

Secretaria do Planejamento
e das Finanças - SEPLAN



GOVERNO
DO RIO GRANDE DO NORTE

PROJETO DE MODERNIZAÇÃO DA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS DO RN

PRODUTO 02
Relatório de Diagnóstico
das Políticas e Práticas
de Gestão de Pessoas



GRUPO BANCO MUNDIAL



GOVERNO
CIDADÃO

DESENVOLVIMENTO E SUSTENTABILIDADE



GOVERNO

DO RIO GRANDE DO NORTE



GRUPO BANCO MUNDIAL



**GOVERNO
CIDADÃO**

DESENVOLVIMENTO E SUSTENTABILIDADE

Este documento é fruto de uma ação estratégica do Governo do Estado do Rio Grande do Norte, através do Projeto Governo Cidadão, financiado com recursos do acordo de empréstimo com o Banco Mundial - BIRD 8276-BR.

É permitida a reprodução total ou parcial do texto deste documento, desde que citada a fonte.



NOME DO PROJETO: GOVERNO CIDADÃO SUSTENTÁVEL DO RIO GRANDE DO NORTE - PROJETO RN SUSTENTÁVEL

EMPRÉSTIMO N° 8276-BR

CONTRATO N° 027/2018 - CELEBRADO ENTRE A SECRETARIA DE ESTADO DO PLANEJAMENTO E DAS FINANÇAS E MBS ESTRATÉGIAS E SISTEMAS LTDA

TÍTULO

Projeto de Modernização da Política de Recursos Humanos do Estado do Rio Grande do Norte

Produto 2: Relatório contendo o Diagnóstico das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas



**GOVERNO DO ESTADO
DO RIO GRANDE DO NORTE**

Secretaria da Administração
e dos Recursos Humanos - SEARH



Ao

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

SECRETÁRIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO E DOS RECURSOS HUMANOS - SEARH

Exmo. Sr.

Dr. Cristiano Feitosa Mendes

Secretário de Estado da Administração e dos Recursos Humanos

BR 101, Km 0, Centro Administrativo, Lagoa Nova

Natal-RN, CEP: 59.064-901

Conforme contrato 027/2018 firmado entre o Estado do Rio Grande do Norte, através da Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças, e a MBS ESTRATÉGIAS E SISTEMAS LTDA

Encaminhamos com esse Relatório a Entrega do Produto 2 do Projeto de Modernização da Política de Recursos Humanos do Estado do Rio Grande do Norte: **Produto 2: Relatório contendo o Diagnóstico das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas**, para devida apreciação e aprovação.

Natal, 24 de maio de 2018.

Villi Vitório Longhi
Sócio/Diretor
MBS Consulting

Conteúdo

1	Introdução.....	4
2	Secretaria da Administração e Recursos Humanos do Rio Grande do Norte	5
3	Diagnóstico.....	7
4	Pontos de Atenção.....	28
5	Considerações Gerais	29
6	Referências.....	30
7	Anexos	31
•	Apresentação Diagnóstico Organizacional	31

1 Introdução

O Governo do Estado do Rio Grande do Norte, através da Secretaria de Planejamento e das Finanças, por meio da Unidade de Gerenciamento do Projeto RN Sustentável, solicitou financiamento do Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD), sob a forma de um “empréstimo” para o custo do Projeto Integrado de Desenvolvimento Sustentável do Rio Grande do Norte.

Considerando o Projeto RN Sustentável, foi criado o grupo de trabalho através da Portaria nº 198/2014-GS/SEARH, de 27/08/2014, publicada no D.O.E. de 30/08/2014 e ratificado pela Portaria nº 132/2015-GS/SEARH, de 18/05/2015, publicada no D.O.E. de 26/05/2015 com a finalidade de contribuir e auxiliar no projeto de modernização da Política de Recursos Humanos - Gestão de Pessoas, sob a responsabilidade da Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos – SEARH.

A etapa de diagnóstico que irá ser abordada nesse documento envolve o entendimento da situação atual das políticas e práticas de Gestão de Pessoas, incluindo a análise do arcabouço legal e normativo, da força de trabalho, da missão, visão, valores e direcionadores estratégicos da Secretaria de Estado de Administração e Recursos Humanos e demais Secretarias mencionadas, além das sistemáticas de gestão de cargos, carreiras e remuneração, gestão de desempenho, capacitação e desenvolvimento, qualidade de vida no trabalho e clima organizacional.

Conforme Chiavenato (2009) através do diagnóstico é possível verificar a existência de problemas ou disfunções que estão afetando os resultados da organização, bem como fornecer indicadores para ações interventivas que colaborem com a redução das queixas.

A integração entre pessoas e organizações é complexa e dinâmica. Sempre existirão divergências, pois cada pessoa processa a realidade de acordo com seus interesses. Assim sendo, faz-se necessário detectar os principais problemas que estão causando descontentamento por parte dos servidores para que através dos trabalhos posteriores possa-se minimizar a insatisfação e trabalhar em cima das causas.

É com base no diagnóstico que a instituição irá se antecipar às mudanças e preparar-se para agir em seus ambientes internos e externos.

O resultado desse trabalho foi obtido a partir dos levantamentos realizados sobre o arcabouço legal, documentos selecionados pela equipe do projeto, entrevistas semi dirigidas com alguns representantes dos principais temas a serem pesquisados, livros publicados pelas Secretarias relativos ao assunto entre outros.

2 Secretaria da Administração e Recursos Humanos do Rio Grande do Norte

A Secretaria de Estado de Administração e dos Recursos Humanos - (SEARH), conforme a Lei Complementar nº. 163, de 05 de fevereiro de 1999, é órgão integrante da Administração direta do Poder Executivo, ratificada pelo Decreto nº. 19.896, de 6 de julho de 2007, e tem a finalidade de formular e implementar políticas de administração dos recursos humanos, materiais, patrimoniais e tecnológicos do Rio Grande do Norte.

Missão

Formular e implementar políticas de administração dos recursos humanos, materiais, patrimoniais e tecnológicos para dotar o governo do Rio Grande do Norte dos meios para fazer uma prestação de serviços públicos de modo efetivo, ético e de alta qualidade, para seus cidadãos.

À SEARH compete:

- I. Promover estudos e ações na área de modernização administrativa e reforma do Estado, visando o aperfeiçoamento permanente das práticas, métodos e procedimentos de gestão e de trabalho;
- II. Formular diretrizes, promoção, coordenação, acompanhamento e avaliação das políticas, dos planos e projetos de modernização e gestão de administração pública estadual, compreendendo, inclusive, o acompanhamento de gastos públicos, assegurando um processo permanente de melhoria e inovação contínua;
- III. Formular diretrizes, promoção, coordenação, acompanhamento e avaliação das políticas, dos planos e projetos que contemple as áreas de tecnologia da informação e da comunicação, patrimônio, compras governamentais, capacitação e desenvolvimento de pessoas, atos e pagamentos de pessoal, por meio de estudos, pesquisas, visando a execução eficiente e eficaz das atividades administrativas;
- IV. Realizar as atividades de administração das operações de Tecnologia da Informação e Comunicação com a gestão do acesso e uso da Internet; das aplicações de sistemas corporativos e gestão de rede e comunicação;
- V. Realizar as atividades de administração do Patrimônio com a gestão da frota e de Combustíveis; o registro do patrimônio imobiliário e a gestão documental do Arquivo Público Estadual;
- VI. Realizar as atividades de administração das Compras Governamentais com a Gestão de processos licitatórios e acompanhamento de Contratos;
- VII. Realizar as atividades de administração de pessoal relativas à gestão e desenvolvimento de recursos humanos da Administração Direta, das Autarquias e das Fundações Públicas, através de programas para valorização do servidor, com a participação de instituições de ensino;

VIII. Realizar a formulação, promoção, coordenação, implementação, acompanhamento e avaliação das políticas de gestão de pessoas, contemplando o sistema de carreiras, remuneração, recrutamento, seleção, capacitação, direitos e deveres do servidor, histórico funcional dos servidores públicos, evolução quantitativa e qualitativa da força de trabalho, avaliação de desempenho funcional e auditoria da folha de pagamento do Estado, como órgão central do sistema de recursos humanos da administração pública estadual;

IX. Elaboração de planos, programas e projetos relacionados a recursos humanos em conformidade com as diretrizes e metas governamentais;

X. Promoção e coordenação de concursos públicos no âmbito da Administração Pública Estadual;

XI. Supervisionar as atividades de previdência dos servidores públicos;

XII. Instaurar processo administrativo disciplinar ou sindicância para apuração de irregularidade nos serviços públicos;

XIII. Determinar a realização de auditorias administrativas;

XIV. Prestar serviços de apoio necessário ao funcionamento regular da Administração Direta;

Sem desacordo com as atribuições supracitadas, compete ainda, à Secretaria de Estado de Administração e dos Recursos Humanos a execução de outras ações e atividades concernentes a sua natureza ou determinadas pelo Chefe do Poder Executivo.

São entidades vinculadas à Searh o Instituto de Previdência dos Servidores do Estado do Rio Grande do Norte (IPERN) e a Companhia de Processamento de Dados do Rio Grande do Norte (DATANORTE).

3 Diagnóstico

Para apresentar os resultados, os assuntos foram divididos em 05 grandes temáticas. São elas: Avaliação de Desempenho, Capacitação, Clima Organizacional, Gestão de Cargos, Carreiras e Remuneração e Qualidade de Vida e Saúde no Trabalho.

Avaliação de Desempenho (AD)

Avaliação é um processo corriqueiro na vida das pessoas, em todas circunstâncias e momentos estamos avaliando tudo que acontece ao nosso redor. O mesmo acontece nas organizações onde aparece a necessidade de avaliar os mais diferentes desempenhos -financeiro, operacional, técnico, humano.

Avaliar, segundo Rabaglio (2004), significa fazer uma análise para rever processos, aperfeiçoar comportamentos e técnicas, verificar uma forma de fazer diferente as tarefas sempre buscando a eficácia dos resultados.

Através da avaliação de desempenho pode-se ter fundamentos e subsídios que auxiliem nas progressões funcionais/salariais, transferências e demissões; pode-se comunicar aos funcionários como está indo no seu trabalho; identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria (CHIAVENATO, 1999).

Pontes (2002) complementa dizendo que através da avaliação de desempenho é estabelecido um "contrato" com os colaboradores da organização referente aos resultados desejados, acompanhamento dos desafios propostos, corrigindo os rumos quando necessário e avaliando os resultados conseguidos.

Em se tratando desse tema pode se constatar que não existe um modelo único aplicado a todos os servidores. A Secretaria da Saúde Pública -SESAP implementou, de forma empreendedora, a partir da Lei Complementar nº 333, de 29 de junho de 2006 que instituiu o Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração.

Através do Decreto nº 21.518, de 26 de janeiro de 2010, foi regulamentada a Avaliação de Desempenho Individual do Servidor da Saúde (ADISS), trazendo em seu escopo a concepção de que a "AD é um processo sistemático e contínuo de aferição do desempenho profissional do servidor efetivo em função das metas para ele estabelecidas, cujos objetivos são: valorizar e reconhecer o desempenho eficiente do servidor no exercício de suas atribuições; apoiar estudos na área de formação de pessoal; identificar necessidades de capacitação profissional com vistas ao aperfeiçoamento do desempenho funcional; favorecer o aprimoramento contínuo das ações desenvolvidas nos serviços de saúde; instrumentalizar por meio das pactuações entre o servidor e instituição, o alinhamento das metas individuais com as metas institucionais; efetivar as progressões por mérito profissional com base em resultados satisfatórios obtidos pelo servidor na avaliação".

A ADISS é operacionalizada por meio de um programa eletrônico contendo todos os prazos referentes ao cumprimento das etapas, formulários a serem preenchidos, orientações em geral, apuração dos resultados, emissão de relatórios e informações que subsidiam os processos de progressão por mérito.

Neste processo, todos os servidores pertencentes ao Grupo Ocupacional na Saúde Pública são avaliados anualmente. Os servidores efetivos, em estágio probatório e ocupantes de cargo em

comissão ou função gratificada também participam, porém, é importante ressaltar que a ADSIS não está atrelada à efetivação do Estágio Probatório.

Os servidores realizam a autoavaliação e são avaliados por um avaliador que deve ser o responsável pelo setor onde o servidor desenvolve suas atividades. O avaliador pode ser o chefe do setor ou alguém indicado por este.

A Progressão por mérito é concedida, a cada dois anos, para os servidores que obtiveram resultado no mínimo 7.0 na média das duas avaliações de desempenho realizadas no período. Os servidores com resultado abaixo de 7,0 na média das avaliações realizadas não terão direito à progressão relativa ao período. Essa progressão é limitada até o nível 16 do PCCR relativo à secretaria em questão.

Para participar o servidor deve ter 150 dias de efetivo exercício na SESAP no respectivo ano letivo e a partir da LC nº 511/2014 licenças para tratamento de saúde e mandato eleitoral são consideradas como efetivo exercício.

Percebe-se que o modelo acima mencionado contribui de forma positiva para algumas mudanças importantes na cultura organizacional e atende as expectativas de grande parte dos servidores lotados nessa Secretaria, porém é necessário que as lideranças assumam a responsabilidade enquanto gestores de pessoas, reconheçam essa frente de trabalho não somente como um subsídio para a progressão por mérito, mas como uma excelente ferramenta de gestão de pessoas que integra vários processos de Recursos Humanos.

É evidente que ainda existe uma séria de desafios a serem superados para perpetuarmos a cultura de valorização do servidor baseado na meritocracia e autodesenvolvimento, como por exemplo: o programa de avaliação de desempenho ter foco na gestão por competência, extensão dessa metodologia para as outras secretarias, disponibilidade orçamentária, lideranças mais preparadas e conscientes do seu papel como gestores de pessoas e não só de processos.

Capacitação e Escola de Governo

O Estado do Rio Grande do Norte instituiu a Escola de Governo Cardeal Dom Eugênio de Araújo Sales (EGRN) por meio do Decreto nº 19.896 de 06/07/2007 sendo esta vinculada à Secretaria de Estado da Administração e de Recursos Humanos. A escola tem por objetivo promover a valorização e desenvolvimento do servidor público estadual, por meio de um programa permanente de capacitação, elevando o nível de qualidade, eficiência, eficácia e efetividade dos serviços prestados ao cidadão e adequando-os aos novos perfis profissionais requeridos pelo setor público.

A instituição atua nas áreas de formação continuada, graduação, pós-graduação, cursos livres de extensão, cursos online (sendo retomado), gestão do Programa de Estágios e concursos públicos.

Também são desenvolvidos os seguintes projetos:



Programa de Apoio à Aposentadoria.

Este programa vem sendo desenvolvido desde 2016 e tem o objetivo de preparar o servidor para a nova fase (aposentadoria), capacitando-o enquanto protagonista de sua própria história.



Programa de Acompanhamento e Avaliação de Formação do Servidor

Estadual

Iniciou em 2015 com o objetivo de acompanhar e avaliar as ações desenvolvidas por meio das ofertas de cursos de formação inicial e continuada para os servidores públicos do Estado do Rio Grande do Norte. O programa busca propiciar a construção de uma prática de gestão que permita a visualização de diagnósticos avaliativos de resultados e que possibilite a redefinição das políticas adotadas para as formações dos servidores.



Programa de Acolhimento ao Novo Servidor

Sua missão é a de promover a cultura do acolhimento no trabalho para contribuir com a melhoria da qualidade e eficiência dos serviços prestados e fazer com que o servidor recém-ingresso por meio de concurso público conheça a estrutura do Governo do Estado e do órgão de sua lotação.

O Programa acolhe os servidores ingressos através de concurso público (art. 37, II, CF) para provimento imediato logo após a nomeação. Sua participação é definida desde o Edital específico de cada concurso.



Programa de Articulação com Municípios do Rio Grande do Norte

Essa iniciativa nasceu da necessidade de ampliar e expandir as ações da Escola de Governo nos municípios do Estado como forma de permitir uma maior eficiência na qualificação dos servidores públicos municipais, possibilitando, assim, ganhos crescentes na prestação de serviços à sociedade.

A efetivação do Proam-RN ocorre via Escola Virtual—espaço constituído por um representante de cada Município do RN que tenha celebrado o Acordo de Cooperação Técnica- sob a coordenação da EGRN, com a finalidade de conhecer e diagnosticar as demandas locais existentes do serviço público de cada região e buscar alternativas de melhorar a qualificação profissional de seus servidores.



Programa de Qualidade de Vida e Saúde no Trabalho

O Rio Grande do Norte, no âmbito da administração estadual, deu o primeiro passo nesse sentido quando constituiu através de ato administrativo de 03 de outubro de 2003, um grupo de trabalho com a finalidade de desenvolver o Projeto Qualidade de Vida e Promoção da Saúde, a partir da experiência do Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural do RN (Emater).

O Decreto Estadual nº 18.960, de 7 de março de 2006, instituiu o Programa Qualidade de Vida e Saúde no Trabalho (PQVST) e estabeleceu a composição da Comissão Coordenadora para implantá-lo no âmbito da Administração Estadual.

A Escola de Governo apoia e dá suporte a este Programa cujo objetivo é desenvolver ações que preservem a saúde dos servidores, melhorem o estilo de vida, o ambiente de trabalho e propiciem condições que possibilitem a gestão de escolhas do bem-estar.

Sua atuação é junto aos Setores de Recursos Humanos, com participação das Comissões Executivas Locais (CEL's) para difusão do conhecimento e fortalecimento da cultura organizacional no que tange às práticas e ações de Qualidade de Vida e Saúde no Trabalho.

Como ações desse Programa podemos mencionar: Programa de Atividade Física (PAF), Corrida do Servidor Público, Campeonato de Futebol, Feirinha de Talentos, realização de algumas edições do Congresso de Qualidade de Vida e Saúde no Trabalho; Jornada de Qualidade de Vida nas regiões Oeste e Seridó e de campanhas importantes como o Outubro Rosa.

Nos dias de hoje, Qualidade de Vida no Trabalho não é mais um diferencial e sim uma exigência em todas as instituições, sejam elas públicas ou privadas, visto que não valorizar o ser humano em um

primeiro plano, investindo em ações que tragam bem-estar e satisfação dificilmente tornar-se-á competitiva. De nada adianta grandes investimentos em tecnologia e equipamentos de última geração se não investirmos e dedicarmos atenção as pessoas que são as responsáveis pelo desempenho das organizações.

Refletindo sobre a realidade do Estado do RN nos últimos anos, observou-se um aumento no número de aposentadorias, abertura de concurso público para cargos restritos, pessoas sobrecarregadas, déficit de pessoal em algumas áreas, infraestrutura de baixa qualidade entre outros. Todos esses fatores estão comprometendo a qualidade do serviço e, conseqüentemente a qualidade de vida dos servidores no trabalho.

Programa de Estágios

O Programa contribui para a qualificação de estudantes de diversas áreas do conhecimento possibilitando o aprimoramento e complementação da formação profissional dos alunos e sua adequação às necessidades e peculiaridades das organizações públicas.

Através do seu Departamento de Recrutamento e Seleção (DERES) a Escola de Governo faz a gestão desse programa conforme determina a Lei nº 11.788, de 25.09.2008 (Lei de Estágio).

Capacitação

Muito tem-se falado sobre o modelo de gestão de pessoas por competências, o qual possui como um de seus principais objetivos a melhoria da gestão organizacional uma vez que alinha a estratégia e os valores institucionais, contemplando a identificação, o desenvolvimento e a aplicação das competências, visando sustentar e integrar as ações de gestão de pessoas.

Para tornar essa gestão mais efetiva é preciso discutir estratégias que mobilizem os talentos dos servidores de acordo com as necessidades institucionais, fazendo com que a gestão por competência se constitua no caminho para mudanças nas organizações a médio e longo prazos. Nesse contexto, é de se esperar que a área de gestão e capacitação de pessoas ganhe uma nova dimensão, tornando-se a alternativa estratégica de onde surgirão os processos destinados a reconfigurar as práticas e o desenho dos modelos de gestão atual (CARVALHO et al, 2009).

Frente a esse cenário, o ideal seria que a oferta de cursos de capacitação estivesse baseada no referencial de competências para desenvolver os servidores de acordo com as necessidades estratégicas da administração pública e visando o aumento da performance.

Avaliando o tema capacitação pode se perceber que os cursos solicitados para o desenvolvimento dos servidores não estão atrelados a um processo de avaliação individual e conseqüentemente a um Plano de Desenvolvimento. Acontece de, muitas vezes ter um investimento financeiro grande em conteúdos que não impactam significativamente na performance nem no desenvolvimento de competências essenciais para o exercício do ofício do servidor.

É válido ressaltar que as lideranças não participam da validação da inscrição do servidor quando interessado em algum curso de extensão e essa análise acontece por funcionários da Escola que muitas vezes não tem a visão global do que realmente o servidor precisa desenvolver e tem a autonomia para deferir o pedido.

A Escola atualmente não consta com nenhum sistema informatizado para a gestão das informações em relação a histórico de cursos por servidor, aproveitamento, assiduidade. Esses dados são feitos de forma manual há, aproximadamente, 06 anos quando expirou a licença do último fornecedor.

Hoje não se tem uma limitação de orçamento para o desenvolvimento de novos projetos para capacitação, tanto que não se utiliza toda a verba destinada para esse fim. Muitas vezes, acaba-se destinando parte dessa verba para outras frentes de trabalho.

Sabemos que investir na capacitação dos servidores é imprescindível para a melhoria dos processos gerenciais no setor público, todavia verificou-se a falta de Programas de Desenvolvimento voltados para as lideranças (seja para formação de novos líderes ou desenvolvimento dos que já possuem essa responsabilidade) desempenharem funções de gestão, papel esse que vem sofrendo muitas mudanças para atender o complexo cenário que estamos vivendo.

Na maioria das vezes os cargos de gestão são ocupados por indicações políticas, que assumem como cargos comissionados sem experiência em gestão e no serviço prestado pelo órgão. Esta situação compromete o clima organizacional, na qualidade das atividades realizadas e na aplicação efetiva das políticas de carreira.

Clima Organizacional

O ambiente de trabalho ou qualquer outro ambiente onde o ser humano permaneça rotineiramente, por algum tempo, trabalhando ou apenas convivendo, tende a gerar um clima que se expressa em forma de sentimentos, reações de bem-estar, de satisfação ou insatisfação.

O Clima de uma organização consiste na forma como os empregados percebem um ambiente de trabalho determinado num momento dado da história da instituição. Além disso, numa mesma organização podem existir diferentes climas, característicos de setores, áreas, chefias. A especificidade não exclui, porém, a possibilidade da existência de uma estrutura comum ao Clima Organizacional (LUZ, 2003).

A realidade do Estado do Rio Grande do Norte nos últimos anos, com o aumento do número de aposentadorias, realização de concurso público somente para algumas categorias profissionais foram criando um déficit de pessoal e isso tem comprometido a qualidade do serviço prestado ao cidadão e a qualidade de vida do servidor no trabalho, que vivem em constante pressão para conseguir entregar os resultados.

Há um grande contingente de pessoas desmotivadas, esperando para se aposentar e, de outro lado, alguns sobrecarregados por terem que trabalhar por si e pelo setor. Muito dessa desmotivação foi causada em virtude da demanda dos planos de cargos, que agravou as disparidades de remuneração existentes entre as secretarias.

Existem também outros fatores os quais influenciam a satisfação dos servidores e a motivação para a boa realização de suas atividades, os quais podem ser identificados e entendidos, além do alinhamento de interesses, tais como o tipo de tarefa realizada, a remuneração e os demais benefícios, o tipo de supervisão e liderança a que estão sujeitos, a possibilidade de crescimento profissional, o relacionamento com a equipe a que pertencem e as condições de trabalho, entre outros.

Condições precárias de trabalho em algumas secretarias, modelo de gestão ultrapassado, políticas de RH só no papel, comunicação interna ineficiente, descontinuidade de processos, defasagem salarial, falta de mobilidade na carreira entre outros completam a realidade atual do servidor.

Percebe-se que as Secretarias trabalham como ilhas, isoladas uma das outras, se fechando em seus mundos com ações e políticas de Gestão de Pessoas próprias e não existe uma uniformidade/padronização dos processos e práticas. Isso também tem causado retrabalho, descontentamento e aumentando os índices de insatisfação.

Alguns exemplos encontrados no trabalho de diagnóstico podem exemplificar o que foi abordado acima:

Ex 1: SESAP: 1 ano sem telefone, usando telefone próprio, WhatsApp para resolver questões de trabalho.

Ex 2: Existe um sistema único que concentra todas as informações da vida útil do servidor (histórico profissional, local de trabalho, histórico de capacitações). Por outro lado, ele não é utilizado em sua totalidade em função de: bloqueio de acessos, desconhecimento das suas funcionalidades e o próprio uso da ferramenta.

Ex 3: Servidores com mesmo perfil de função com remunerações distintas.

Gestão de Cargos, Carreiras e Remuneração

Os planos de cargos, carreiras e remuneração constituem uma ferramenta de fundamental importância na Gestão dos Recursos Humanos, uma vez que neles ficam claras as “regras do jogo”.

O Estado do Rio Grande do Norte, hoje, tem um leque de legislação de pessoal individualizada, com parâmetros que necessitam de regulamento, para planejar, acompanhar, valorizar e avaliar, mas que da forma como se apresenta, não gera uma política de gestão de recursos humanos adequada para o momento contemporâneo. Entende-se que essa legislação vigente precisa de uma unificação e atualização.

Os planos existentes atualmente (aproximadamente 16) não estão sendo implementados com os direitos e garantias necessários para implantação dos benefícios abordados o que tem ocasionado um aumento das demandas judiciais. Sabe-se que a crise financeira que o Estado se encontra tem dificultado ainda mais essa realidade, os direitos do servidor adquiridos pela legislação não são garantidos na prática. O discurso presente é: Crise, o Estado está quebrado, a palavra de ordem é cortar os gastos.

Não se pode deixar de mencionar que é pressuposto para implantação de um Plano de Cargo, Carreira e Remuneração (PCCR) que preveja modelo de direitos e benefícios, da avaliação de desempenho, do estágio probatório, da frequência, dos planos de capacitações e o desenvolvimento de uma tecnologia customizada para suporte e gestão desses novos processos.

Análise da Legislação

Nº	ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO DIRETA	LEIS COMPLEMENTARES PLANOS DE CARGOS	TÓPICOS ABORDADOS
01	Secretaria de Educação - SEEC	322/2006 507/2014	- Estruturação do quadro funcional - Do ingresso - Regime de trabalho - Evolução Funcional - Direitos e Deveres - Jornada de trabalho
02	Secretaria de Saúde - SESAP	333/2006 511/2014 512/2014 Decreto nº 21.518/2010	- Estruturação do plano de cargos - Remuneração/vencimentos - Enquadramento desenvolvimento na carreira - Gestão do trabalho - Jornada de trabalho - Avaliação de desempenho
03	Gabinete Civil - GAC	418/2010 433/2010	- Estruturação do quadro de pessoal - Progressão funcional

			<ul style="list-style-type: none"> - Remuneração/vencimentos - Regime de trabalho - Enquadramento
04	Secretaria de Tributação - SET	420/2010 Lei nº 9.341/2010 443/2010	<ul style="list-style-type: none"> - Estruturação do quadro de pessoal - Progressão Funcional - Remuneração - Enquadramento - Alteração de remuneração
05	Controladoria - CONTROL	430/2010	<ul style="list-style-type: none"> - Constituição dos quadros de pessoal - Definição dos Cargos Comissionados e Funções de Confiança - Ingresso -Progressão Funcional - Vencimentos, gratificação de desempenho e de representação
06	Procuradoria Geral do Estado	431/2010	<ul style="list-style-type: none"> - Estruturação do plano - Normas de enquadramento - Desenvolvimento na carreira - Remuneração - Gestão no trabalho - Criação de cargos públicos de provimento efetivo - Estipulação de gratificações e vencimentos - Definição dos perfis de cargos efetivos - Nivelamento pelo tempo efetivo - Forma de incentivo à titulação - Correlação de cargos efetivos
07	Administração Direta	432/2010	<ul style="list-style-type: none"> - Estruturação do quadro de pessoal

			<ul style="list-style-type: none"> - Classificação e correlação de cargos - Ingresso - Enquadramento - Desenvolvimento na carreira e valorização profissional - Regime de trabalho - Remuneração e vencimentos
--	--	--	--

Nº	ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO INDIRETA	LEIS COMPLEMENTARES PLANOS DE CARGOS	TÓPICOS ABORDADOS
08	IDEMA	328/2006 438/2010	<ul style="list-style-type: none"> - Definição de carreiras - Investidura - Progressão - Avaliação de desempenho - Funções gratificadas - Reestruturação de classes ocupacionais e vencimentos
09	FUNDAC	361/2008 521/2014	<ul style="list-style-type: none"> - Estruturação de quadros - Evolução funcional - Remuneração - Enquadramento - Vencimento e gratificação - Correlação de cargos - Definição de cargos em comissão
10	IPERN	365/2008 520/2014	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de classes - Enquadramento - Investidura - Atribuições - Promoção - Remuneração e vencimentos - Lotação e nomenclatura dos cargos
11	FJA	419/2010	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura dos cargos - Provimento/ingresso - Enquadramento - Progressão Funcional - Política Salarial

			- Lotação de cargos
12	DETRAN	424/2010	- Criação de classes - Vencimentos
13	DER	434/2010	- Vencimentos - Instituição de classes
14	EMATER	435/2010	- Estruturação de cargos e remuneração - Ingresso/requisitos - Formas de desenvolvimento - Adicional de interiorização - Remuneração - Enquadramento - Vencimentos
15	IDIARN	436/2010	- Classes e vencimentos
16	JUCERN	437/2010	- Classes, vencimento e enquadramento
17	IPEM	519/2014	- Organização e estrutura - Ingresso - Remuneração - Gratificação de Produtividade - Evolução funcional, promoção e progressão - Atribuições

LEI COMPLEMENTAR Nº 432, DE 1º DE JULHO DE 2010

Institui o Plano de Cargos, Carreira e Remuneração dos Órgãos da Administração Direta do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Norte, e dá outras providências.

DA VALORIZAÇÃO DOS SERVIDORES

Art. 2º:

Trata das diretrizes de valorização dos servidores efetivos através do estímulo ao aperfeiçoamento profissional, desenvolvimento de qualidades técnico-profissionais e gerenciais, garantia de remuneração digna e condições adequadas de trabalho, progressão funcional baseada nos critérios de merecimento e capacitação.

DO ENQUADRAMENTO NO PLANO DE CARGOS

Arts. 6 e Art. 7:

Os servidores efetivos integrantes do Quadro de Pessoal dos Órgãos da Administração Direta do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Norte, podem optar pelo enquadramento da LC 432/2010 ou permanecerem nos atuais cargos públicos de que são titulares, até as respectivas vacâncias.

Art. 9:

O enquadramento dos servidores públicos efetivos, lotados, relatados e redistribuídos dos Órgãos da Administração Direta, até a publicação da LC 432/2010, dar-se-á mediante opção expressa do servidor, a ser formalizada por requerimento no prazo de cento e vinte dias, a partir da publicação da própria lei. Se não optar, permanecerá no cargo de origem.

DAS FORMAS DE DESENVOLVIMENTO NA CARREIRA E DA POLÍTICA DE INCENTIVO E VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL

Arts. 16 e 17

Descreve que o desenvolvimento do servidor ocorrerá por progressão por Capacitação Gerencial ou por Mérito Profissional, após o cumprimento de interstício mínimo de 03 (três) anos, salvo se houver resíduos de tempo de serviço decorrentes do enquadramento do servidor no presente Plano.

Aqui, a progressão funcional é prevista para ocorrer de forma vertical, ou seja, um nível superior acima do atual, ou por progressão horizontal, sem mudança de categoria funcional, para o nível remuneratório inicial do nível gerencial imediatamente superior ao seu nível gerencial.

Arts. 26 e 27

Prevê que serão regulamentadas através de decreto específico, sendo devida, porém gratificação de incentivo à qualificação após 2 (dois) anos da vigência da LC, a qual terá por base um percentual calculado sobre a base de remuneração do servidor.

**LEI COMPLEMENTAR Nº 333, DE 29 DE JUNHO DE 2006
LEI COMPLEMENTAR Nº 511/2014 (alteração quanto ao enquadramento)
LEI COMPLEMENTAR Nº 512/2014 (alteração da remuneração por reajuste)**

Institui o Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração dos servidores efetivos da Secretaria de Estado da Saúde Pública do Rio Grande do Norte, e dá outras providências.

DO ENQUADRAMENTO NO PLANO DE CARGOS

Art. 8º:

Trata da possibilidade dos servidores efetivos integrantes do Quadro de Pessoal da Secretaria de Estado da Saúde Pública poderem optar pelos enquadramentos decorrentes da aplicação desta Lei Complementar ou pela permanência nos atuais cargos públicos de que são titulares, até as respectivas vacâncias. A previsão é a mesma da LC 432/2010.

Art. 11:

O enquadramento dos servidores públicos efetivos, lotados em unidades municipalizadas e ou vinculadas à Secretaria de Estado da Saúde Pública até a publicação desta Lei Complementar, nos cargos e carreira definidos nesta Lei, dá-se mediante opção expressa e irrevogável do servidor, a ser formalizada por requerimento no prazo de noventa dias, a partir da publicação desta Lei Complementar.

DO DESENVOLVIMENTO NA CARREIRA

Arts. 16 a 18:

A progressão na carreira se dá por mérito profissional, mediante resultado satisfatório obtido em avaliação de desempenho, realizada a cada dois anos de efetivo exercício.

Em complemento, o DECRETO Nº 21.518, DE 26 DE JANEIRO DE 2010, regulamenta a forma em que é realizada a avaliação de desempenho dos ocupantes de cargo público de provimento efetivo pertencente ao Grupo Ocupacional Saúde Pública, detalhando a forma em que a avaliação é realizada, em periodicidade anual, tendo por base o ano civil.

O Decreto citado acima possui trâmite próprio aplicados aos servidores da saúde.

LEI COMPLEMENTAR Nº 418, DE 31 DE MARÇO DE 2010

Institui o Plano de Cargos e Remuneração para servidores públicos do Gabinete Civil do Governador do Estado (GAC).

DA PROGRESSÃO FUNCIONAL

Arts. 7º e 8º:

Trata da progressão funcional do titular de cargo público de provimento efetivo do Gabinete Civil do Governador do Estado, com a movimentação do servidor público de um nível remuneratório para o outro imediatamente superior, dando-se por antiguidade ou merecimento. Por antiguidade, a cada interstício de quatro anos. Caso a progressão funcional do titular de cargo ocorra por merecimento, observar-se-á o interstício de dois anos no mesmo nível remuneratório.

DO ENQUADRAMENTO NO PLANO DE CARGOS

Art. 32:

A opção pelo enquadramento ao plano é de 90 dias, contados da publicação da LC.

LEI COMPLEMENTAR Nº 419, DE 31 DE MARÇO DE 2010

Dispõe sobre o Plano de Cargos e Remunerações da Fundação José Augusto e dá outras providências e o Plano de Cargos e Remunerações da Fundação José Augusto e dá outras providências.

DO ENQUADRAMENTO NO PLANO DE CARGOS

Art. 22º:

O enquadramento no plano de cargos deverá ser realizado a partir de 90 dias da publicação da Lei, devendo ser observados os requisitos de cada nível dos cargos, bem como, o critério de tempo de serviço efetivo.

DA PROGRESSÃO FUNCIONAL

Art. 26º:

A progressão funcional ocorre de forma horizontal e somente ocorrerá através de processo de avaliação de desempenho, no intervalo mínimo de três anos entre o enquadramento e cada mudança funcional.

**LEI COMPLEMENTAR Nº 420, DE 31 DE MARÇO DE 2010
LEI COMPLEMENTAR Nº 443/2010 (acréscimo do Anexo I – alteração nomenclatura
cargos)**

LEI Nº 9.341/2010 (alteração da remuneração dos servidores)

**Institui o Plano de Cargos e Remuneração para servidores públicos da Secretaria de
Estado da Tributação (SET).**

DA VALORIZAÇÃO DE SERVIDORES E ENQUADRAMENTO NO PLANO DE CARGOS

Art. 2º:

O plano de cargos baseia-se na valorização dos titulares de cargos públicos de provimento efetivo por meio de estímulo ao aperfeiçoamento profissional, desenvolvimento de qualidades técnico-profissionais e gerenciais, garantia de remuneração digna e condições adequadas de trabalho, bem como progressão funcional baseada nos critérios de antiguidade e merecimento.

Art. 16º:

A possibilidade de enquadramento no plano de cargos deverá ocorrer em 120 dias da publicação da LC, sem prejuízo dos direitos e vantagens dos seus titulares, até as respectivas vacâncias, quando serão extintos.

DA PROGRESSÃO FUNCIONAL

Art. 9º:

A progressão funcional do titular de cargo público se dá por, alternadamente, antiguidade ou merecimento. Quando por antiguidade ocorre a cada interstício de quatro anos no mesmo nível remuneratório e quando ocorre por merecimento ocorre com base em avaliação de desempenho e obtenção de título acadêmico referente à área de atuação do titular.

**LEI COMPLEMENTAR Nº 424, DE 29 DE ABRIL DE 2010 (alteração da Lei Estadual nº
8.014/01 – criação de classes e cargos)**

LEI ESTADUAL Nº 8.014, DE 14 DE NOVEMBRO DE 2001

**Dispõe sobre o Plano de Cargos, Funções e Retribuições do Departamento Estadual de
Trânsito do Rio Grande do Norte – PCFR, e dá outras providências.**

DA PROMOÇÃO

Arts. 10 e 11:

A promoção ocorre pelos critérios de antiguidade de classe e merecimento, alternadamente, a começar pelo primeiro, reservando-se ao segundo, porém, dois terços da classe final.

A promoção dependerá do interstício mínimo de 02 (dois) anos na classe, da realização de avaliação de desempenho e aprovação no curso ou estágio de capacitação exigido para o ingresso na classe.

Art. 14:

Prevê a avaliação de desempenho que ocorrerá a cada período de 12 (doze) meses.

LEI COMPLEMENTAR Nº 322, DE 11 DE JANEIRO DE 2006 (alteração pela Lei Complementar nº 507/2014 – alteração da jornada de trabalho)
Dispõe sobre o Estatuto e o Plano de Cargos, Carreira e Remuneração do Magistério Público Estadual, referente à Educação Básica e à Educação Profissional, e dá outras providências.
DO ESTÁGIO PROBATÓRIO
Art. 23: Corresponde a três anos de efetivo exercício na função, a contar da data da posse no respectivo cargo.
ELEVAÇÃO FUNCIONAL – PROGRESSÃO – QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL
Art. 41 Avaliação realizada anualmente. Através de interstício mínimo de dois anos de efetivo exercício funcional na mesma Classe de Vencimento. Art. 42: Qualificação profissional anual, para fins de aprimoramento e progressão na Carreira, e será assegurada por meio de cursos de formação ou aperfeiçoamento.
DA PROMOÇÃO NAS CARREIRAS DE PROFESSOR E ESPECIALISTA DE EDUCAÇÃO
Art. 45: A promoção ocorrerá mediante a elevação do servidor para o nível subsequente ao que se encontra, em decorrência da aquisição de titulação. Neste caso, não há interstício, ressalvado o período referente ao estágio probatório de três anos.

LEI COMPLEMENTAR Nº 430, DE 01 DE JULHO DE 2010
Institui o Plano de Cargos, Salários e Carreiras dos servidores da Controladoria Geral do Estado do Rio Grande do Norte, e dá outras providências.
PROGRESSÃO FUNCIONAL
Art. 16: A progressão funcional ocorre por antiguidade no cargo, automaticamente a cada interstício de seis anos, e por mérito, após o período de dois anos, mediante avaliação de desempenho ou realização de curso.

LEI COMPLEMENTAR Nº 431, DE 01 DE JULHO DE 2010

Dispõe sobre o Plano de Cargos e Vencimentos e institui o Grupo Ocupacional dos Servidores da Procuradoria Geral do Estado do Rio Grande do Norte, e dá outras providências.

PROGRESSÃO FUNCIONAL E ENQUADRAMENTO

Art. 14 e 15:

Progressão Funcional em interstício de no mínimo dois anos.

Porém, ocorrerá, automaticamente, para o nível imediatamente superior ao que se encontrar, a cada interstício de 3 (três) anos de efetivo exercício, a contar da data do enquadramento, ou por mérito, para o nível imediatamente superior ao que se encontrar, após o período de 2 (dois) anos no mesmo nível remuneratório, contados da data do enquadramento, mediante avaliação de desempenho.

Art. 23:

Aqui há a previsão da opção do enquadramento em até 90 dias, por parte dos servidores cedidos à PGE, mediante opção expressa e irrevogável. Caso não opte, permanece no atual cargo público de que é titular, até a respectiva vacância.

LEI COMPLEMENTAR Nº 328, DE 28 DE JUNHO DE 2006

(alterada pela Lei Complementar nº 438, de 1º de julho de 2010 – reestruturação de cargos)

Dispõe sobre o Plano de Cargos do Instituto do Desenvolvimento Econômico e Meio Ambiente do Rio Grande do Norte (IDEMA).

PROGRESSÃO DE NÍVEL

Art. 6º:

A progressão observa critério de antiguidade e merecimento, respeitado o interstício mínimo de cento e vinte dias e máximo de trezentos e sessenta e cinco dias.

**LEI COMPLEMENTAR Nº 361, DE 18 DE SETEMBRO DE 2008
(alterada pela Lei Complementar nº 521, de 3 de julho de 2014 – altera dispositivos dos
cargos públicos de provimento em comissão e de provimento efetivo)**

**Dispõe sobre o Plano de Carreiras, Cargos e
Remunerações da Fundação Estadual da Criança
e do Adolescente e dá outras providências.**

PROGRESSÃO DE NÍVEL E ENQUADRAMENTO

Art. 9º:

A promoção ocorre pelo critério de merecimento, após o interstício de dois anos na classe a contar da posse, a realização de avaliação de desempenho, a participação e aproveitamento satisfatório nos cursos oferecidos e a existência de vaga na classe subsequente do mesmo cargo.

Art. 24:

O enquadramento dar-se-á mediante opção irrevogável do titular, no prazo de até trinta dias, contados da publicação da LC.

**LEI COMPLEMENTAR Nº 365, DE 30 DE SETEMBRO DE 2008
(alterada pela Lei Complementar nº 520, de 3 de julho de 2014 – altera a tabela de
vencimentos dos cargos)**

**Dispõe sobre o Plano de Carreira, Cargos e
Remunerações do Instituto de Previdência dos
Servidores do Estado do
Rio Grande do Norte
(IPERN) e dá outras providências.**

PROMOÇÃO

Promoção

Art. 9º:

Promoção por critério de merecimento em interstício de dois anos na classe, avaliação de desempenho, aprovação em curso de capacitação e existência de vaga na classe subsequente.

**LEIS COMPLEMENTARES
Nº 434, 435, 436, 437 de 1º de julho de 2010**

LC 434/2010 – Departamento de Estradas e Rodagem – trata de vencimentos e cargos

LC 435/2010 - Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural

Art. 6º: Progressão – A cada três anos de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho.

Enquadramento – opção formal em 120 dias da publicação da LC.

LC 436/2010 - Instituto de Defesa e Inspeção Agropecuária do Rio Grande do Norte – trata da reestruturação de carreiras, concessão de vantagem e aumento de remuneração.

LC 437/2010 - Junta Comercial do Estado do Rio Grande do Norte – trata das classes ocupacionais e remuneração dos cargos

LEI COMPLEMENTAR Nº 519, 03 DE JULHO DE 2014

**Institui o Plano de Cargos, Carreira e
Remuneração (PCCR) do Instituto de Pesos
e Medidas do Rio Grande do Norte (IPEM)
e dá outras providências.**

EVOLUÇÃO FUNCIONAL

Art. 11 a 13:

A evolução funcional na carreira, para os servidores do IPEM, dar-se-á mediante promoção ou progressão.

A promoção ocorrerá, mediante requerimento do servidor, com a elevação do servidor para nível subsequente ao que se encontra, em decorrência do cumprimento de carga horária de cursos relativos à qualificação profissional, para o desempenho de suas funções e ocorrerá após o estágio probatório de três anos.

Art. 17:

A progressão funcional do titular de cargo público ocorre após a realização da avaliação de desempenho dos servidores públicos, sendo necessário o interstício de cinco anos em exercício na classe e os critérios exigidos pela Avaliação de Desempenho.

A avaliação de desempenho ocorrerá anualmente, para fins de verificação do desenvolvimento e rendimento do servidor.

A partir da análise e verificação das leis complementares atualmente vigentes e utilizadas pela Secretaria de Estado de Administração e Recursos Humanos, demais Secretarias e órgãos da administração pública indireta, quanto às sistemáticas de gestão de cargos, gestão de desempenho, capacitação e desenvolvimento, qualidade de vida no trabalho e clima organizacional chega-se à conclusão que a legislação compilada em muito se assemelha, quanto à existência dos tópicos referentes à descrição de enquadramento no plano de cargos e classes, remunerações, avaliação de desempenho, progressão na carreira ou evolução funcional e capacitação de servidores, mas por

vezes, seu conteúdo sobrepõe-se às normas já existentes na Lei Complementar nº 432/2010, tornando-se incompatíveis com esta.

A Lei Complementar nº 432/2010, legislação que contempla a instituição do Plano de Cargos, Carreira e Remuneração dos Órgãos da Administração Pública Direta do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Norte é o normativo mais completo em relação aos outros normativos esparsos, pois descreve de forma um pouco mais ampla o sistema de ingresso nos cargos de provimento efetivo, o enquadramento no plano de cargos e as formas de desenvolvimento na carreira.

Da mesma forma, a Lei Complementar nº 333/2006, legislação que instituiu o Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração dos servidores efetivos da Secretaria de Estado da Saúde Pública do Rio Grande do Norte, trata do enquadramento no plano de cargos em conjunto à correlação de cargos, tabela de nivelamento e as formas de desenvolvimento na carreira, a qual ocorre de forma horizontal.

Assim, de acordo com a análise realizada, tendo-se um plano de carreira único para todos os servidores da área meio da Administração Pública do Estado do Rio Grande do Norte, independentemente do órgão onde o servidor esteja lotado, para fins de unificação das carreiras existentes, trará segurança jurídica quanto à equiparação de funções, forma de avaliação de desempenho, promoção, remuneração, enquadramento e outros benefícios previstos.

Em tese, modificar valores de remuneração e criar características de distinção entre os cargos de servidores que possuem as mesmas funções, remuneração, benefícios e responsabilidades, resultará em discordância, pois haverá normas incompatíveis e vigentes ao mesmo tempo. Neste caso, ou uma norma surgirá para alterar ou revogar a anterior, totalmente ou em parte, ou servirá para complementá-la quanto à mesma matéria.

Na prática, atualmente, há casos em que os servidores cedidos ou transferidos encontram-se lotados em determinado órgão, e, por vezes, auferem a remuneração do local onde estão ou continuam a perceber o que recebiam anteriormente, sem a existência de um normativo específico para prever estas situações, o que acaba gerando diversas diferenças salariais entre os servidores que estão nesta situação.

Há também, os casos em que as legislações analisadas preveem ferramentas de gestão de pessoas com o intuito de realizarem a avaliação de desempenho dos servidores, progressão de carreira e promoções, as quais deveriam acarretar em acréscimo de benefícios e vantagens pecuniárias, como recompensa por méritos, o que não se aplica na prática, por ausência de legislação ou ato administrativo complementar e disciplinador, o que poderá ser objeto de pedido administrativo ou judicial pelos servidores detentores deste direito, através da serra cabível.

Destaca-se, ainda, que nas legislações em questão, encontram-se tímidos resquícios da Lei federal nº 8.112/90, que trata do regime jurídico dos servidores públicos civis da União, a qual possui vasto material instaurador de direitos e deveres destes servidores e que poderá servir de referência para a construção do modelo pretendido pela administração pública do Estado do Rio Grande do Norte, que deverá, também, utilizar-se dos princípios da administração pública em geral, conforme preceitua o artigo 37, caput da Constituição Federal/88 (CF/88), quais sejam, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Ademais, deverá ser atendido o imperativo previsto nos artigos 37, 39 e 41 da CF/88, os quais dispõem que a administração pública direta e indireta de quaisquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios deverão obedecer aos ditames previstos nestes artigos, para a instituição, no âmbito de sua competência, do regime jurídico único e dos planos de carreira para os servidores da administração pública direta, autárquica e fundacional.

4 Pontos de Atenção

A partir da realização da etapa de diagnóstico ficaram evidenciados como mais críticos os pontos em destaque abaixo. Salientamos que não estão organizados por ordem de importância.

- a) **Desmotivação:** De forma geral os servidores apresentaram um comportamento de desesperança e descrença em relação a melhorias nas políticas e práticas de gestão de pessoas.
- b) **Despreparo dos gestores:** Na maioria das vezes os gestores assumem cargos de liderança sem preparo técnico e comportamental para o exercício da função gerencial. Essas posições costumam acontecer por indicações políticas.
- c) **Comunicação interna ineficaz:** Ambiente com muitas informações desencontradas, chegando de forma tardia e confusa impactando no servidor e conseqüentemente no atendimento ao cidadão.
- d) **Capacitação ineficiente:** Programas de capacitação não estão vinculados as necessidades da administração pública, do órgão e para um melhor desempenho no cargo. As ações de treinamento não seguem um planejamento de desenvolvimento de pessoas baseado na Gestão por Competências e estão mais atreladas a iniciativas individuais do servidor conforme seus interesses.
- e) **Multiplicidade de planos de cargos, carreiras e remuneração:** Existência de variados planos com regramentos próprios, desconexos e desatualizados a práticas atuais. Isso tem ocasionado dificuldades e conflitos na movimentação do servidor entre secretarias.
- f) **Burocracia, morosidade nas decisões:** Os processos de formalização das decisões sobre a vida profissional do servidor tais como: nomeações de cargos, cedências entre secretarias, progressões na carreira, entre outros acontecem em prazos extensos ocasionando frustração, desmotivação e desconfiança.

5 Considerações Gerais

Cada vez mais tem ficado claro a necessidade imediata em transformar as organizações públicas em instituições ágeis, menos hierarquizadas e com forte comprometimento de seu corpo de servidores para conseguir enfrentar de forma satisfatória esse ambiente de tamanha incerteza e complexidade.

Gerir todas as mudanças (econômicas, sociais, culturais) requer novas atitudes dos gestores, fazendo repensarem o conceito e modelo de Gestão de Pessoas, deixar de lado conceitos tradicionais usados para gerenciar, pois esses têm mostrado ineficiência em ambientes organizacionais, cheios de pressões internas e externas.

Este novo modelo de Gestão Pública requer um perfil de liderança como sendo o elemento chave para as mudanças organizacionais e que tenha condições de perceber as estratégias necessárias à capacitação e valorização do serviço público. Um perfil de liderança das administrações públicas, seja da cúpula como das gerências intermediárias, deve compor conhecimentos e comportamentos para introduzir profundas mudanças gerenciais com administradores públicos dotados de capacidade de promover transformações; que gere com competência seus recursos financeiros e principalmente humanos.

Rocha Pinto (2003) aponta a necessidade que todos esses desafios também influenciem as áreas de Recursos Humanos, indicando a necessidade de incorporar a dimensão estratégica à gestão de pessoas, de tal modo que, em vez de se reduzir a um departamento ou área essa passe a ser considerada uma prática que requer a plena atenção de todos os setores da organização. Nesse novo paradigma será a responsável pela promoção do encontro de interesses de clientes internos, da organização e de clientes externos.

O objetivo principal desse trabalho foi o de contribuir com informações que possam servir de ferramenta gerencial para decisões sobre políticas e práticas de gestão de pessoas voltadas para a instituição pesquisada, capazes de desencadear ações de melhoria no serviço do Estado do RN colaborando ainda mais para a profissionalização, satisfação dos servidores e consequentemente do cidadão.

Por fim não podemos deixar de citar que o diagnóstico desenvolvido nas organizações públicas difere em alguns aspectos de outras empresas. Clemente (2008) afirma que no setor público há maior falta de profissionalização de seus gestores, que muitas vezes, ocupam esses postos exclusivamente com base em critérios políticos, além das mudanças de prioridades, de estilo e de métodos sejam mais frequentes do que no setor privado. Comunicação emperrada, truncada e distorcida estão entre os maiores males das organizações em geral e, em particular, das organizações públicas. Para que o diagnóstico em empresas públicas adquira racionalidade substantiva é necessário um ambiente participativo e que o funcionário público se sinta um cidadão que presta serviços a outros cidadãos.

6 Referências

CARVALHO, A. et al. Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009.

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

Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 7ª ed. São Paulo: Manoele, 2009.

CLEMENTE, A. et al. Projetos empresariais e públicos. São Paulo: Atlas, 1998.

LUZ, Ricardo. Gestão do clima organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

PONTES, Benedito Rodrigues. Avaliação de desempenho — nova abordagem. 8. ed. São Paulo: Ltr, 2002.

RABAGLIO, Maria Odete. Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

ROCHA, Pinto Sandra Regina. Dimensões funcionais da gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

7 Anexos

- **Apresentação Diagnóstico Organizacional**

1. Apresentação Diagnóstico Organizacional
