ou compartilha-lo;

▶ 3º) **As práticas de gestão servem como catalisadores** - os gestores são os maestros no compartilhamento do conhecimento na organização. Por meio das suas habilidades, os gestores contribuem para que o conhecimento seja desenvolvido e utilizado pela equipe;

▶ 4º) **Os conhecimentos exigem o desenvolvimento de mecanismos sociotecnológicos** - mais uma vez os gestores têm um papel importante na garantia da melhor utilização do conhecimento gerado na organização por meio de sistemas e práticas que promovam o desenvolvimento e uso pleno deste recurso. **Os sistemas podem ser tantos os do tipo tecnológico, mas também pela interação social dos indivíduos, no trinômio, indivíduos/organização/tecnologia;**

▶ 5º) **A aprendizagem diz respeito principalmente à aquisição de informações e conhecimentos** - na GC há a tendência de se enfatizar a aquisição por meio de transferência e/ou compartilhamento, entretanto há que se pensar também na aprendizagem, com a criação de novos mecanismos e insights que contribuam para novas ideias e alternativas para os problemas da organização;

▶ 6º) **As organizações podem ser concebidas como mercados de conhecimentos** - as organizações são celeiros de conhecimento, as pessoas a partir do momento que se encontram em processos de trabalho individual ou em grupo estão gerando conhecimento, e o maior desafio para o gestor é a equiparação entre a “oferta e a demanda” deste conhecimento, pois as informações são disponibilizadas e por meio do mapeamento do conhecimento é possível fazer com que as partes se encontrem num processo de troca e compartilhamento de informações.

Gestão do Conhecimento no Serviço Público

- ▶ A partir do momento que há interação entre pessoas, processos, informações e tecnologias, o conhecimento é gerado nas organizações, e muitas atividades contribuem para que isto aconteça. Dentre as atividades podemos destacar:
 - **Gestão de Sistemas de Informação ou Gestão da Tecnologia da Informação e de Informações** - nesta área do conhecimento, a informação pode produzir insights que contribuem para apoiar o processo de tomada de decisão por meio da interação entre o homem e a máquina, ou seja, a **tecnologia apoia e auxilia seus usuários na interação da informação no seu trabalho diário, por meio da utilização de softwares;**
 - **Gestão de Pessoas** – com a reengenharia promovida nos processos durante a dec. de 80, com ênfase principalmente na redução de custos, as pessoas começaram a ter um papel de destaque, pois percebeu-se que as pessoas não eram custos e sim **ativos que contribuíam por meio de seus conhecimentos e experiências na melhoria, reorganização e criação de novos processos corporativos;**
 - **Gestão de mudanças** - por meio da condução sistemática e contínua das mudanças necessárias na organização, os estudiosos começaram a perceber que elas precisavam ser bem administradas, uma vez que as pessoas estão diretamente ligadas, bem como as tecnologias e os recursos utilizados. **A GC passou a ser considerado um fator chave para sincronizar estes elementos.**
 - **Gestão de projetos e equipes** - a partir do momento que as organizações adotaram a metodologia de projetos, principalmente usando equipes interdisciplinares, **a GC tornou-se apoio necessário apoiar estes projetos, permitindo que os resultados fiquem assegurados e sistematizados para outros projetos e equipes;**
 - **Inteligência corporativa e pesquisa e desenvolvimento** - a GC não fica restrita a uma área ou a um processo, **mas diversas áreas podem gerar conhecimento, como os centros de pesquisas tecnológicas, operações de coleta de inteligência, unidades de pesquisas corporativas e capacitação e bibliotecas.**

Gestão do Conhecimento no Serviço Público



- ▶ Para que se tenha sucesso na implantação de um modelo de GC em organizações públicas, necessário nem sofisticação e nem elevados montantes de recursos. Batista (2012), ressalta que deve ter algumas características como:
 - Ser simples;
 - Ser prático;
 - Ter definição clara, objetiva e contextualizada de GC para a administração pública;
 - Contemplar as partes interessadas da administração pública, em especial o cidadão e a sociedade;
 - Ter sólida fundamentação teórica baseada em revisão sistemática de literatura sobre modelos de GC (*KM Frameworks*) para a administração pública e na análise de modelos utilizados por organizações públicas e privadas;
 - ser relevante e útil para as entidades dos poderes Executivo, Judiciário e Legislativo, dos níveis federal, estadual e municipal e da administração pública direta e indireta;
 - Ter linguagem e conteúdo adequados à administração pública;
 - Estar relacionado com as iniciativas da administração pública na área de excelência em Gestão Pública (em especial o Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização) e, conseqüentemente, que associe GC com resultados institucionais ou desempenho organizacional;

Gestão do Conhecimento no Serviço Público

- Contemplar fatores críticos de sucesso na implementação da GC;

- Ter uma abordagem híbrida, isto é, uma combinação das abordagens prescritiva e descritiva; e ser acompanhado de um manual de implementação de GC com orientações sobre como:

- avaliar a GC com base em critérios (fatores críticos de sucesso ou viabilizadores);
- identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria na avaliação da GC;
- identificar as lacunas de conhecimento;
- definir a visão e a estratégia de GC ;
- medir os resultados da estratégia; e
- elaborar, implementar e acompanhar plano estratégico de GC que contemple ferramentas e tecnologias de GC. (p.20-21)



Gestão do Conhecimento no Serviço Público

- ▶ Os gestores podem promover algumas práticas relacionadas as pessoas, como destaca Marques (2015):
- ▶ **Com o apoio de Fóruns (presenciais e virtuais) e Listas de discussão** - pode ser um espaço para discussão e compartilhamento de informações, ideias e experiências que contribuem de maneira significativa no aperfeiçoamento de processos e atividades desenvolvidos na organização;
- ▶ **Comunidades de prática ou Comunidades de conhecimento** - podem ser grupos informais e com a participação de profissionais de diversas áreas que tenham um interesse comum. Estes grupos são auto organizados e podem ter a participação de pessoas de dentro e de fora da organização. Permite fazer uma análise da situação-problema, do contexto, das informações disponíveis e necessárias. Pode contar com a ajuda de um especialista ou com o estudo das melhores práticas de situações semelhantes ou correlatas, bem como a utilização de modelos disponíveis na literatura, gerando conhecimento e lições aprendidas pelo grupo;
- ▶ **Educação corporativa** - é o processo de educação continuada muito utilizado pelas organizações para a aprendizagem de conhecimentos e práticas geradas pela própria organização. Pode ser implantada em forma de Universidade Corporativa ou em Sistema de Educação à Distância;



Gestão do Conhecimento no Serviço Público

- ▶ **Narrativas** - são métodos e técnicas utilizadas na GC para descrever assuntos ou temas complexos, onde aos participantes são convidados a fazer narrativas sobre a sua experiência diante de situações vividas e lições aprendidas, o que contribui para os processos de mudanças organizacionais;
- ▶ **Mentoring e Coaching** - é uma ferramenta da GP, onde um expert no assunto contribui para a modelagem de competências dos indivíduos ou de grupos, de forma a melhorar as competências já adquiridas, num processo de retroalimentação. Já o coaching é similar ao mentoring, mas o coach (treinador) não participa da execução das atividades; faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas; e por fim,
- ▶ **Universidade corporativa** - é a constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. São programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam desenvolver tanto comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos, como as habilidades técnicas mais específicas.



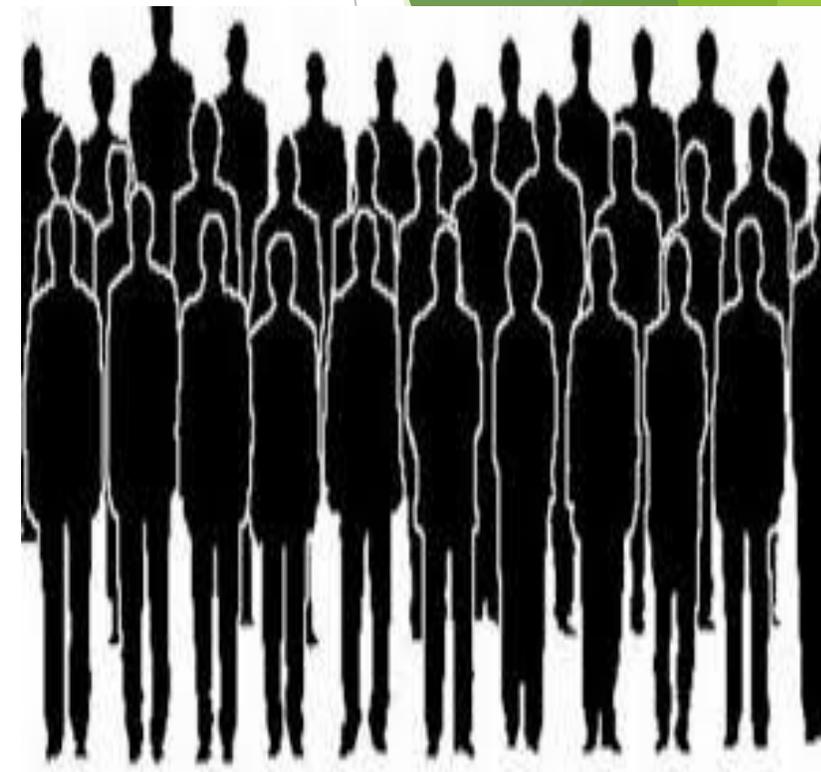
Política de Desenvolvimento de Servidores

- ▶ Os indivíduos em seus espaços de trabalho necessitam desenvolver habilidade e conhecimentos que possibilitam realizar seu trabalho de forma a contribuir com os objetivos da organização.
- ▶ Pela capacitação e desenvolvimento de servidores é possível fazer a combinação das expectativas das organizações e da busca de aperfeiçoamento das pessoas, como forma de contribuir com as necessidades dos cidadãos.
- ▶ As organizações devem disponibilizar meios para que os seus servidores possam desenvolver suas habilidades com foco principalmente nos processos administrativos, melhorando seu nível de aprendizado e ainda estimulando o seu compartilhamento.
- ▶ Cabe ao gestor público criar condições para que os indivíduos possam desenvolver seus conhecimentos e habilidades de forma a contribuir para o gerenciamento das carreiras e prestar um serviço dentro das expectativas que se espera (Brandão; Guimarães, 2001).



Política de Desenvolvimento de Servidores

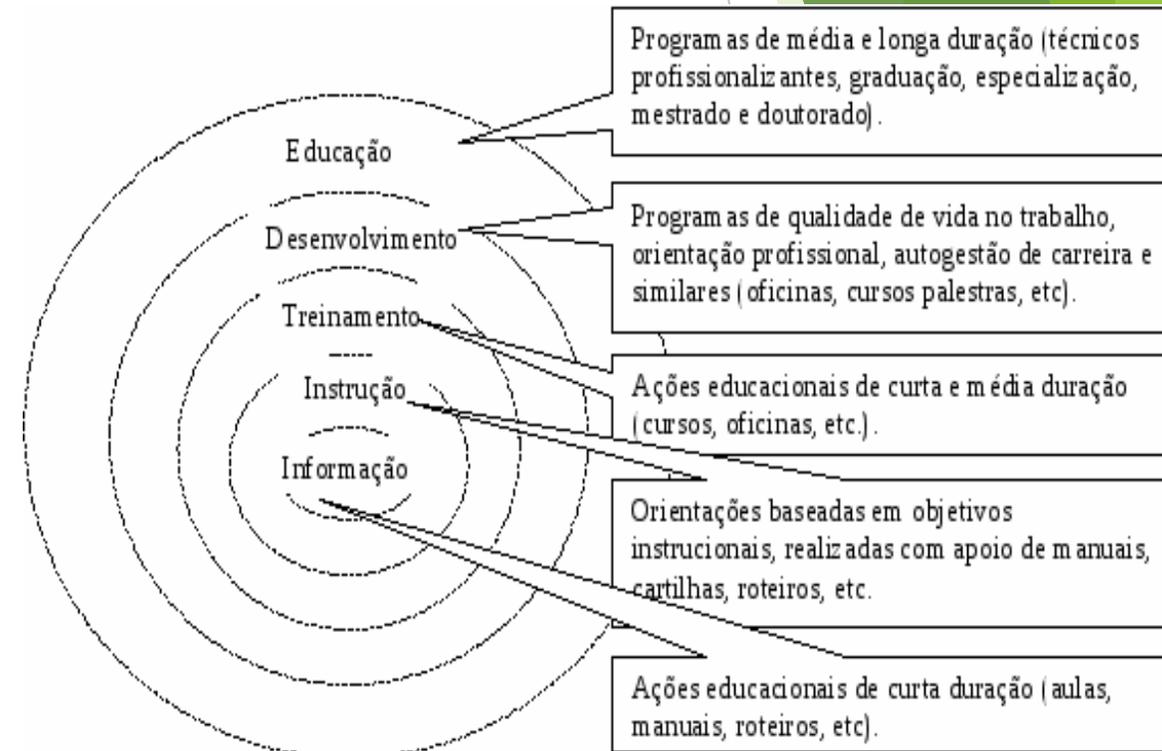
- ▶ O primeiro interessado neste desenvolvimento deve ser o servidor, pois este tipo de política contribui para uma visão mais ampla de sua carreira, bem como as **perspectivas de crescimento pessoal e profissional**, como estímulo para continuar na carreira pública por meio de alcançar novos patamares profissionais.
- ▶ A **valorização** também é outro fator que contribui com as possibilidades de ascensão, pois a organização permite que o indivíduo permaneça na carreira, possibilitando o seu crescimento profissional (MARQUES, 2015).
- ▶ A **política de desenvolvimento de servidores** tem ganho destaque principalmente pela possibilidade de contribuir para uma melhor qualificação do seu quadro, e por mantê-los atualizados em relação ao que se espera no desenvolvimento do trabalho, por meio de padrões que são estabelecidos e que contribuem para o atingimento dos princípios constitucionais descritos no art. 37 da CF (BRASIL, 1988).
- ▶ Dentro desta política, podem-se desenvolver atividades por meio de **capacitações**, como por exemplo, a realização de treinamentos, cursos, ciclos de palestras, seminários presenciais ou a distância, visitas técnicas a organizações nacionais ou internacionais, estágios, grupos de trabalho, etapas de auto aprendizado, *coach*.



Política de Desenvolvimento de Servidores

- ▶ A área de gestão de pessoas, é a inicialmente responsável pelo desenvolvimento desta política, deve atentar-se as peculiaridades das carreiras, bem como promover a capacitação em consonância com os objetivos, para que os esforços sejam direcionados para as exigências e atribuições desempenhadas pelos servidores.
- ▶ O desenvolvimento das competências, habilidades e atitudes que são requeridos pelos órgãos, devem estar em consonância com o cargo ou posição ocupada pelo indivíduo, não apenas sob a ótica de qualificação, mas também no desenvolvimento da capacidade de resolver problemas, lidar com situações imprevistas, o compartilhamento e transferência de conhecimentos adquiridos em processos de aprendizagem (MARQUES, 2015).
- ▶ Para o desenvolvimento desta política, é importante conhecer a forma como as ações podem ser desenvolvidas e como isto impacta na mudança de comportamento do indivíduo, permitindo a sua ampliação e aprofundamento, e o conhecimento gere mudanças na organização.

Abrangência de Conceitos



Avaliação de Desempenho de Servidores Individual

- ▶ Pode-se definir a Avaliação do Desempenho (AD) como sendo o processo que mede o desempenho do funcionário, o grau em que ele alcança os requisitos do seu trabalho. A AD é a apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento.
- ▶ Verifica-se a adequação do indivíduo ao cargo; *feedback* do seu desempenho para possíveis melhorias, capacitação nos pontos considerados deficientes, movimentações de pessoal, Incentivo salarial ao bom desempenho; melhoria do relacionamento líder x equipe; estímulo à maior produtividade e estabelecimento de metas.
- ▶ Para Bergue (2007, p. 169), “[...] a avaliação de desempenho na gestão de pessoas pode focar: a) as pessoas no exercício de suas atividades; b) os processos inerentes à área de gestão de pessoas.”
- ▶ As pessoas precisam ser avaliadas na atividade e no local em que estão desenvolvendo suas tarefas, devendo ser adequadas em setores nos quais suas habilidades melhores contribuem na organização e no setor público, e isso deve ser encarado com seriedade, pois o produto oferecido é o bem coletivo.

Chiavenato (2008) afirma que há seis questões fundamentais na avaliação do desempenho que devem nortear a AD, são elas:

1. Por que avaliar o desempenho?
2. Qual o desempenho que deve ser avaliado?
3. Como avaliar o desempenho?
4. Quem deve fazer a avaliação do desempenho?
5. Quando avaliar o desempenho?
6. Como comunicar a avaliação do desempenho?



Avaliação de Desempenho Individual

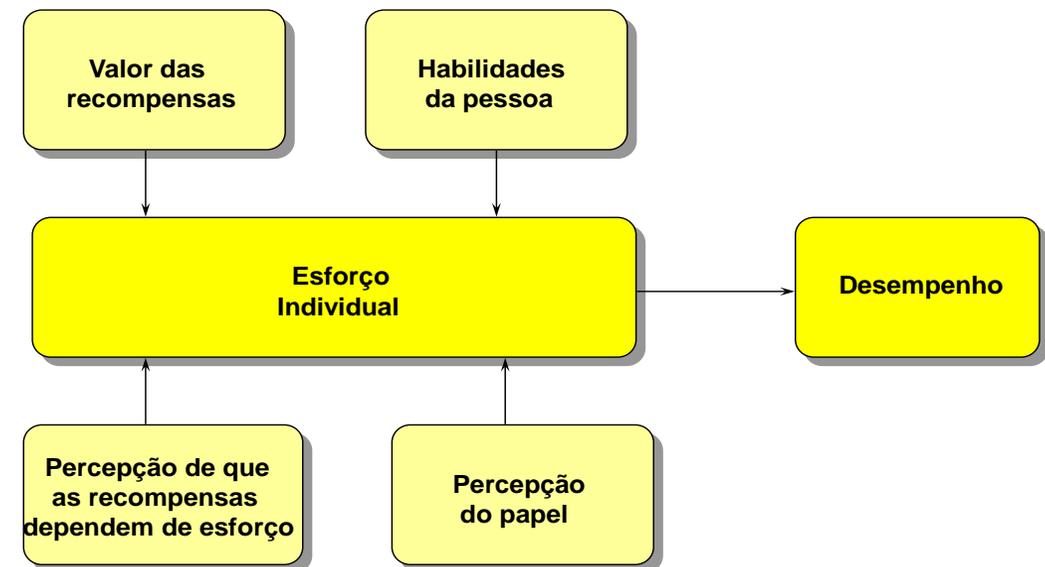
- ▶ Ele ainda apresenta que a entrevista tem objetivos que visam melhorar o desempenho do servidor avaliado, destacando-se:
 - ▶ apresentar pontos fortes e depois os fracos;
 - ▶ comparar o desempenho com as metas;
 - ▶ ouvir as incertezas do avaliado;
 - ▶ orientar o avaliado para melhoria;
 - ▶ estabelecer um plano de ação;
 - ▶ melhoria da relação líder x subordinados.
- ▶ Por meio da AD é possível que os subordinados conheçam aquilo que o chefe pensa a seu respeito. Ela é amplamente utilizada pelos gestores como base para conduzir e aconselhar os subordinados a respeito de seu desempenho.



Avaliação de Desempenho Individual

- ▶ A avaliação deve enfatizar o indivíduo no cargo e não a impressão a respeito dos hábitos pessoais observados no trabalho.
- ▶ A avaliação deve concentrar-se em uma análise objetiva do desempenho e não em uma avaliação subjetiva de hábitos pessoais.
- ▶ A AD deve ser aceita por ambas as partes: avaliador e avaliado. Ambos devem estar de acordo que a avaliação deve trazer algum benefício para a organização e para o funcionário, e por fim, a AD deve ser utilizada para melhorar a produtividade do indivíduo dentro da organização, tornando-o melhor equipado para produzir com eficácia e eficiência (Chiavenato, 2008; MARRAS, 2016).
- ▶ Os autores ainda destacam as fragilidades da AD, e que podem afetar o processo, destacando-se:
 - ▶ As pessoas envolvidas percebem como uma situação de recompensa ou de punição pelo desempenho passado;
 - ▶ A ênfase do processo está mais sobre o preenchimento de formulários do que sobre a avaliação crítica e objetiva do desempenho;
 - ▶ As pessoas avaliadas percebem o processo como injusto ou tendencioso, fazendo com que a inequidade prejudique o processo de avaliação;
 - ▶ Os comentários desfavoráveis do avaliador conduzem a uma reação negativa do avaliado, ou ainda,
 - ▶ A avaliação é inócua, isto é, quando está baseada em fatores de avaliação que não conduzem a nada e não agregam valor aos avaliados e não contribuem em melhorias no seu desempenho.
- ▶ O processo de AD nas organizações tem caráter somativo, pois considera os resultados de desempenho apresentados pelo indivíduo comparados com o que fora anteriormente planejado (COELHO Jr et al, 2010).

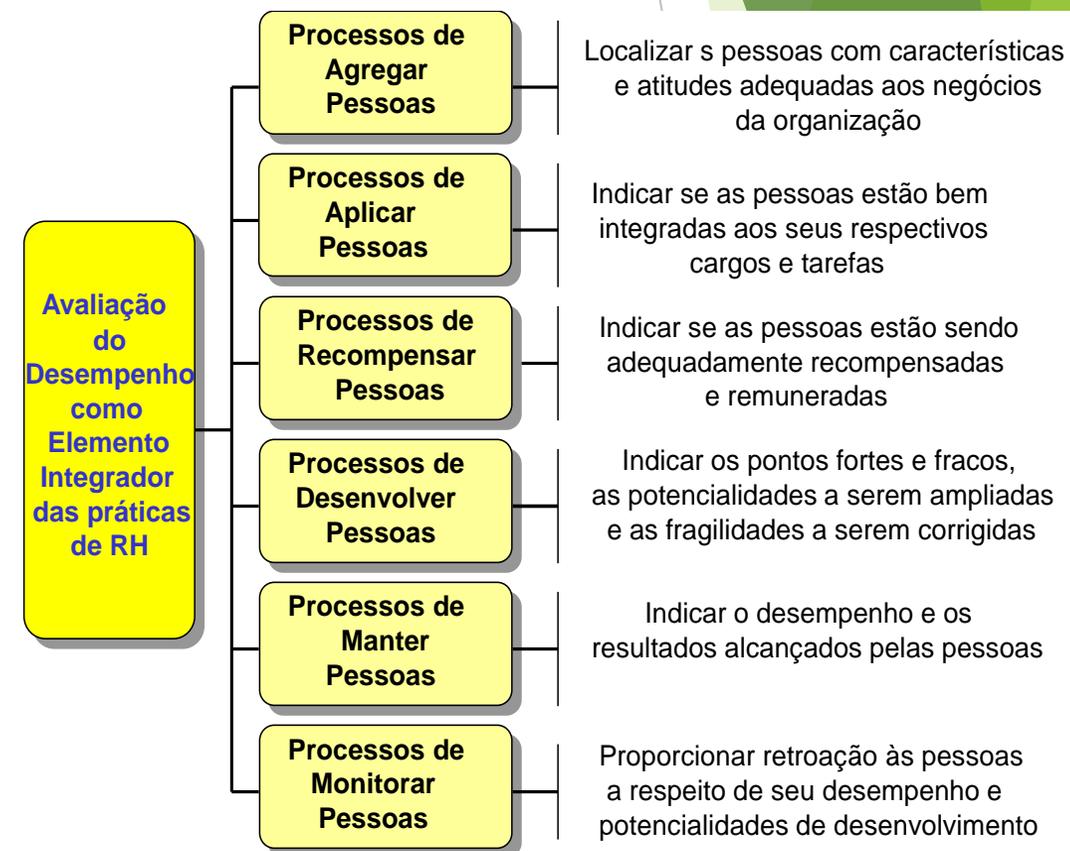
Fatores que afetam o Desempenho Individual



Avaliação de Desempenho Individual

- ▶ A Gestão do Desempenho (GD) das pessoas é parte integrante da gestão estratégica de pessoas nas organizações, pois a partir do momento que o desempenho é gerenciado, muitos desdobramentos ocorrem a partir dele, e pode-se perceber quais as práticas organizacionais que estão inter-relacionadas.
- ▶ A gestão do desempenho humano nas organizações públicas tem por objetivo o atendimento das demandas dos cidadãos e da sociedade, por meio de atividades integradas que visam a aprimorar a qualificação profissional daqueles que prestam os serviços públicos.
- ▶ O processo de AD atua como elemento integrador das práticas de GP, pois a partir dos seus resultados é possível melhorar os outros subsistemas, como por exemplo:
 - ▶ desenho de programas de capacitação, pontuação referente a AD, estabelecer políticas e promoção da carreira, identificar gargalos e promover melhorias nos processos organizacionais, estabelecer fluxos e rotinas de trabalho, melhorar as condições do ambiente de trabalho, entre outros (MARQUES, 2015).

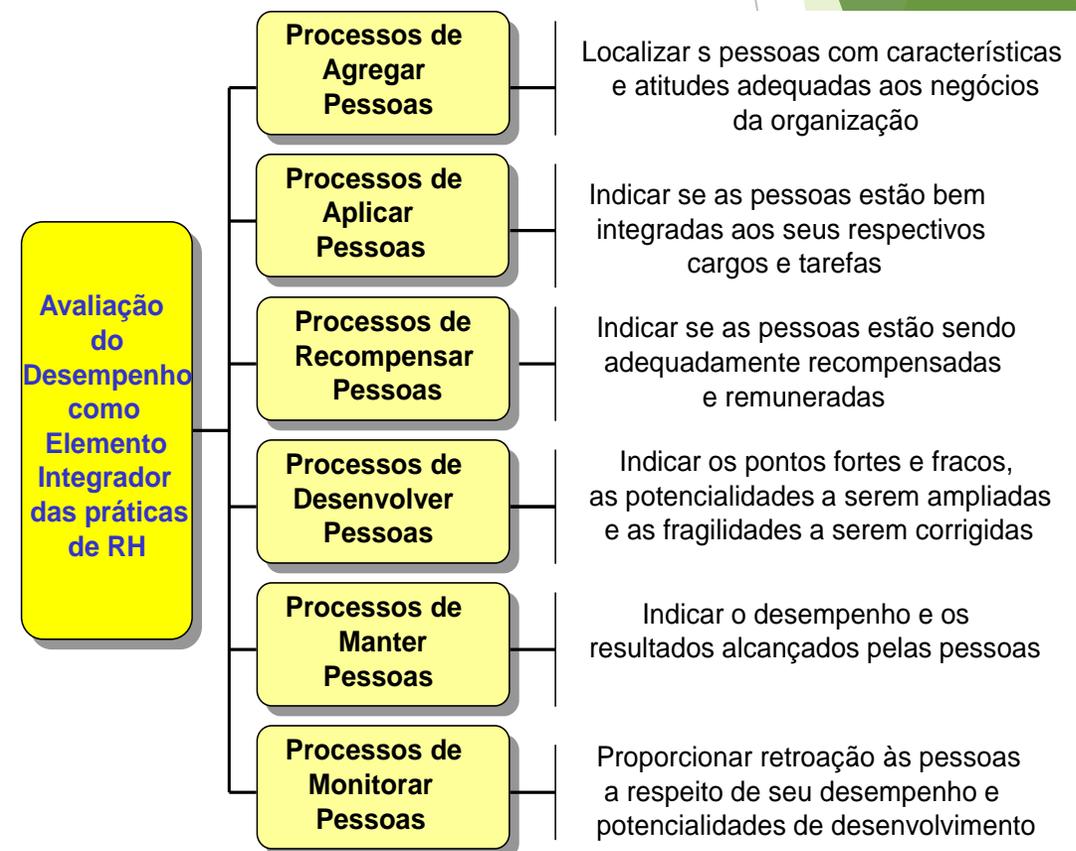
Avaliação do desempenho como integradora das práticas de ARH



Avaliação de Desempenho Individual

- ▶ Dentre os processos de Gestão de Pessoas, o de maior destaque é a AD, pois é nela que ocorre a mensuração e apuração dos resultados dos indivíduos, e seus reflexos sobre a remuneração ou na perspectiva de desenvolvimento na carreira, à capacitação, à movimentação e outros (COELHO Jr. *et al.*, 2010).
- ▶ Pode-se resumir que todo o processo de GD tem único no planejamento e negociação dos padrões de desempenho, que devem ser objetivos e mensuráveis, considerado o ponto de partida para o monitoramento do processo de AD, bem como o aperfeiçoamento individual e da própria organização (Marques, 2015).
- ▶ No que se refere a avaliação de desempenho do servidores públicos estaduais do estado de Sergipe, a Lei n.7.820/2014, as diretrizes para as gratificações por desempenho:
- ▶ No art. 11, devem ser concedidas ao servidor que atingir as metas definidas no Sistema de Avaliação de Desempenho de Atividades, em percentual de 20%(vinte por cento) do vencimento básico do servidor.
 - ▶ Ainda de acordo com este artigo, no § 1º diz que o Sistema de Avaliação de Desempenho funcional deve ser implantado por lei específica, com a definição de critérios objetivos e condições para a percepção da vantagem.
 - ▶ No §2º afirma que para a definição do sistema de avaliação funcional, deve ser composta por uma comissão técnica com representantes dos servidores das carreiras de Administração Geral.

Avaliação do desempenho como integradora das práticas de ARH



Higiene e segurança no trabalho

- ▶ A Higiene e Segurança no Trabalho (HST) está relacionada com as condições ambientais de trabalho que asseguram a saúde física e mental e com as condições de bem-estar das pessoas.
- ▶ Do ponto de vista de saúde física, o local de trabalho constitui a área de ação da higiene do trabalho, envolvendo aspectos ligados à exposição do organismo humano a agentes externos como ruído, ar, temperatura, umidade, luminosidade e equipamentos de trabalho.
- ▶ Um ambiente saudável de trabalho deve envolver condições **ambientais físicas** que atuem positivamente sobre todos os órgãos dos sentidos humanos, tais como: **visão, audição, tato, olfato e paladar**.
- ▶ Do ponto de vista de **saúde mental**, o ambiente de trabalho deve envolver condições psicológicas e sociológicas saudáveis e que atuem positivamente sobre o comportamento de pessoas, evitando impactos como o estresse (Chiavenato, 2008).



Higiene e segurança no trabalho

▶ Os principais aspectos que envolvem os programas de higiene do Trabalho são:

- ▶ **o ambiente físico:** envolve iluminação, ventilação, temperatura, ruídos,
- ▶ **o ambiente psicológico:** que envolve relacionamentos humanos agradáveis, tipo de atividade agradável e motivadora, estilo de gerência democrático e participativo e eliminação de possíveis fontes de estresse,
- ▶ **a aplicação de princípios de ergonomia:** que envolve máquinas e equipamentos adequados às características humanas, mesas e instalações ajustadas ao tamanho das pessoas, ferramentas que reduzam a necessidade de esforço físico humano e a saúde ocupacional, que é o estabelecimento de um sistema de indicadores, abrangendo estatísticas de afastamentos e acompanhamento de doenças; desenvolvimento de sistemas de relatórios médicos;
- ▶ **desenvolvimento de regras e procedimentos para prevenção médica;**
- ▶ **recompensas aos gerentes e supervisores** pela administração eficaz da função de saúde ocupacional (Chiavenato, 2008).

HIGIENE, SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO



FICHAS DE TRABALHO

Higiene e segurança no trabalho

- ▶ Ainda dentro da HST pode-se fazer algumas classificações de acordo com as Normas Reguladoras, quanto as condições referentes ao ambiente de trabalho, a saber:
 - ▶ **Condições Inseguras:** São defeitos, deficiências ou irregularidades técnicas nas instalações físicas, máquinas ou equipamentos. Ex.: piso escorregadio, ruído e trepidações excessivas, falta de ordem e limpeza, instalações elétricas precárias, falta de manutenção periódica em máquinas e equipamentos;
 - ▶ **Atos Inseguros:** São atitudes, atos, ações ou comportamentos do servidor contrários às normas de segurança e que colocam em risco a própria saúde ou integridade física, e a de terceiros. Relacionado com falha humana. Ex.: atos de exibicionismo, ingestão de bebidas alcoólicas antes ou durante o horário de trabalho, improviso de ferramentas e mobiliário, não realização de inspeções de rotina em máquinas e equipamentos;
 - ▶ **Riscos Ambientais (Agentes Físicos)** - São diversas formas de energia a que possam estar expostos os trabalhadores, tais como: ruído, vibrações, pressões anormais, temperaturas extremas, radiações ionizantes, radiações não ionizantes, infrassom e ultrassom;
 - ▶ **Riscos Ambientais (Agentes Químicos)** - São as substâncias, compostos ou produtos que possam penetrar no organismo pela via respiratória, nas formas de poeiras, fumos, névoas, neblinas, gases ou vapores, ou que, pela natureza da atividade de exposição, possam ter contato ou ser absorvidos pelo organismo através da pele (contato) ou por ingestão;
 - ▶ **Riscos Ambientais (Agentes Biológicos)** - Consideram-se agentes biológicos as bactérias, fungos, bacilos, parasitas, protozoários, vírus, dentre outros (BRASIL, 2016).



Higiene e segurança no trabalho

- ▶ Os programas de HST envolvem geralmente três atividades nas organizações, a prevenção de acidentes, a prevenção de incêndios e a prevenção de roubos.
- ▶ Esta área tem como finalidade antecipar-se para que os riscos de acidentes sejam minimizados. Para atender a este objetivo, torna-se necessário estabelecer as seguintes etapas:
 - ▶ Estabelecimento de um sistema de indicadores e estatísticas de acidentes;
 - ▶ Desenvolvimento de sistemas de relatórios de providências;
 - ▶ Desenvolvimento de regras e procedimentos de segurança;
 - ▶ Recompensas aos gerentes e supervisores pela administração eficaz da função de segurança (MARRAS, 2016)
- ▶ Para que a organização atenda as normas no que tange a prevenção de acidentes, faz-se necessário primeiramente a sua conceituação. Acidentes são fatos não premeditados que resultam em danos consideráveis e podem ser classificados em:
 - **Acidente sem afastamento:** após o acidente o funcionário continua trabalhando. Mesmo assim, o acidente é investigado e anotado em relatório, além de exposto em estatísticas mensais;
 - **Acidente com afastamento** (por incapacidade temporária - quando suas sequelas se prolongam por um período menor que um ano; por incapacidade parcial permanente - suas sequelas se prolongam por período maior que um ano; por incapacidade permanente total - provoca perda total, em caráter permanente, da capacidade de trabalho, e por morte) (CHIAVENATO, 2008; MARRAS, 2016).

Higiene e segurança no trabalho

- ▶ Entretanto, a área de Higiene e Segurança no Trabalho (HST) ainda é pouco desenvolvida na área pública brasileira, apesar de ter muitas leis e normas que garantam sua importância e aplicação.
- ▶ A CF (Brasil, 1988) trouxe uma inovação na legislação desta área, pois propõe o princípio da isonomia a todos os trabalhadores, independente do regime de admissão, e obriga a existência de políticas, ações e leis que visem a garantia da promoção de segurança e proteção à saúde dos servidores.
- ▶ Art. 1º: para que a pessoa humana tenha dignidade, há a necessidade que sejam assegurados os direitos sociais.
- ▶ Art. 6º, garante direitos a educação, saúde, trabalho, lazer, segurança, previdência social, proteção à maternidade e assistência aos desamparados, assim como o piso mínimo como remuneração para os trabalhadores brasileiros.
- ▶ Art. 7º, que dispõe sobre os direitos dos trabalhadores urbanos e rurais. O próprio *caput* do artigo, de maneira concisa e explícita, já determina o seu objetivo: melhoria da condição social (ou de vida) dos trabalhadores.
- ▶ Art. 7º. São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social: (...)
- ▶ XXII - redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança;
- ▶ XXIII - adicional de remuneração para as atividades penosas, insalubres ou perigosas, na forma da lei;
- ▶ XXVIII - seguro contra acidentes de trabalho, a cargo do empregador, sem excluir a indenização a que este está obrigado, quando incorre em dolo ou culpa.
- ▶ Nos artigos 225 e 200, inciso VIII (respectivamente) fala em relação ao meio ambiente do trabalho, pois “**todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações**”, além de competir ao sistema único de saúde “**colaborar na proteção ao meio ambiente, nele compreendido o do trabalho.**”

Higiene e segurança no trabalho

- ▶ Na lei 2.148/77 (Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Sergipe), como segue:
 - ▶ Art. 190, contempla dentro da HST, “são modalidades de gratificação: II - Por Serviço Insalubre; III - Por Risco de Vida”, e no parágrafo único, diz que “ao funcionário em comissão não serão concedidas as gratificações indicadas nos itens I, II e III deste artigo.”
 - ▶ Art. 191, afirma que “as gratificações serão concedidas em caráter transitório, à exceção das indicadas nos itens I, II e III do art. 190º, que poderão incorporar-se ao vencimento do funcionário”, somente enquanto o servidor estiver exercendo as atividades previstas no art.190, é que receberá a gratificação.
- ▶ Entretanto, pouco se tem feito a respeito deste assunto no Brasil.
- ▶ Miranda (2014), ressalta que apesar de haver leis e normas, ainda ocorrem violação e descaso no serviço público e que colocam em risco a vida, a saúde e a integridade física e psíquica dos trabalhadores.
- ▶ Isto tem provocado adoecimento destes servidores, e as estatísticas de afastamento do trabalho tem crescido ao longo dos anos por adoecimento ocupacional.
- ▶ Agravando ainda mais o quadro, dentro das relações nos ambientes de trabalho no serviço público, independentemente do nível, a prática sistêmica de assédio moral organizacional, o qual viola a dignidade humana, pode atingir a todos os trabalhadores públicos, independente do regime de contratação.
- ▶ Constituem elementos deste tipo de assédio a repetição e a frequência do assédio, a abusividade das condutas em desarmonia com normas trabalhistas (ações antissociais, hostis ou ilícitas) e a ameaça ou degradação das condições de trabalho, propiciando um meio ambiente intimidativo, humilhante ou ofensivo para os trabalhadores (Miranda, 2014).



Qualidade de Vida no Trabalho

- ▶ O tema Qualidade de Vida no Trabalho é representado no passado, pela busca de satisfação do trabalhador e pela tentativa de redução do mal-estar e do excessivo esforço físico no trabalho.
- ▶ Para muitos autores, em termos históricos, a expressão Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), como se conhece atualmente surgiu em **meados de 1950, na Inglaterra**, em estudos de Eric Trist e colaboradores, baseados no trinômio **indivíduo, trabalho e organização**.
- ▶ Com o passar do tempo a ideia e a preocupação com QVT, tornou-se algo de grande relevância, principalmente por causa das exigências do trabalhador, bem como da sociedade.
- ▶ O conceito de qualidade de vida no trabalho requer que as organizações sejam capazes de oferecer um trabalho qualificado, em vez de tarefas, e de juntar novamente o trabalho ao indivíduo e à sua existência (LACOMBE; HEILBORN, 2006, p. 236).
- ▶ Segundo Fernandes (1996, p. 40), “**o conceito engloba, além dos atos legislativos que protegem o trabalhador, o atendimento as necessidades e aspirações humanas, calcado na ideia de humanização do trabalho e na responsabilidade social da empresa.**”
- ▶ Para Walton (1973), a QVT é a **preocupação com determinados valores humanísticos e ambientais de certa forma, negligenciados pela sociedade industrializada em favor da tecnologia avançada, da produtividade industrial e do crescimento econômico.**
- ▶ Para Limongi-França (2009, p. 42), “**a QVT é a busca contínua da melhoria dos processos de trabalho, os quais precisam ser construídos não só para incorporar as novas tecnologias como para aproveitar o potencial humano, individual e em equipe.**”



Qualidade de Vida no Trabalho

- ▶ O modelo proposto por Walton apresenta uma grande amplitude, e de acordo com o próprio autor, o modelo pode ser alterado para se adaptar às necessidades do ambiente, trabalhadores e momento histórico vivido.
- ▶ Entretanto, independentemente de como a QVT for abordada, existe a **necessidade de conhecer e considerar a diversidade das preferências humanas relativas à cultura, classe social, educação familiar, nível de instrução, personalidade, bem como, a heterogeneidade dos estilos de vida.**
- ▶ Há a necessidade de combinar as demandas do trabalho com as preferências dos indivíduos (WALTON, 1973).
- ▶ Faz-se necessário ressaltar que, para Walton, independentemente da posição hierárquica ocupada, existem trabalhadores insatisfeitos e alienados diante das inúmeras deficiências percebidas no ambiente de trabalho, o que afeta diretamente a QVT.

Fatores de QVT	Dimensões
Compensação Justa e adequada	Renda (salário) adequada ao trabalho Equidade interna (compatibilidade interna) Equidade externa (compatibilidade externa)
Condições de Segurança e saúde no trabalho	Jornada de trabalho Ambiente físico
Utilização e desenvolvimento de capacidades	Autonomia Significado da tarefa Identidade da tarefa Variedade de habilidades Retroação e retroinformação
Oportunidades de Crescimento e Segurança	Possibilidade de carreira Crescimento profissional Segurança do emprego
Integração Social na organização	Igualdade de oportunidades Relacionamentos interpessoais e grupais Senso comunitário
Garantias constitucionais	Respeito às leis e direitos trabalhistas Privacidade pessoal Liberdade de expressão Normas e rotinas claras da organização
Trabalho e espaço total de Vida	Papel balanceado do trabalho na vida pessoal
Relevância social da vida no trabalho	Imagem da empresa Responsabilidade social pelos produtos/ serviços Responsabilidade social pelos empregados

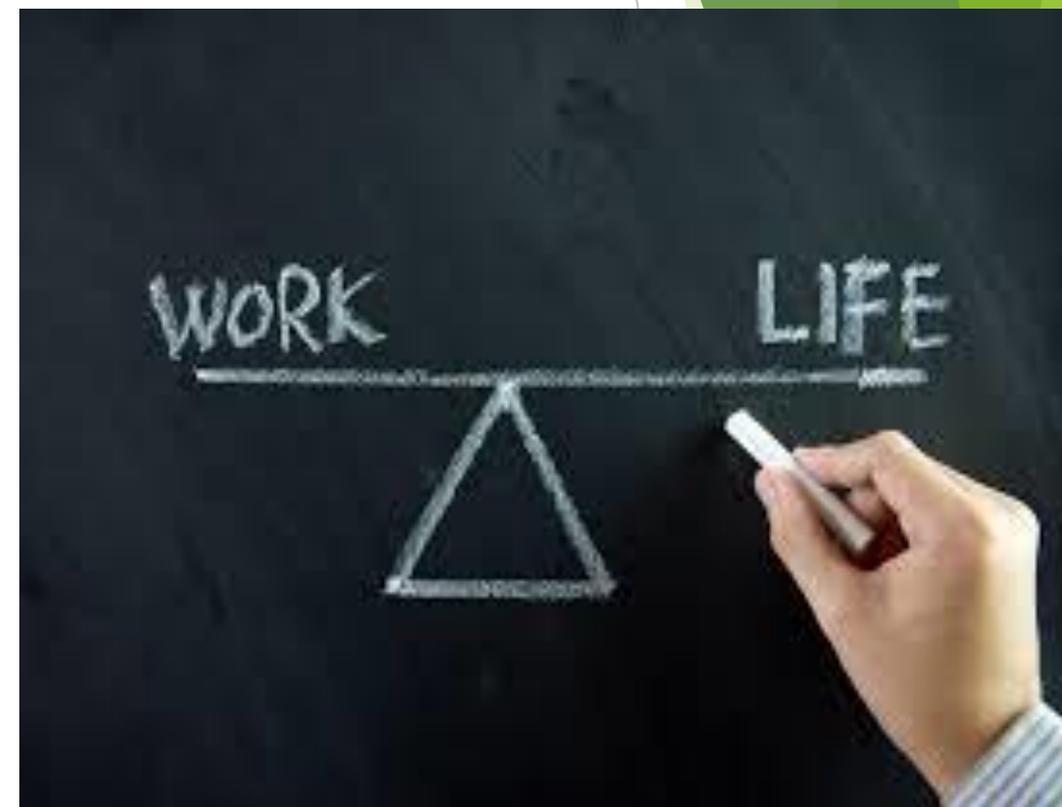
Qualidade de Vida no Trabalho

- ▶ A autora brasileira que se destaca é Limongi-França (2004, p.24), que conceitua a QVT como “a base da discussão sobre o conceito de qualidade de vida encerra escolhas de bem-estar e percepção do que pode ser feito para atender às expectativas criadas tanto por gestores como por usuários de ações de qualidade de vida na empresa”.
- ▶ Por considerar a pluralidade de indicações e a diversidade de formas de discussão, a autora propõe agrupar as dimensões sobre o tema QVT em Escolas do Pensamento. As Escolas do Pensamento propostas são: Socioeconômica, Organizacional e Condição Humana no Trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p.21-30).
- ▶ Com relação à **Escola Socioeconômica** vale destacar a análise das relações de trabalho no mundo globalizado e seus paradoxos. A cidadania, responsabilidade social, igualdade, preservação do meio ambiente e o desenvolvimento sustentável passam a fazer parte do contexto da empresa e em sua relação com o trabalho.
- ▶ A **Escola Organizacional** é composta por um extenso conjunto de contribuições sob uma perspectiva organizacional referente à competência, estratégia, cultura e talento. Deste conjunto destacam-se as seguintes características: expansão de processos de qualidade e produtividade para o de qualidade pessoal; política de gestão de pessoas - valorização e capacitação; marketing - imagem corporativa; tempo livre - desenvolvimento cultural, hábitos de lazer e esporte; risco e desafio como fatores de motivação e comprometimento.



Qualidade de Vida no Trabalho

- ▶ Por último, a **Escola Condição Humana no Trabalho** mostra que a pessoa é um ente biopsicossocial, que tem potencialidades biológicas, psicológicas e sociais e que estes fatores “são fundamentais para a explicação da saúde e da doença da sociedade moderna” (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 28). Ainda para a autora (2004, p.34) a visão biopsicossocial está fundamentada da seguinte maneira:
- ▶ • **Dimensão biológica:** diz respeito às características físicas que o indivíduo herda ou adquire ao nascer e também durante toda vida. Inclui metabolismo, resistência e vulnerabilidade de seus órgãos e sistemas.
- ▶ • **Dimensão psicológica:** esta dimensão refere-se aos processos afetivos, emocionais e de raciocínio, conscientes ou inconscientes, que formam a personalidade de cada pessoa e seu modo de perceber e de posicionarem-se diante das demais pessoas e das circunstâncias que vivencia.
- ▶ • **Dimensão social:** revelam os valores socioeconômicos, a cultura e as crenças, o papel da família e as outras formas de organizações sociais, no trabalho e fora dele, os sistemas de representação e a organização da comunidade a que cada pessoa pertence e da qual participa. O meio ambiente e a localização geográfica também formam a dimensão social.



QVT no Serviço Público

- ▶ Para as organizações, a QVT tem uma importância grande, pois contribui para o enfrentamento dos problemas no ambiente de trabalho, na medida em que a QVT vem despontando como uma real necessidade nas empresas públicas (Ferreira *et al*, 2009).
- ▶ Apesar dos primeiros estudos remontarem a década de 50, e a área se consolidado a partir da década de 70, no Brasil, a partir dos anos 90 do século passado é que tem crescido a produção científica, principalmente nas áreas de Administração e a Psicologia.
- ▶ Estudos voltados para os conceitos de QVT na Administração Pública se caracteriza pela (a) **ausência propriamente dita de uma definição** e (b) **uma incipiente difusão entre os servidores** (MARQUES, 2015).
- ▶ A adoção de políticas de gestão da QVT em organizações públicas **ainda carece de muitas pesquisas**, mas as principais eixos-temáticos estão voltadas para diagnósticos das necessidades de QVT, metas, muitas vezes centradas na melhoria de desempenho, abordagem metodológica indefinida.
- ▶ Pode-se verificar ainda que a **ausência de uma política institucional por meio dos órgãos e gestores**, principalmente no que tange a efetivação desde tipo de ação neste tipo de organização.
- ▶ O que se percebe ainda são **ações pontuais e localizadas numa determinada área**, saúde por exemplo, desenvolvendo programas como alimentação saudável e ginástica laboral, mas sem uma preocupação maior com o rigor metodológico que este tipo de programa exige (MARQUES, 2015).



QVT no Serviço Público

Diante de tal quadro, Marques (2015), propõe algumas reflexões sobre este tipo de programa a ser aplicado ao serviço público, independentemente do nível:

1º) **A mudança de mentalidade por parte dos gestores se faz necessária, principalmente no que tange aos modelos de gestão do trabalho.**

2º) **Não separação entre a produtividade e o bem-estar do trabalhador, com o objetivo de resgatar o papel ontológico (ramo da filosofia que estuda a natureza do ser, da existência e da própria realidade), como um ramo de construção da identidade individual e coletiva;**

3º) **As práticas de QVT deve se apoiar no modelo em que o homem é o centro na gestão do trabalho, bem como as tarefas que valorizam o servidores e exerçam as atividades como protagonistas do seu trabalho tanto individual ou coletivo, proporcionar estímulo à criatividade, autonomia na execução das tarefas, promoção e reconhecimento dos indivíduos e dos grupos pelo trabalho realizado, comprometimento com as decisões que afetem o bem-estar individual e coletivo;**

4) **Para que programas de QVT sejam criados, torna-se necessário uma política de comunicação com o objetivo de disseminar, estimular, e que consolide A implementação de QVT requer uma política de comunicação que dissemine, estimule e consolide uma cultura organizacional centrada em valores, crenças e ideias voltadas para o bem-estar individual e coletivo, dando visibilidade para práticas bem-sucedidas, e provocando uma reflexão sobre as práticas em curso na organização;**

5) **Para a implementação, torna-se imprescindível um esforço conjunto de forma a promover uma sinergia organizacional, firmando um comprometimento dos gestores e dos servidores de forma a envolver todos na organização, bem como os parceiros externos.**

Espera-se que a partir destas reflexões seja possível iniciar o processo de implantação de programas de QVT de forma a melhorar as condições de trabalho com foco no bem-estar dos servidores, bem como a redução de riscos para a saúde, e atender o objetivo maior que é a satisfação do cidadão, que é o objetivo maior do serviço público.



Estudo das leis 2.148/77

- ▶ A Lei n.º 2.148 de 21 de dezembro de 1977, institui o regime jurídico dos servidores públicos civis do estado de Sergipe e dá providências correlatas.
- ▶ Em seu artigo 1º fala que institui o regime jurídico dos servidores públicos civis dos Poderes Executivo, Judiciário e Legislativo do Estado de Sergipe, neste último incluído o Tribunal de Contas.
- ▶ No parágrafo 2º fala que ficam excluídos do regime instituído por este Estatuto os servidores ocupantes de cargo de magistério de natureza policial civil, salvo disposição em contrário deste ou dos Estatutos a eles aplicáveis, especificamente.
- ▶ A que se ressaltar que em consonância com a Lei complementar n.º 16/94, e conforme disposto no art. 208, que diz: Até que seja reformado o atual Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Sergipe, de que dispõe a Lei nº 2.148, de 21 de dezembro de 1977, e respectiva legislação suplementar, aplicar-se-ão aos servidores públicos estaduais regidos pelo mesmo diploma legal estatutário, as normas deste Estatuto relativas à licença-prêmio, gratificação natalina, titulação, férias e exercício de cargo em comissão ou função de confiança, fazendo-se as necessárias adaptações quanto a exigências, procedimentos e concessões.
- ▶ Para fins desta apostila, as adaptações serão feitas ao longo da apresentação da Estatuto 2.148/77 e da Lei complementar n.º 16/94.

Estudo das leis 2.148/77

- ▶ Art. 2º, o estatuto enumera algumas nomenclaturas norteadoras para melhor compreensão do exposto ao longo da lei:

I - **Funcionário Público**, a pessoa legalmente investida em cargo público e que mantenha com o Estado vínculo de profissionalidade de natureza administrativa e não-contratual;

II - **Cargo Público**, o conjunto de atribuições e responsabilidades permanentes cometidas a um funcionário, que, mediante lei, seja criado com denominação própria, número certo e vencimento a ser pago pelo Estado;

III - **Classe**, o conjunto de cargos da mesma denominação e com iguais atribuições e responsabilidades;

IV - **Série de Classes ou Carreira**, o agrupamento de classes da mesma natureza de trabalho, escalonadas segundo o seu nível de complexidade e grau de responsabilidade;

V - **Grupo Ocupacional**, a justaposição de classes e de séries de classes afins ou correlatas;

VII - **Quadro**, o conjunto dos cargos de provimento efetivo e em comissão, e funções de confiança.

Na redação dada pela Lei Complementar nº 16 de 28 de dezembro de 1998, que dispõe sobre o Estatuto do Magistério Público do Estado de Sergipe e dá outras providências, no seu artigo 4º, fala sobre o Sistema De Classificação de Cargos, como segue:

Cargo de Provimento em Comissão - ocupado por servidor de livre nomeação e exoneração.

VII - **Função de Confiança ou Função de Confiança do Magistério** - conjunto de atribuição e responsabilidades, a nível de chefia, encargos, secretariado e outros, cometidas transitoriamente a um servidor preferencialmente do órgão ou entidade ou de órgão ou entidade da mesma área de atividade

O disposto no item VII deste artigo, afirma que os cargos de provimento efetivo são aqueles que comportam a aquisição de estabilidade pelos respectivos titulares. Quando for aprovado e nomeado, o titular assumirá um cargo de provimento efetivo, cargo este pertencente a uma classe inicial que comporá uma série de classes ou carreira.

Estudo das leis 2.148/77

► Do Provimento:

- No § 3º. Fala que os cargos serão classificados em isolados e de carreira.
- E o § 4º. A cada classe corresponderá uma especificação, contendo o seguinte:
 - I - Código; II - Atribuições; III - Requisitos mínimos para o provimento; IV - Área de recrutamento; V - Indicação da linha de progressão, quando for o caso. Entende-se por classe o conjunto de cargos que recebem a mesma denominação, e que possuem as mesmas atribuições e responsabilidades.
- A partir das classes são definidas uma serie de classes ou uma carreira, que é o agrupamento destas classes com a mesma natureza de trabalho, sendo escalonados (em uma escala progressiva), de nível de complexidade e grau de responsabilidade, ou seja, pode-se ter um cargo de auxiliar, assistente e analista, por exemplo, para cada cargo deste temos diferentes níveis de escolaridade e também de responsabilidade, diretamente relacionado com a exigência do cargo. . A partir destas classes, formam-se os quadros, que é o conjunto de cargos de provimento efetivo, ou seja, nomeados por concurso.
- Há que se ressaltar que os cargos em comissão, estão em classes singulares, quer dizer, em classe diferente dos que ingressaram por concurso, e são os que normalmente envolvem atividades de Direção, Chefia e Assessoramento e os declarados em lei de livre nomeação e exoneração.
- No § 5º. do mesmo artigo, ressalta que será vedado cometer ao servidor atribuições diversas das inerentes ao seu cargo, exceto as funções de confiança e comissões legais.
- E no § 6º. Haverá um quadro de pessoal para cada um dos Poderes e para o Tribunal de Contas do Estado.
- Vale ressaltar que no Art. 4º. diz que o provimento dos cargos públicos far-se-á:
 - I - No âmbito do Poder Executivo, por ato do Governador do Estado;
 - II - No âmbito do Poder Judiciário, por ato do Presidente do Tribunal de Justiça do Estado;
 - III - No âmbito do Poder Legislativo, por ato do Presidente da Assembleia Legislativa do Estado.

Estudo das leis 2.148/77

O Art. 10 norteia os procedimentos e diretrizes mínimos para a realização do concurso, a saber:

I - se o concurso será: a) de provas, ou de provas e títulos; b) por especializações, ou por modalidades profissionais, quando couber;

II - as condições para o provimento do cargo, referentes a: a) diplomas, cursos, ou experiências de trabalho; b) capacidade física; e c) conduta;

III - tipo de provas e respectivo conteúdo;

IV - critério de classificação e de julgamento das provas e dos títulos, estes, quando cabíveis;

V - prazo de validade do concurso;

VI - forma e condições de interposição de recursos, assim como as relativas à homologação do concurso.

► Cabe ressaltar que a realização do concurso é centralizada pela atual Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão (SEPLAG), salvo para o provimento dos cargos da Magistratura e do Ministério Público.

Estudo das leis 2.148/77

Da Posse

O § 3º. Fala que os cargos serão classificados em isolados e de carreira.

E o § 4º. A cada classe corresponderá uma especificação, contendo o seguinte:

I - Código; II - Atribuições; III - Requisitos mínimos para o provimento; IV - Área Por fim, para a investidura do cargo público, torna-se necessário a sua posse.

O art. 36 do estatuto diz que a posse é um ato no qual o novo servidor aceita o cargo ou a função a que foi designado, comprometendo-se a cumprir o que lhe é incumbido em virtude da lei.

Cabe ressaltar que a posse se dá pessoalmente ou por procurador com poderes especiais para assinatura do respectivo termo.

A posse no cargo dar-se-á no prazo de 30 dias, contados a partir da data da publicação, podendo ser prorrogado por mais 30 dias, se houver solicitação para tal. Se caso a posse não seja efetivada no prazo inicial e nem na prorrogação, o ato de provimento será declarado sem efeito (§2º).

O Art. 39 do Estatuto determina os requisitos para a posse, entre outros estabelecidos neste Estatuto, os seguintes:

- I - nacionalidade brasileira;
- II - idade mínima de 18 anos;
- III - habilitação prévia em concurso público, tratando-se de nomeação para cargo de provimento efetivo;
- IV - pleno gozo dos direitos políticos;
- V - quitação com os serviços eleitoral e militar;
- VI - bons antecedentes;
- VII - sanidade física e mental, comprovada por inspeção médica.

No § 1º afirma que será dispensada a prova dos requisitos de nº 1 a 3, quando o provimento não se processar por nomeação.

Estudo das leis 2.148/77

Do exercício

No artigo 40 afirma que o exercício é a prática de atos, pelo servidor, inerentes ao cargo no qual se deu o provimento.

Já o artigo 41 diz que o exercício do cargo terá início no prazo de 15 (quinze) dias, contados:

I - do dia da publicação do ato, nos casos de remoção e de reintegração;

II - do dia da posse, nas demais hipóteses de provimento. Para o exercício de sua função, o servidor deverá ter exercício na Repartição Pública em cuja lotação houver claro (art. 43), onde deverá ter uma ficha de assentamentos individuais do servidor, na qual serão anotados os dados de ordem pessoal e funcional (art. 44, §1).

No que se refere a ausência do exercício do cargo, somente poderá ausentar-se do Estado, em objeto de serviço, mediante autorização:

I - das autoridades indicadas no artigo 4º, conforme o caso, quando o afastamento se der por mais de 30 (trinta) dias consecutivos; II - do Dirigente de Repartição Pública em que o servidor estiver lotado, quando o afastamento se der por menos de 30 (trinta) dias consecutivos (art. 46).

No artigo 48, o afastamento para fins de participação em competições esportivas, culturais, ou cívicas, com ou sem ônus para o Estado, dependerá de autorização expressa das autoridades de que trata o artigo 4º, conforme o caso. No Parágrafo único, afirma que o afastamento previsto neste artigo será precedido de justificação do Órgão de lotação de servidor.

O estatuto ainda prevê ainda que nos casos de prisão em flagrante ou por determinação judicial ou administrativa (art. 49), será considerado afastado do exercício, até condenação ou absolvição passada em julgado. No § 1º. No caso de condenação, o servidor não terá computado, como de efetivo exercício, o tempo durante o qual se deu o afastamento. Já no § 2º. No caso de absolvição, o tempo de afastamento do servidor será considerado como de efetivo exercício, para todos os fins e efeitos. E no § 3º. Para os fins deste Estatuto, reputar-se-á como absolvição a soltura resultante de impronúncia, ou prisão ilegal.

Em relação ao tempo de serviço, far-se-á em dias, conforme a redação do artigo 50, com, com base no registro de frequência, folha de pagamento, certidões apresentadas, ou, excepcionalmente, mediante justificação judicial acompanhada de outros elementos de convicção (§ 1º).

Estudo das leis 2.148/77

- ▶ Para contagem do tempo de serviço de efetivo serviço, o artigo 52 considera também os seguintes casos em que o servidor estiver afastado por motivo de: (Redação dada pelo art. 128 da Lei Complementar n.º 113, de 1º de novembro de 2005)
- ▶ I - férias;
- ▶ II - casamento, até 8 (oito) dias;
- ▶ III - serviços obrigatórios por lei;
- ▶ IV - falecimento do cônjuge, filhos e pais, até 8 (oito) dias;
- ▶ V - falecimento de irmão e sogros, até 4 (quatro) dias;
- ▶ VI - repouso-maternidade;
- ▶ VI - licença à gestante, licença à adotante e licença paternidade;
- ▶ VII - licença, nos seguintes casos:
 - ▶ a) prêmio à assiduidade; b) tratamento da própria saúde;
 - ▶ c) tratamento da saúde de pessoa da própria família, até o máximo de 6 (seis) meses em cada quinquênio;
- ▶ IX - exercício de mandato eletivo, federal, estadual ou municipal, exceto para promoção por merecimento;
- ▶ X - autorização para ausentar-se, em objeto de serviço, ou pra fins de participação em competições esportivas, culturais ou cívicas;
- ▶ XI - demissão ilegal, se o ato de reintegração for processado;

Estudo das leis 2.148/77

- ▶ Para contagem do tempo de serviço de efetivo serviço, o artigo 52 considera também os seguintes casos em que o servidor estiver afastado por motivo de: (Redação dada pelo art. 128 da Lei Complementar n.º 113, de 1º de novembro de 2005)
- ▶ XI - demissão ilegal, se o ato de reintegração for processado;
- ▶ XII - faltas abonadas, até o máximo de 8 (oito) por ano, entendendo-se como tais as que não acarretarem descontos de vencimento ou remuneração;
- ▶ XIII - processo administrativo, se o servidor for julgado inocente, ou se a pena imposta for a de advertência, repreensão ou multa;
- ▶ XIV - prisão em flagrante, ou por determinação judicial ou administrativa, nos termos dos §§ 2º e 3º do art. 49 deste Estatuto.
- ▶ Para efeitos de apenas de aposentadoria e disponibilidade, o artigo 52. considerará como de efetivo exercício os seguintes afastamentos, desde que tenha havido a respectiva contribuição previdenciária:
- ▶ I - os dias de exercício em cargo ou emprego do Serviço Público de outro Estado-Membro, União, Município, Distrito Federal, ou Território assim como no serviço das respectivas Autarquias;
- ▶ II - os dias correspondentes ao exercício de cargo ou emprego de Autarquia do Estado;
- ▶ III - os dias de exercício no serviço ativo das Forças Armadas e das Auxiliares;
- ▶ IV - os dias em que o servidor aproveitado esteve em disponibilidade;
- ▶ VI - o tempo em que o servidor esteve cedido ou colocado à disposição de Empresa Pública, Sociedade de Economia Mista ou Fundação da Administração Estadual ou Federal, bem como de outro Estado-Membro, Município, Distrito Federal ou Território, desde que remunerado pelo Tesouro do Estado de Sergipe.

Estudo das leis 2.148/77

- ▶ No artigo 53 ressalta que apenas para efeito de aposentadoria e disponibilidade, reputar-se-ão como de exercício os seguintes afastamentos, desde que tenha havido a respectiva contribuição previdenciária:
- ▶ I - os dias em que o servidor esteve cedido ou colocado à disposição de Empresa Pública, Sociedade de Economia Mista ou Fundação da Administração Estadual ou Federal, bem como de outro Estado-Membro, Município, Distrito Federal ou Território, desde que remunerados pela respectiva entidade; (
- ▶ II - o tempo em que o servidor revertido esteve aposentado, se a aposentadoria se deu por motivo de invalidez;
- ▶ III - o tempo de licença para acompanhamento do cônjuge;
- ▶ IV - o tempo de licença para tratamento de saúde de pessoa da própria família.
- ▶ No que se refere ao estágio probatório, é considerado período de exercício em que o servidor, nomeado por concurso, deverá comprovar que satisfaz os requisitos necessários à sua permanência no Serviço Público.
- ▶ No §1º afirma que o servidor investido na forma do *caput* deste artigo, titular de cargo de provimento efetivo, depois de aprovado em avaliação especial de desempenho no Serviço Público ao completar 03 (três) anos de efetivo exercício no cargo.
- ▶ E no § 2º, o estágio de que trata este artigo não será dispensado, em nenhuma hipótese, para fins de aquisição de estabilidade.
- ▶ Para fins de permanência, o artigo 58 destaca que são requisitos: **idoneidade moral; assiduidade; pontualidade; disciplina; eficiência e a dedicação ao serviço, que serão comprovados, à vista de anotações na ficha de assentamentos individuais do servidor, a cargo de cada Repartição do Serviço Público (§1º).** Em caso de não preenchimento de qualquer dos requisitos, o servidor será exonerado durante o Estágio Probatório (§ 2º), e que deverá ocorrer antes de findo o período do estágio (§ 3º). Ao término do estágio probatório, sem a exoneração do servidor, o mesmo será confirmado no cargo, automaticamente (art. 59).

Estudo das leis 2.148/77

- ▶ Durante o estágio probatório, o servidor não poderá (art. 59-A), (I) ocupar cargo de provimento em comissão, (II) exercer função de confiança; (III) ser posto à disposição de órgão ou entidade.
- ▶ Durante o exercício do cargo, é possível a remoção, que é a mudança de local de exercício do servidor, sem mudança da situação funcional (art. 61), desde que seja (art. 62) de uma para outra Secretaria ou Repartição do Estado (I); de um para outro Órgão da mesma Secretaria ou Repartição do Estado (II); e dependerá da existência de claro de lotação (§1º), e independará de claro de lotação a remoção da funcionária casada, por motivo de mudança de domicílio do seu cônjuge, também servidor público estadual (§2º).
- ▶ A remoção ocorrerá a a pedido ou *ex-officio*, sempre no interesse do serviço público (art. 63), admitindo-se a Remoção por permuta, mediante requerimento dos permutantes (art. 64).
- ▶ É possível ainda a redistribuição é a translação do cargo, com o respectivo ocupante, do Quadro do Poder Executivo Estadual para o quadro de pessoal de Entidade Autárquica do Estado, assim como deste para aquele (art. 66), e far-se-á em atenção aos seguintes objetivos (art. 67):
 - ▶ (I) ajustar o número de servidores às necessidades efetivas de pessoal para o atendimento dos serviços públicos; (II) fixar as lotações funcionais dos Órgãos e Entidades da Administração Estadual Direta e Autárquica; (III) colocar o servidor no quadro de pessoal mais favorável ao aproveitamento da sua formação profissional e capacidade de trabalho, e dar-se-á a pedido ou *ex-officio* (art. 68),
 - ▶ e somente ocorrerá (art. 69): (I) tratando-se de cargo de provimento efetivo e natureza estatutária; (II) após o estágio probatório do servidor; (III) se o cargo a redistribuir for igual ou assemelhado a cargo já existente no Quadro de Pessoal da Entidade ou do Órgão destinatário da redistribuição, (§1º) no mesmo nível ou padrão de vencimento do cargo que lhe for idêntico ou assemelhado, na Entidade ou no Órgão destinatário da redistribuição, (§ 2º) se o vencimento do cargo idêntico ou assemelhado for inferior àquele fixado, na Repartição de origem, para o cargo redistribuído, o servidor fará jus à respectiva diferença até que esta seja absorvida por futuras majorações de vencimento.

Estudo das leis 2.148/77

- ▶ O artigo 70 prevê ainda a disponibilidade do servidor, que caracteriza-se pela situação de inatividade remunerada a que passa o servidor estável, por força da extinção do cargo que ocupava, ou da declaração, por ato do Poder Executivo, da sua desnecessidade, fica assegurado a remuneração do servidor em disponibilidade será proporcional ao tempo de serviço público (§ 1º), bem como a remuneração recebida em disponibilidade não poderá exceder a retribuição pecuniária percebida na atividade (§ 2º).
- ▶ O artigo 73 apresenta a vacância como sendo a abertura de vaga em cargo, (...), por motivo de:
 - ▶ I - ato de criação do cargo ou da função; II - desinvestidura de cargo ou função preexistente nas seguintes hipóteses: falecimento; exoneração; demissão; aposentadoria; e por provimento em outro cargo não acumulável, em razão de: nomeação; acesso; transferência ou ainda readaptação. Considera-se a vaga aberta a partir da data da vigência do ato que criar o cargo ou a função, ou ainda na data do ato ou do fato ensejador da desinvestidura.
- ▶ No mesmo estatuto, em seu artigo 74, trata da exoneração, que pode ocorrer:
 - ▶ a pedido do servidor, em qualquer caso; por *ex-officio*, tratando-se de servidor: em estágio probatório, por extinção do cargo, ou não atendimento dos requisitos necessários à aquisição da estabilidade; que não entrar no exercício, dentro dos prazos estabelecidos por este Estatuto; ou quando nomeado para outro cargo, emprego, ou função, inacumuláveis.
 - ▶ A demissão (art.75) ocorre como medida administrativa, nas hipóteses de abandono de cargo; incontinência pública e escandalosa, vício de jogos legalmente proibidos e embriaguez habitual; insubordinação grave, em serviço; ofensa física, em serviço, a outro servidor ou particular, salvo em legítima defesa; revelação de fato ou de informação de caráter sigiloso, conhecido em razão do cargo, quando resultar prejuízo para o Estado (art. 263),
 - ▶ ou por pena de demissão a bem do serviço público será aplicada ao servidor, nos seguintes casos: crime contra a Administração Pública; aplicação ilegal dos recursos do erário, precedida de dolo; lesão dolosa aos cofres públicos e dilapidação do patrimônio estadual; corrupção passiva, nos termos da lei penal (art.264),
 - ▶ ou ainda a bem do serviço público (art 266, parte final)

Direitos em Geral

- ▶ No artigo 53 ressalta que apenas para efeito de aposentadoria e disponibilidade, reputar-se-ão como de exercício os seguintes afastamentos, desde que tenha havido a respectiva contribuição previdenciária:
- ▶ Dentre os direitos assegurados aos servidores, o primeiro deles é o **vencimento** (art. 76), que é a retribuição pecuniária mensal, devida ao servidor pelo exercício do seu cargo e correspondente a um padrão ou nível fixado em lei, sabendo-se que em se tratando cargo em comissão, poderá ser estabelecido sem referência a padrão ou nível (§ 1º).
- ▶ No artigo 77, conceitua-se remuneração como sendo a retribuição pecuniária mensal, devida ao servidor pelo exercício do seu cargo e correspondente ao vencimento e mais as vantagens a este incorporadas, sendo vedado o exercício gratuito de cargo público (art.79).
- ▶ O Estatuto ainda prevê o direito de opção e de acumulação legal, quando for o caso perderá o vencimento ou a remuneração do seu cargo efetivo o servidor que: for nomeado para cargo em comissão; estiver no exercício de mandato eletivo federal, estadual, ou municipal; for nomeado para o cargo de Prefeito Municipal (art. 80)

Direitos em Geral

- ▶ No artigo 53 ressalta que apenas para efeito de aposentadoria e disponibilidade, reputar-se-ão como de exercício os No que se refere aos **descontos do vencimento ou da remuneração**,
- ▶ no artigo 81, estabelece as seguintes previsões: o valor correspondente a cada dia de ausência do servidor ao serviço, salvo as hipóteses admitidas por este Estatuto; o valor correspondente às horas de atraso ou de antecipação do servidor, na entrada ou na saída do serviço, conforme o caso; - o valor correspondente a cada dia em que o servidor faltar ao serviço por motivo de prisão em flagrante, ou por determinação judicial, até a condenação ou absolvição passada em julgado; o valor correspondente a cada dia em que o servidor faltar ao serviço por motivo de cumprimento de pena privativa de liberdade, resultante de condenação judicial definitiva que não acarrete a respectiva demissão; o valor correspondente a cada dia em que o servidor faltar ao serviço por motivo de suspensão resultante de instauração de processo administrativo disciplinar.
- ▶ O vencimento ou a remuneração do servidor não poderá sofrer outros descontos, exceto os autorizados por lei (art. 84), sendo que os vencimentos dos cargos do Poder Legislativo, do Poder Judiciário e do Tribunal de Contas do Estado não poderão ser superiores aos pagos pelo Poder Executivo, para cargos de atribuições iguais ou assemelhadas (art. 87)
- ▶ No que se refere a **aposentadoria**, será concedida ou declarada para Autoridade competente para a respectiva nomeação (art. 94), e a denominação será “proventos” (art. 95), que será revistos sempre que ocorrer alteração no poder aquisitivo da moeda, ou se os servidores em atividade tiverem modificações (art. 98), nunca excedendo os vencimentos ou remuneração recebidos pelos servidores em atividade (Parágrafo único).

Direitos em Geral

- ▶ Quanto à Licença à gestante, Adotante e Licença Paternidade, o estatuto garante à gestante 180 dias consecutivos (art. 109), e o atestado deverá ser homologado pela Junta Médica Oficial do Estado (§ 1º). Já a servidora que adotar, ou obtiver guarda judicial para fins de adoção de criança, fará jus a licença-gestante pelo período de 180 (cento e oitenta) (art. 112-B), e o repouso por Licença-Paternidade é o período de 5 (cinco) dias consecutivos que o servidor terá direito pelo nascimento ou adoção de filhos (art. 112-D).
- ▶ Dentre as licenças previstas para os servidores (art. 113), conceder-se-á ao servidor de ambos os sexos:
 - ▶ para tratamento da própria saúde; para tratamento de saúde de pessoa da própria família; como prêmio por assiduidade; para o trato de interesse particular; ao servidor do sexo feminino, para acompanhamento do próprio cônjuge; ao servidor varão, para prestação de serviço militar obrigatório. As licenças serão concedidas por prazo certo, salvo se referentes à prestação de serviço militar obrigatório e ao acompanhamento do próprio cônjuge (art.114).
 - ▶ Após o término da licença, o servidor reassumirá o exercício, salvo nas hipóteses de prorrogação, ou de aposentadoria (**Art. 118**), sendo vedado o exercício de atividade remunerada ao servidor licenciado para tratamento de saúde própria ou de pessoa da sua família (art. 120), em caso de inobservância da vedação estabelecida por este artigo acarretará a cassação da licença e a restituição, ao Estado, das quantias indevidamente recebidas (§ 1º).

Direitos em Geral

- ▶ No que se refere a **Licença para Tratamento de Saúde de Pessoa da Própria Família** (art. 126), será concedida ao servidor, mediante comprovação de:
 - ▶ (I) vínculo de parentesco, ou matrimonial, com a pessoa doente; (II) da indispensabilidade da assistência pessoal e permanente do servidor à pessoa doente; (III) da incompatibilidade da assistência de que trata o item II com o exercício simultâneo do cargo, por meio de documentos e pelo próprio servidor (§ 1º)., ou ainda a comprovação de que tratam os itens II e III poderá ser feita por meio de testemunhas, apresentadas pelo servidor, e por diligências efetuadas pela própria Repartição.
- ▶ Considera-se pessoa da família (art. 127): o cônjuge, se subsistente a coabitação; o ascendente, ou descendente, até o 2º (segundo) grau; o parente colateral, consanguíneo ou afim até o 2º (segundo) grau, equiparando-se o grau de parentesco pessoa que vive às expensas do servidor, sob sua guarda e responsabilidade (Parágrafo único).
- ▶ Quanto a **Licença para o Trato de Interesses Particulares**, será concedida a pedido do servidor estável, ou daquele que contar com mais de 2 (dois) anos ininterruptos de exercício (art. 134), e não poderá ser concedida a servidor que estiver respondendo a processo administrativo disciplinar, ou judicial, nem aquele que for responsável por consignações em folha de pagamento, antes de resgatado o respectivo débito (Parágrafo único), e não será concedida caso seja inconveniente ao serviço público (Art. 135).
- ▶ Em qualquer caso, a licença somente poderá concedida, se não for inconveniente para o Serviço, podendo concedida por um prazo de até 5 (cinco) anos, podendo ser prorrogada ou renovada, a critério da Administração, por um novo período de até igual duração (art. 136).

Direitos em Geral

- ▶ Outra licença prevista no Estatuto é para **Acompanhamento do Cônjuge**, que será concedida a pedido da funcionária casada cujo marido, servidor público, for mandado servir em outra localidade, dentro ou fora do Estado (art. 138), e contempla quando o servido e estiver legalmente investido em cargo ou emprego de Órgão ou Entidade de qualquer nível federativo, inclusive Municipal, e respectivas Autarquias, Empresas Públicas, Sociedades de Economia Mista, ou Fundações (§ 1º), justificando-se esta licença quando se implicar mudança de domicílio e de residência da família processada *ex-officio*, a remoção ou transferência do cônjuge (§ 2º).
- ▶ Ainda dentro Seção Direito, a **Promoção** (art.143) é a elevação do servidor efetivo dentro da sua classe, com aumento, apenas, de vencimento, que se dá de uma letra para outra, sem a alteração do nível do cargo (§ 1º), a elevação funcional dar-se-á de uma letra para outra, sem alteração do nível do cargo, e a passagem para a letra seguinte garante um aumento do vencimento (§ 2º), entretanto não haverá promoção quando o servidor estiver em disponibilidade, estágio probatório ou aposentado (§ 3º).
- ▶ Cabe ressaltar que a promoção obedecerá a critérios de merecimento e antiguidade, alternadamente, devendo a primeira processar-se por antiguidade (art. 146). Considera-se merecimento a demonstração positiva, pelo servidor, de assiduidade, pontualidade, eficiência, disciplina e aperfeiçoamento funcional (art.147).

Direitos em Geral

- ▶ Dentre as **Vantagens Pecuniárias** (art. 161) que o servidor pode obter por acréscimos no vencimento em decorrência do:
 - ▶ Tempo de Serviço; Desempenho de funções especiais; Condições anormais de realização do serviço; Condições pessoais do servidor, que podem ser em caráter definitivo ou transitório (§ 1º). As vantagens concedidas a título definitivo incorporar-se-ão ao vencimento do servidor, salvo para efeito de cálculo de outras vantagens (§ 2º), podendo ser acumuladas, se compatíveis entre si e desde que não importem repetição do mesmo benefício (§ 3º).
- ▶ Dentre as **Vantagens Pecuniárias** destacam-se (art. 162):
 - ▶ Adicionais, a serem concedidos em razão do tempo de serviço do servidor ou do desempenho de funções especiais; Gratificações, a serem concedidas para atender a condições anormais de realização do serviço ou a condições pessoais do servidor, sendo competência de autoridades indicadas no art. 4º deste Estatuto, salvo nas hipóteses expressamente reservada à competência privativa do Governador do Estado (Art. 163).
 - ▶ São modalidades de adicional pecuniário (art. 164): o Triênio; o Adicional de Função; a Participação em Serviços de Convênio; a Participação em Comissão de Trabalho; o Trabalho Avulso, de caráter Técnico ou Científico, além dos adicionais indicados neste artigo, poderá o servidor efetivo perceber o acréscimo de 40% (quarenta por cento) do vencimento do cargo em comissão que vier a ocupar, nos termos do item II do art. 78 deste Estatuto (§ 1º)
- ▶ Ainda dentro dos Direitos, destacam-se as Gratificações (art.190), sendo: por Serviço Extraordinário; por Serviço Insalubre; por Risco de Vida; pela Presença em Órgão de Deliberação Colegiada; por Representação de Gabinete; para Ajuda de Custo; para Diárias; Natalina, são concedidas em caráter transitório, não se incorporando à remuneração do cargo efetivo nem aos proventos de aposentadoria (art. 191).

Direitos em Geral

- ▶ **A Gratificação por Serviço Extraordinário** (Art. 192), fará jus à Gratificação por Serviço Extraordinário efetivamente executado, desde que previamente autorizado pelo dirigente superior da sua Repartição, ou por quem deste último haja recebido a competente delegação.
- ▶ Por Serviço Extraordinário entende-se o prestado em cada hora excedente da jornada diária de trabalho do servidor (§1º), antes ou depois da sua jornada normal de trabalho (§2º), não podendo exceder a 2 (duas) diárias de trabalho (§3º).
- ▶ Será calculada com base no valor da hora normal trabalhada (Art. 193), e será acrescida de 20% de executada entre as 22 (vinte e duas) horas de um dia, e as 5 (cinco) horas do dia seguinte (§1º), e com hora noturna equivalente a 52 (cinquenta e dois) minutos e 30 (trinta) segundos (§2º).
- ▶ **A Gratificação por Serviço Insalubre** (Art. 197), terá direito quando o servidor executar o trabalho de natureza, condição ou método do seu trabalho o exponham a agentes nocivos à saúde, acima dos limites de tolerância fixados em razão do tipo e da intensidade do agente e do tempo de exposição aos efeitos, definidos em Regulamento editado por Decreto do Poder Executivo (parágrafo único), e de (art.198) competência de Comissão Especial, designada pelo Governador do Estado e constituída por Técnicos em Segurança e Medicina do Trabalho, aferir em laudo pericial, louvando-se nas disposições do respectivo Regulamento, os graus de insalubridade, fixando-os em máximo, médio ou mínimo.
- ▶ É assegurado (art.199) ao servidor o percentual de 40% (quarenta por cento), 20% (vinte por cento) e 10% (dez por cento) que incidirá sobre o seu vencimento, segundo se classifique, respectivamente, em grau máximo, médio e mínimo.

Direitos em Geral

- ▶ A **Gratificação por Periculosidade** (Art. 203), fará jus sempre que exercer um trabalho de natureza, método, condições e local de trabalho o colocarem em acentuado risco de vida, pela frequente relação de proximidade ou contato pessoal direto com população carcerária, doentes mentais comprovadamente perigosos e materiais considerados inflamáveis ou explosivos.
- ▶ É da competência de Comissão Especial de servidores, constituída por Técnicos em Segurança e Medicina do Trabalho e Especialistas em Segurança de Estabelecimentos Penais e Casas de Custódia e Tratamento Psiquiátrico, emitir laudo pericial sobre as condições de periculosidade (Art. 204).
- ▶ Na hipótese em que o servidor exerça atividades consideradas perigosas em mais de um local de trabalho, somente em relação a um deles terá direito à Gratificação, considerando-se o exercício como um todo (Art. 206).
- ▶ Outro direito dos servidores é a chamada **Ajuda de Custo** (art. 217), que tem por objetivo de custear as despesas de transporte e instalações, nos seguintes casos: quando passar a ter exercício fora da sua sede; quando for designado para estudo ou missão fora da sua sede, por prazo superior a 60 (sessenta) dias, ou para o Exterior. As despesas de transporte e de instalações compreenderão as do servidor e da sua família, quando se tratar de mudança de Sede (parágrafo único).
- ▶ Não se concederá Ajuda de Custo, se o servidor: em virtude de mandato eletivo, se afastar da sua Sede ou a ela retornar; for removido a seu próprio pedido; for colocado à disposição de qualquer outro Órgão ou Entidade (Art. 218), não podendo exceder a soma de 3 (três) vencimentos do servidor, salvo tratando-se de viagem para o Exterior (art.219).

Direitos em Geral

- ▶ **A Gratificação por Serviço Extraordinário** (Art. 192), fará jus à Gratificação por Serviço Extraordinário efetivamente executado, desde que previamente autorizado pelo dirigente E por último, **O Expediente nas Repartições Estaduais**, que de acordo com o estatuto (art. 243), será de 6 (seis) horas diárias ou 30 (trinta) horas semanais, salvo em relação àqueles que, por disposição expressa de lei ou contrato, estiverem obrigados a maior ou menor jornada de trabalho.
- ▶ O expediente não poderá ter início antes das 7 horas da manhã, nem poderá se prolongar além das 18,00 (dezoito) horas salvo antecipações ou prorrogações legalmente autorizadas (parágrafo único).
- ▶ No (art. 244), será da competência das Autoridades indicadas no art. 4º deste Estatuto, no âmbito dos respectivos Poderes ou Repartições: fixar os turnos do expediente e horários de serviço, observado o disposto no artigo 243; determinar o controle da pontualidade funcional, selecionando os cargos e funções que, pela sua natureza ou hierarquia, ficarão excluídos do regime de ponto.
- ▶ Cabe ressaltar que sempre que o expediente houver de realizar-se em 2 (dois) turnos, haverá, entre um e outro, o intervalo mínimo de 2 (duas) horas (§1º), podendo ser adotado horário flexível de trabalho, quando justificado (§2º), respeitados os limites estabelecidos neste Capítulo.
- ▶ Não haverá expediente nas Repartições do Estado (art.249), nos dias 8 (oito) de julho, 24 (vinte e quatro) e 28 (vinte e oito) de outubro, datas consagradas, respectivamente, à Independência de Sergipe, à adesão do Estado à Independência do Brasil, e ao servidor público estadual.

Dos Deveres

No art. 250, são deveres do servidor:

- I - ser assíduo e pontual ao serviço;
- II - usar de urbanidade, no trato com as partes, os colegas e os superiores hierárquicos;
- III - guardar sigilo sobre os assuntos da Repartição, especialmente a respeito de despachos, decisões ou providências;
- IV - obedecer às ordens superiores;
- V - cumprir todas as normas legais e regulamentares de serviço;
- VI - desempenhar com zelo e presteza as funções do seu cargo e outras de que for incumbido;
- VII - residir na localidade onde exercer o cargo ou para onde for autorizado pelos seus superiores hierárquicos;
- VIII - diligenciar no sentido de manter atualizada a sua ficha de assentamentos individuais, especialmente no que toca a declarações de família;
- IX - zelar pela economia dos bens e materiais do Estado, sobretudo os que estiverem sob a sua guarda ou utilização;
- X - apresentar-se convenientemente trajado em serviço, ou usando uniforme que lhe for determinado, quando for o caso;
- XI - colaborar e manter espírito de solidariedade com os colegas de trabalho;
- XII - estar em dia com as leis, regulamentos, regimentos, instruções e ordem de serviço que digam respeito ao seu cargo ou à suas funções;
- XIII - representar aos seus superiores imediatos sobre todas as irregularidades de que tiver conhecimento, ocorridas na Repartição em que servir ou relacionadas com o seu trabalho;
- XIV - atender, pronta e prioritariamente: a) as informações e requisições necessárias à defesa judicial do Estado, ou de qualquer das suas Entidades de Administração Indireta; b) à expedição de certidões requeridas para defesa de direito;
- XV - prestar contas dos bens e valores que administrar;
- XVI - proceder, em sua vida pública e privada de modo a dignificar a função pública.

Das Proibições

É proibido ao servidor (art.251):

I - exercer, remuneradamente, 2 (dois) ou mais cargos, empregos ou funções, salvo nos casos e nas condições estabelecidas na Constituição Federal;

II - referir-se de modo depreciativo, em informação, parecer, ou despacho, ou ainda pela imprensa ou por qualquer outro meio de divulgação, aos superiores hierárquicos, às autoridades civis ou militares e aos atos oficiais dos Governos Federal, Estadual, ou Municipal;

III - retirar, sem estar devidamente autorizado, qualquer documento ou objeto da Repartição;

IV - valer-se do cargo ou da função para lograr proveito pessoal, em detrimento da dignidade desse mesmo cargo ou função;

V - promover manifestações de apreço ou desapreço no ambiente de trabalho;

VI - fazer circular listas de donativos ou de sorteios, subscrevê-las, ou exercer comércio, no ambiente de trabalho;

VII - coagir ou aliciar subordinados, para fins de natureza político-partidária;

VIII - participar de diretoria, gerência, ou administração de empresa ou de sociedade privada, salvo nos casos admitidos por este Estatuto;

IX - empregar material do serviço público em serviço particular;

X - celebrar contratos industriais ou comerciais com o Governo, por si ou como representante de outrem;

XI - praticar a Usura sob qualquer modo;

XII - aceitar comissão, emprego ou pensão de Governo Estrangeiro, salvo se autorizado pelo Presidente da República;

XIII - praticar atos de sabotagem contra o Governo ou o Serviço Público;

XIV - constituir-se procurador ou intermediário, junto às Repartições Públicas, salvo tratando-se de interesse de parente até o 3º (terceiro) grau;

XV - entreter-se, nos locais e horários de trabalho, em atividades estranhas ao serviço.

Sansões aos Servidores

- ▶ O art. 252. exclui-se a proibição de acumular: a percepção conjunta de pensões civis ou militares; o recebimento de pensão com vencimentos ou proventos; a percepção conjunta de proventos, quando resultantes de cargos legalmente acumuláveis.
- ▶ Dentre as responsabilidades no exercício do cargo (art. 255), em caso de exercício irregular das suas atribuições, o servidor responderá civil, penal e administrativamente, que poderá ser responsabilizado civilmente por ação ou omissão dolosa ou culposa, que importe prejuízo material para a Fazenda Estadual ou para terceiros (§ 1º). A responsabilidade administrativa decorrerá de ação ou omissão que importe descumprimento de dever ou incidência em proibição funcional, nos termos deste Estatuto (§ 3º).
- ▶ No art. 258 prevê penas disciplinares, sendo elas: **Repreensão; Suspensão; Multa; Destituição de Função; Demissão; Demissão a bem do Serviço Público ou ainda Cassação de Aposentadoria ou de Disponibilidade.** Para a aplicação das penas disciplinares, serão levados em consideração os antecedentes do servidor, a natureza e a gravidade da infração, assim como os danos sofridos pelo Estado (§ 1º), sendo as penas a serem aplicadas serão anotadas e constarão da ficha de assentamentos individuais do servidor (§ 2º). O ato punitivo será motivado e mencionará a respectiva base legal (§ 3º). O art. 259 destaca a pena de repreensão, nos casos de desobediência, indisciplina, ou descumprimento dos deveres.
- ▶ No caso de pena de **suspensão** (art. 260), será aplicada quando: houver dolo, má-fé, ou reincidência, tratando-se das faltas indicadas no art. 259; o descumprimento

Sansões aos Servidores

- ▶ Já o art. 262, prevê a pena de **destituição de função** será aplicada ao servidor que exerce de função de confiança, pela falta de exatidão no cumprimento do dever.
- ▶ E o art. 263. A pena de demissão será aplicada ao servidor, nos seguintes casos: abandono de cargo; incontinência pública e escandalosa, vício de jogos legalmente proibidos e embriaguez habitual; insubordinação grave, em serviço; ofensa física, em serviço, a outro servidor ou particular, salvo em legítima defesa; revelação de fato ou de informação de caráter sigiloso, conhecido em razão do cargo, quando resultar prejuízo para o Estado.
- ▶ O abandono de emprego, explicitado no § 1º, dar-se-á quando da ausência do servidor ao serviço, sem justa causa, por mais de 30 (trinta) dias corridos, ou ainda § 2º, quando o servidor faltar ao serviço, sem justa causa, por mais de 60 (sessenta) dias interpolados, no período de 12 (doze) meses.
- ▶ Já a pena de **demissão a bem do serviço público** (art. 264) será aplicada ao servidor, nos seguintes casos: crime contra a Administração Pública; aplicação ilegal dos recursos do Erário, precedida de dolo; lesão dolosa aos cofres públicos e dilapidação do patrimônio estadual; corrupção passiva, nos termos da lei penal.
- ▶ No art. 265, prevê a cassação da aposentadoria ou a disponibilidade do servidor, nos seguintes casos: prática, quando ainda na atividade, de falta que teria determinado sua demissão, ou demissão a bem do serviço Público; aceitação ilegal de cargo, emprego, ou de função pública, provada a má-fé; perda da nacionalidade brasileira.

Sansões aos Servidores

- ▶ No caso de pena de **suspensão** (art. 260), será aplicada quando: houver dolo, má-fé, ou reincidência, tratando-se das faltas indicadas no art. 259; o descumprimento dos deveres constituir falta grave; for violada qualquer das proibições de que trata a Seção II - Das Proibições, sendo que a pena de suspensão não poderá exceder de 60 (sessenta) dias e será precedida de sindicância administrativa (§ 1º). Durante o período da suspensão, o servidor perderá todos os direitos e vantagens resultantes do exercício das suas funções (§ 2º). Quando for aplicada a pena de multa (art. 261), será aplicada em lugar da suspensão, quando a conversão for considerada conveniente para o Serviço Público, no valor de 50% (cinquenta por cento) do vencimento-dia do servidor, por cada dia estabelecido na suspensão convertida (§ 1º).
- ▶ Já o art. 262, prevê a pena de **destituição de função** será aplicada ao servidor que exerce de função de confiança, pela falta de exatidão no cumprimento do dever. E o art. 263. A pena de demissão será aplicada ao servidor, nos seguintes casos: abandono de cargo; incontinência pública e escandalosa, vício de jogos legalmente proibidos e embriaguez habitual; insubordinação grave, em serviço; ofensa física, em serviço, a outro servidor ou particular, salvo em legítima defesa; revelação de fato ou de informação de caráter sigiloso, conhecido em razão do cargo, quando resultar prejuízo para o Estado. O abandono de emprego, explicitado no § 1º, dar-se-á quando da ausência do servidor ao serviço, sem justa causa, por mais de 30 (trinta) dias corridos, ou ainda § 2º, quando o servidor faltar ao serviço, sem justa causa, por mais de 60 (sessenta) dias interpolados, no período de 12 (doze) meses.
- ▶ Já a pena de **demissão a bem do serviço público** (art. 264) será aplicada ao servidor, nos seguintes casos: crime contra a Administração Pública; aplicação ilegal dos recursos do Erário, precedida de dolo; lesão dolosa aos cofres públicos e dilapidação do patrimônio estadual; corrupção passiva, nos termos da lei penal.
- ▶ No art. 265, prevê a cassação da aposentadoria ou a disponibilidade do servidor, nos seguintes casos: prática, quando ainda na atividade, de falta que teria determinado sua demissão, ou demissão a bem do serviço Público; aceitação ilegal de cargo, emprego, ou de função pública, provada a má-fé; perda da nacionalidade brasileira.

Sansões aos Servidores

- ▶ E por fim a demissão, demissão a bem do serviço público e cassação de aposentadoria ou disponibilidade prevista no art. 267, somente poderão ser aplicadas:
 - ▶ ao servidor vitalício, em razão de sentença judiciária; ao servidor efetivo ou em comissão, em razão de sentença judiciária ou mediante inquérito administrativo, no qual se faculte ao apenado ampla defesa. Em caso de a penalidade for anulada por sentença judiciária ou decisão administrativa, o servidor será reintegrado, ou reconduzido à situação de inativo, conforme o caso (parágrafo único).
- ▶ São competentes para a aplicação de **penas disciplinares** (art. 268):
 - ▶ a Autoridade competente para a nomeação do servidor apenado, em qualquer caso e, privativamente, nos de demissão, demissão a bem do serviço público, cassação de aposentadoria ou disponibilidade; os dirigentes das Repartições Estaduais, nos casos de repreensão, suspensão e multa; a Autoridade competente para a designação, nos casos de destituição de função, podendo ser delegável a aplicação da pena de repreensão (parágrafo único).
- ▶ As penas disciplinares prescreverão (art. 269):
 - ▶ em 1 (um) ano, as faltas sujeitas à repreensão, suspensão e multa;
 - ▶ em 2 (dois) anos, as faltas sujeitas à pena de demissão e de destituição de função;
 - ▶ em 5 (cinco) anos, as faltas sujeitas à demissão a bem do serviço público e,
 - ▶ a cassação de aposentadoria ou disponibilidade.

Sansões aos Servidores

- ▶ Para apuração das irregularidades faz-se necessário a instauração de Processo Administrativo Disciplinar (PAD) (art. 274), com objetivo de apuração dos fatos e a devida responsabilização.
- ▶ O PAD (art. 275) pode ser de duas formas: Sindicância ou de Inquérito Administrativo. As autoridades competentes (art. 276) para a instauração do PAD são: as indicadas no art. 4º deste Estatuto, no âmbito dos respectivos Poderes ou Repartições; os Secretários de Estado e os dirigentes dos Órgãos da Governadoria do Estado.
- ▶ O PAD instaurado do tipo Sindicância (art. 277), será instaurado como meio sumario para apuração de denuncia nos seguintes casos:
 - ▶ quando não houver elementos suficientes para se concluir pela existência de irregularidade administrativa ou de suspeita de sua autoria; e no cometimento de faltas apenas com suspensão. No que se refere a constituição da Sindicância (art. 278), será por servidor ou comissão de servidores, de posição hierárquica nunca inferior à do indiciado, se desde logo for possível o indiciamento, sendo vetado a participação o servidor que tiver relações de parentesco, até o 3º (terceiro) grau, com o denunciante ou o indiciado (parágrafo único).
 - ▶ Incumbe ao servidor ou a Comissão de Sindicância (art. 279): ouvir o denunciante e as testemunhas, para esclarecimento dos fatos objetos do ato de instauração; ouvir o próprio indiciado, se houver, permitindo-lhe a juntada de documentos e a indicação de provas; realizar as diligências necessárias à apuração dos fatos e identificação da sua autoria.
 - ▶ Os atos serão realizados na forma escritas, e arquivados segundo modelo forense, ressalvadas adaptações necessárias (parágrafo único). E a mesma deverá ser concluída no prazo de 20 dias, prorrogável por igual período, a critério da administração (art. 280).
 - ▶ Cabe ao final da sindicância a emissão da opinião pelo sindicante (servidor ou comissão), indicando a base legal bem como a pena cabível, em relatório circunstanciado (parágrafo único).
 - ▶ A partir do recebimento do dossiê ou autos de sindicância (art. 282), a autoridade deverá proceder conforme o caso: arquivar a sindicância, se não ficar provada a existência da irregularidade ou da responsabilidade do indiciado, ou, ainda, se não for possível indiciar nenhum servidor; penalizar o indiciado em caso de convencimento da sua responsabilização por fato irregular, desde que tenha competência para a respectiva imposição; determinar a abertura de Inquerito Administrativo, se a pena a aplicar exigir tal procedimento.

Sansões aos Servidores

- ▶ O PAD tipo **Inquérito Administrativo (art. 283)**, será instaurado para apuração de denúncia que contenha elementos suficientes para se concluir pela existência de irregularidade administrativa e de suspeita de sua autoria.
- ▶ Ele será obrigatoriamente instaurado para a apuração de faltas apenadas com demissão, demissão a bem do serviço público e cassação de aposentadoria ou disponibilidade (parágrafo único). Da mesma forma que a Sindicância, os atos
- ▶ serão realizados de forma escrita e serão arquivados em autos organizados segundo modelo forense, com as necessárias adaptações (art. 284). Para a sua realização (art. 285), deverá ser formado uma comissão de 3 (três) servidores efetivos, designados pela Autoridade que houver determinado a sua instauração.
- ▶ Para a Comissão de Inquérito Administrativo será indicado o servidor que atuará como seu Presidente, e a indicação deste recairá sobre o servidor de maior hierarquia, entre os demais membros da Comissão (§ 1º).
- ▶ **Da mesma forma que a Sindicância**, não poderá proceder ao Inquérito Administrativo, ainda que como Secretário de Comissão, o servidor que tiver relações de parentesco, até o 3º (terceiro) grau, com o denunciante ou o indiciado (§ 4º).
- ▶ Após a designação da comissão e início efetivo dos trabalhos, o prazo para a conclusão dos trabalhos poderá ser prorrogado por mais 30 (trinta) dias, no máximo, a critério da Autoridade instauradora do Inquérito (art. 287, caput e § 4º). Após isto, as revisões e recursos seguem conforme este estatuto.

Disposições Gerais

- ▶ De acordo com este Estatuto, os Secretários de Estado, Dirigentes de Órgão da Governadoria e de Autarquia Estadual aplicar-se-ão as normas relativas, às seguintes matérias, entre outras expressamente previstas neste Estatuto (art. 307):
 - ▶ Posse e prazo para o exercício;
 - ▶ Opção de vencimento ou remuneração;
 - ▶ Licença para Tratamento da Própria Saúde;
 - ▶ Férias, salvo no que toca a indenizações;
 - ▶ Gratificações pela Participação em Órgão de Deliberação Colegiada,
 - ▶ Ajuda de Custo e Diárias;
 - ▶ Deveres, Proibições e Responsabilidades.
- ▶ É de competência dos Secretários de Estado e aos Dirigentes dos Órgãos da Governadoria, no âmbito das suas Repartições (**Art. 308**):
 - ▶ autorizar a celebração de contratos de emprego; conceder licença para tratamento da própria saúde do servidor; dirigir superiormente o pessoal lotado em sua Secretaria, usando dos poderes inerentes à hierarquia e disciplina administrativas.

Disposições Gerais

- ▶ O artigo 312. Estabelece que para os fins deste Estatuto, entende-se por:
 - ▶ I - Sede do servidor, o Município onde ele exerce o seu cargo ou a sua função;
 - ▶ II - Lotação, o número de cargos e funções de confiança estabelecidos para cada Repartição, assim como o número de servidores que deva ter exercício em cada Órgão Público;
 - ▶ III - Valor de Referência, a expressão monetária estabelecida por Legislação Federal para vigorar na Região abrangente do Estado de Sergipe, em substituição ao Salário-Mínimo como fator de correção da moeda;
 - ▶ IV - Serviço Público, o prestado a Órgão ou Entidade de direito público, federal, estadual ou municipal.
- ▶ O Estatuto ainda preserva em seu art. 313, que por motivo de convicção filosófica, religiosa ou política, nenhum servidor poderá ser privado de qualquer dos seus direitos, nem sofrer restrição em sua atividade funcional.
- ▶ O servidor do Governo do Estado de Sergipe tem assegurado também em seu art. 314, a assistência e previdência social aos seus servidores e servidores em geral, diretamente ou por intermédio do Instituto de Previdência do Estado de Sergipe - IPES, e será exercido nas bases, condições e formas estabelecidas pela legislação previdenciária estadual que, inclusive, rege o mesmo Instituto, regula suas finalidades e disciplina suas atividades.
- ▶ Em se tratando de inclusão, no art. 316, prevê mediante seleção e concurso adequados, poderão ser nomeados servidores de capacidade física reduzida, para cargos indicados em lei ou regulamento.

LEI COMPLEMENTAR Nº 16 DE 28/12/94

- ▶ Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Sergipe, de que dispõe a Lei nº 2.148, de 21 de dezembro de 1977, e respectiva legislação suplementar, aplicar-se-ão aos servidores públicos estaduais regidos pelo mesmo diploma legal estatutário, as normas deste Estatuto relativas à licença-prêmio, gratificação natalina, titulação, férias e exercício de cargo em comissão ou função de confiança, fazendo-se as necessárias adaptações quanto a exigências, procedimentos e concessões.
- ▶ Para tanto, serão tratados de forma específica os assuntos listados a seguir:
- ▶ **Licença Prêmio**
- ▶ Conforme o art. 72, a licença-prêmio não gozada ser computada em dobro. Será concedida licença prêmio por assiduidade (art. 96) ao servidor do Magistério (e demais servidores) que:
 - ▶ I - completar cada período de 05 (cinco) anos de exercício no Serviço Público, ininterruptamente;
 - ▶ II - Não houver gozado licença em cada período de 05 (cinco) anos, excetuados a licença para tratamento da própria saúde que se contiver no limite de até 180 (cento e oitenta) dias e de 90 (noventa) para tratamento de pessoa da própria família, em cada quinquênio (§ 1º). Em caso de interrupção do exercício, a nova contagem do quinquênio começará a fluir da data em que se operar a reassunção, estando incluído neste dispositivo as faltas não abonadas (§ 2º).
- ▶ **Gratificação Natalina**
- ▶ Os servidores do Magistério (e demais servidores) (art. 53) farão jus a Gratificação Natalina, correspondente ao 13º (décimo terceiro) salário, de acordo com a legislação estadual pertinente. Ela será paga até o dia 20 (vinte) do mês de dezembro de cada ano (§ 1º), e não será considerada para cálculo de qualquer vantagem pecuniária (§ 4º)

LEI COMPLEMENTAR Nº 16 DE 28/12/94

▶ Titulação

▶ Dentre as gratificações que os servidores do Magistério (e demais servidores) podem receber (art.140), são: (...) VIII - por titulação. Ela se dará por aprofundamento de estudos, participação em cursos, estágios, encontros, simpósios, seminários, eventos patrocinados pelas Entidades de Categoria, pesquisas e projetos ou por publicação de obras ou trabalhos, todos relacionados as atividades do Magistério, na condição de ministrante ou participante.

▶ No § 1º do artigo 150, a Gratificação a ser concedida na forma indicada no "caput" deste artigo será correspondente a:

I - 10% (dez por cento) sobre o vencimento básico do servidor do Magistério para cada 120 (cento e vinte) horas de participação em eventos citados no "caput" deste artigo, atingindo no máximo 600 (seiscentas) horas que corresponderão a 50% (cinquenta por cento) de gratificação sobre o mesmo vencimento;

de II - 20% (vinte por cento) sobre o seu vencimento básico para o curso de especialização (latu-sensu), com no mínimo 360 (trezentos e sessenta) horas, compreendendo apenas um curso

▶ Férias

No que se refere as férias, no art. 75, define como o período de descanso anual do servidor do Magistério (e demais servidores) sem prejuízo do respectivo vencimento ou remuneração. Adquire-se o direito a férias após cada período de 365 (trezentos e sessenta e cinco) dias de exercício (§ 1º).

O gozo das férias é anual, de acordo com escala aprovada pelo dirigente do órgão onde estiver lotado, observado os seguintes períodos (§ 2º) (...) II - 30 (trinta) dias nos demais casos. O artigo 76 diz que é vedada à acumulação de férias, alvo imperiosa e comprovada necessidade do serviço pelo máximo de 02 (dois) períodos.

No artigo 79 afirma ainda que sempre que não for prejudicial ao serviço, o servidor do Magistério (e demais servidores) podem gozar as suas férias em período coincidente com o do cônjuge, se ambos forem servidores do quadro de pessoal de qualquer dos Poderes do Estado, a depender da manifestação expressa dos servidores interessados (parágrafo único).

No artigo 80 prevê que a funcionária do Magistério (e demais funcionárias), em gozo de Repouso Maternidade, serão concedidas férias imediatamente após aquele período, se devidas e desde que não haja prejuízo para o serviço.

LEI COMPLEMENTAR Nº 16 DE 28/12/94

- ▶ **Exercício de Cargo em Comissão ou Função de Confiança**
- ▶ No art. 4º, para os efeitos deste Estatuto, entende-se por:
 - ▶ (...) VI - Cargo Público - como unidade básica da estrutura organizacional, é o conjunto, com denominação específica, de atribuições e responsabilidades cometidas a um Servidor Público, compreendendo:
 - ▶ (...) b) Cargo de Provisão em Comissão - ocupado por servidor de livre nomeação e exoneração. VII - Função de Confiança ou Função de Confiança do Magistério (e demais cargos ou funções), o conjunto de atribuição responsabilidades, a nível de chefia, encargos, secretariado e outros, cometidas transitoriamente a um servidor preferencialmente do órgão ou entidade ou de órgão ou entidade da mesma área de atividade.
 - ▶ Parágrafo único - As descrições dos cargos e funções, com requisitos, sumários de atribuições e tarefas cometidas a cada, são as estabelecidas no Plano de Cargos, Funções e Vencimentos ou Salários dos Servidores Públicos Civis da Administração Direta, do Poder Executivo Estadual.
- ▶ Em relação ao afastamento do ocupante de cargo do Magistério (e demais cargos ou funções) poderá ocorrer nos seguintes casos:
 - ▶ (...) XIV - exercício de cargo em comissão ou Função de Confiança em ou entidades dos Poderes da União dos Estados, Municípios, e Distrito Federal, a cujo quadro de pessoal não pertencer.
 - ▶ Dentre os dispostos no art. 27, será considerado de efetivo exercício os dias em que o ocupante de cargo de Magistério (e demais servidores) que estiver afastado em virtude de:
 - ▶ (...) XIV - exercício de cargo em comissão ou Função de Confiança em ou entidades dos Poderes da União dos Estados, Municípios, e Distrito Federal, a cujo quadro de pessoal não pertencer.

LEI COMPLEMENTAR Nº 16 DE 28 DE DEZEMBRO DE 1994

- ▶ Para efeitos de aposentadoria em termos de proventos integrais ou proporcionais art. 67) da aposentadoria, considerar-se-á além das vantagens do cargo efetivo, a retribuição que melhor beneficiar o servidor, conforme o caso, desde que tenha exercido função gratificada do Magistério, função de confiança, cargo em comissão, inclusive os de Assembleia Legislativa do Estado de Sergipe natureza especial ou de Secretário de Estado, por 5 (cinco) anos consecutivos ou 10 (dez) interpolados:

I - O vencimento do cargo efetivo, observado o disposto neste Estatuto;

II - O vencimento do cargo em comissão simples ou especial, ou de Secretário de Estado;

III - O vencimento do cargo efetivo e mais a porcentagem legal sobre o vencimento do cargo em comissão simples ou especial, se esta houver sido a sua opção;

IV - O vencimento do cargo efetivo, acrescido do valor da função gratificada do magistério ou da função de confiança.

No art. 134, afirma que será de livre escolha do Secretário de Estado da Educação e do Desporto a designação para o exercício de Função de Confiança e de Função de Confiança do Magistério (edemais funcionários), e a respectiva desinvestidura.

Referencias

Apostila Gestão de Pessoas (FAPESE/SEPLAG)

