

FACULDADE LABORO  
MBA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

DANILO JOSÉ MENEZES PEREIRA

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO:** o plano geral de carreiras e cargos dos servidores do poder executivo do Estado do Maranhão.

São Luís  
2017

DANILO JOSÉ MENEZES PEREIRA

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO:** O plano geral de carreiras e cargos dos servidores do poder executivo do Estado do Maranhão.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização MBA Administração Estratégica para obtenção do título de Especialista em Administração Estratégica

Orientadora: Profa. Ma. Ludmilla Barros Leite Rodrigues

São Luís  
2017

Pereira, Danilo José Menezes

Gestão estratégica de pessoas no setor público: o plano geral de carreiras e cargos dos servidores do poder executivo do Estado do Maranhão / Danilo José Menezes Pereira -. São Luís, 2017.

Impresso por computador (fotocópia)

35 f.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Administração Estratégica da Faculdade LABORO como requisito para obtenção de Título de Especialista em Administração Estratégica. -. 2017.

Orientadora: Profa. Ma. Ludmilla Barros Leite Rodrigues

1. Maranhão. 2. Gestão de Pessoas. 3. Setor Público. 4. Plano de Cargos.  
I. Título.

CDU: 35.087:658.3

DANILO JOSÉ MENEZES PEREIRA

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: O plano geral de carreiras e cargos dos servidores do poder executivo do Estado do Maranhão.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização MBA Administração Estratégica para obtenção do título de Especialista em Administração Estratégica

Aprovado em    /    /

BANCA EXAMINADORA

---

Profa. Ma. Ludmilla Barros Leite Rodrigues (Orientadora)

---

Prof(a). xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

São Luís  
2017

À Deus, pelo dom da vida.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, pela vida com saúde.

Aos meus pais, por terem tido a sabedoria de conduzir-me e abrandar a minha passagem por caminhos tortuosos.

À Silvia Adriana Lima Serra Pereira, por ser uma esposa dedicada e por ter suportado as minhas ausências durante o transcorrer de mais uma etapa da nossa vida.

Aos meus filhos Sophia Maria e Davi José, por serem os presentes de Deus e a motivação diária para transpor os obstáculos e superar os desafios em busca de um futuro melhor.

À Professora Ana Maria Marques, Coordenadora do Curso de Direito do Instituto Florence de Ensino Superior, pela confiança no meu trabalho como docente.

À Professora Mônica Gama pela confiança genuína que assenta em nosso trabalho.

*“A Estratégia é ao mesmo tempo uma arte e uma ciência, é reflexão e ação, ou simplesmente pensar para agir e não simplesmente pensar antes de agir”*

*Chiavenato & Sapiro*

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
2. OBJETIVO .....	10
3. METODOLOGIA .....	11
4. DESCRIÇÃO DO LOCAL.....	11
5. O PLANO GERAL DE CARREIRAS E CARGOS DO PODER EXECUTIVO DO ESTADO DO MARANHÃO .....	12
5.1. Diagnóstico Situacional .....	12
5.2. Elaboração do Plano Geral de Carreiras e Cargos do Poder Executivo do Estado do Maranhão .....	17
5.2.1 A estruturação em carreiras do PGCE.....	18
5.3. A Implantação do Plano Geral de Carreiras e Cargos do Poder Executivo do Estado do Maranhão .....	19
6. REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
6.1. Gestão de Pessoas .....	21
6.2. Gestão Estratégica de Pessoas .....	23
6.3. Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público .....	26
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	30
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	34
ANEXO A – Apresentação do PGCE .....	37

## RESUMO

Abordagem sobre Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público como uma importante etapa de modificação do funcionamento da estrutura administrativa pública alicerçada em uma proposta de profissionalismo no serviço público. O objetivo é apresentar de forma descritiva as etapas constitutivas da elaboração, no período 2010-2012, do plano geral de carreiras e cargos dos servidores do Poder Executivo do Estado do Maranhão – PGCE, e destacar as importantes contribuições teóricas recentes que buscam consolidar a independência da Gestão de Pessoas no Setor Público da Gestão de Pessoas no Setor Privado, enfatizando que os servidores públicos desejam avançar em conhecimentos adquiridos ao longo das progressões e promoções advindas com o PGCE, algo que perpassa a simplificação contida nas propostas de vencimentos que acompanharam a programação do Plano Plurianual 2012-2015. As conclusões advindas como resultado deste trabalho ultrapassam os contextos regionais da Gestão Pública no Estado do Maranhão e ganham contornos de marco lógico e legal que irão contribuir para a proposição de novas fases evolutivas na Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público.

**Palavras-chave:** Maranhão. Gestão de Pessoas. Setor Público. Plano de Cargos

## **ABSTRACT**

The Strategic Management of People in the Public Sector is an important stage of modification of the functioning of the public administrative structure based on a proposal of professionalism in the public service. The objective is to present in a descriptive way the constitutive stages of the elaboration, in the period 2010-2012, of the general plan of careers and positions of the employees of the Executive Power of the State of Maranhão – PGCE, and highlight the important recent theoretical contributions that seek to consolidate the independence of People Management in the Public Sector of People Management in the Private Sector, emphasizing that the public servants wish to advance in knowledge acquired during the progressions and promotions coming with the PGCE, something that runs through the simplification contained in the maturity proposals that accompanied the programming of the 2012-2015 Plurianual Plan. The conclusions reached as a result of this work surpass the regional contexts of Public Management in the State of Maranhão and gain contours of logical and legal framework that will contribute to the proposition of new evolutionary phases in the Strategic Management of People in the Public Sector.

**Keywords:** Maranhão. People management. Public sector. Position Plan

## 1. INTRODUÇÃO

A transposição adaptada de conceitos da gestão privada para a pública é simplória e, muitas vezes feita de forma deturpada, representando apenas uma concepção transfigurada do que realmente é a gestão pública. Conceitos próprios surgiram no limiar deste novo século inserindo um importante marco de independência e autonomia das diversas faces da gestão pública. A gestão de pessoas, assim como os demais segmentos da gestão pública, passou pelo mesmo processo de adaptação, transfiguração e independência até a atual conceituação. (ALBUQUERQUE; LEITE, 2009; BERGUE, 2010, 2014; SIQUEIRA; MENDES, 2009 apud PINTO; SILVA, 2015)

Há poucas décadas a gestão de pessoas no setor público passou a ser vislumbrada como parte essencial da estratégia organizacional, utilizando-se de conceitos e mecanismos próprios para realização de processos seletivos (concursos públicos), retenção de talentos (melhores remunerações, capacitações, qualificações) e planos de carreiras e cargos bem definidos. (BERGUE ,2010)

O objetivo, a metodologia e a descrição do local são as seções que antecipam a parte central deste trabalho, a descrição do plano geral de carreiras e cargos do poder executivo do Estado do Maranhão. Esta seção será subdividida em: Diagnóstico situacional: subseção destinada a descrever a situação funcional encontrada antes da elaboração do Plano Geral de Carreiras e Cargos dos Servidores da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual (PGCE); Elaboração do PGCE: onde constará as etapas necessárias ao desenvolvimento do trabalho e o esforço dos técnicos envolvidos para a consecução dos objetivos de aglutinar as carreiras e os cargos que tenham correlação e similitude; Implantação do PGCE: contendo os prazos limites para a adesão ao PGCE, a oficialização da adesão com a assinatura do termo de adesão, as palestras

setoriais e regionais para dirimir as dúvidas dos servidores que não estavam compreendendo o PGCE.

O PGCE foi elaborado e idealizado dentro da concepção de valorização do servidor público estadual. Em outras oportunidades o processo iniciava com a contratação de consultoria externa seguido da elaboração de planos idealizados e desvinculados das reais necessidades dos servidores públicos. No PGCE ocorreu a participação efetiva dos representantes das diversas carreiras aproximando o plano dos anseios dos grupos ocupacionais.

A construção da concepção da gestão de pessoas no setor público como componente estratégico institucional é o que será apresentado nos referenciais teóricos, sendo a última etapa deste trabalho. Nessa seção serão elencados os entendimentos diferenciados iniciando com as concepções originárias da estratégia, perpassando pela gestão de pessoas – conceituação privada -, culminando com a gestão estratégica de pessoas no setor público. Por fim as considerações finais delimitando o que foi feito e o que ainda poderá ser realizado.

## **2. OBJETIVO**

Descrever o diagnóstico, a concepção e a implantação do plano geral de carreiras e cargos dos servidores da administração direta, autárquica e fundacional do poder executivo do Estado do Maranhão.

### **3. METODOLOGIA**

Descrever as atividades executadas durante o diagnóstico, a elaboração e a implantação do Plano Geral de Carreiras e Cargos dos Servidores da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual (PGCE).

### **4. DESCRIÇÃO DO LOCAL**

A Secretaria de Estado da Gestão e Previdência é o órgão do Poder Executivo do Estado do Maranhão responsável pela gestão instrumental e desenvolvimento institucional. Sua finalidade é planejar, organizar e executar as políticas relativas à gestão pública, abrangendo recursos humanos, material, patrimônio, logística, modernização administrativa, organização e métodos, previdência e seguridade dos servidores públicos estaduais e manutenção dos sistemas corporativos informatizados de sua área de competência.

## **5.0 PLANO GERAL DE CARREIRAS E CARGOS DO PODER EXECUTIVO DO ESTADO DO MARANHÃO**

### **5.1. Diagnóstico Situacional**

No ano de 2010, iniciaram-se os trabalhos de tabulação dos dados funcionais e da legislação dos diversos grupos ocupacionais existentes, objetivando identificar a situação funcional dos servidores do Poder Executivo do Estado do Maranhão. Os primeiros dados agrupados, conforme quadro a seguir, forneceram informações quantitativas acerca da distribuição demográfica por grupo ocupacional.

Nessa etapa detectou-se a existência de 87.775 (oitenta e sete mil setecentos e setenta e cinco) servidores, sendo 70% (setenta por cento) de ativos e 30% (trinta por cento) de inativos (aposentados e pensionistas). As atividades administrativas; polícias e bombeiros; e magistério básico correspondiam a 95% (noventa e cinco por cento) do total de servidores.

Foi possível diagnosticar, preliminarmente, que os dois grupos que desenvolviam atividades administrativas (ANS e ADO), mesmo sendo possuidores de expressivo quantitativo de servidores, estavam dispersos ao longo da estrutura administrativa, contribuindo para a pouca, ou mesmo nenhuma, mobilização por melhorias salariais, enquanto que os grupos APC, PMM e MAG (polícias e bombeiros, e magistério básico), mesmo possuindo quantitativos menor e maior, respectivamente, estavam menos dispersos contribuindo para a organização, mobilização e discursão dos representantes dos servidores com os governantes,

mesmo que para a consecução de melhores remunerações e subsídios fosse necessário paralisar os serviços prestados a sociedade<sup>1</sup>.

Tabela 1 – Quantitativo de Servidores por Grupo Ocupacional

GRUPO OCUPACIONAL		SERVIDORES ATIVOS	SERVIDORES INATIVOS	TOTAL DE SERVIDORES
ATIVIDADES DE NÍVEL SUPERIOR	ANS	2.399	1.388	3.787
ATIVIDADES DE APOIO ADMINISTRATIVO E OPERACIONAL	ADO	15.738	9.610	25.348
MAGISTÉRIO DA EDUCAÇÃO BÁSICA	MAG	29.834	9.664	39.498
ATIVIDADES POLÍCIA CIVIL	APC	2.147	444	2.591
ATIVIDADES DE POLÍCIA MILITAR E CORPO DE BOMBEIROS MILITAR	PMM	8.717	3.919	12.636
CARREIRA DE DEFENSOR PÚBLICO	CDP	77	1	78
CARREIRA DE PROCURADOR DO ESTADO	CRJ	67	42	109
ATIVIDADES DE MEIO AMBIENTE	AMA	52	-	52
TRIBUTAÇÃO, ARRECAÇÃO E FISCALIZAÇÃO	TAF	868	902	1.770
ATIVIDADES DE DEFESA AGROPECUÁRIA	ADA	318	-	318
ATIVIDADES DE AUDITORIA GERAL	AGE	41	36	77
ATIVIDADES ARTÍSTICAS E CULTURAIS	AAC	107	18	125
MAGISTÉRIO SUPERIOR	MAS	794	197	991
ATIVIDADES METROLÓGICAS	AM	9	-	9
ATIVIDADES PENITENCIÁRIAS	AP	384	2	386
GESTÃO DE ATIVIDADES DE TRÂNSITO	GAT	-	-	-
GESTÃO GOVERNAMENTAL	GG	-	-	-
GESTÃO PREVIDENCIÁRIA	GP	-	-	-
		<b>61.552</b>	<b>26.223</b>	<b>87.775</b>

Fonte: Arquivo do Secretário da Gestão e Previdência - Apresentado em janeiro de 2012

A tabulação dos dados mostrou as disparidades de remunerações<sup>2</sup> mínima e máxima, quando do agrupamento por requisito de escolaridade exigido para o ingresso no cargo público. O maior hiato encontrado foi nas remunerações iniciais dos cargos que exigem o nível superior como escolaridade mínima para o ingresso, nessa faixa de dados encontrou-se o valor mínimo de R\$ 1.940,97 (hum mil novecentos e quarenta reais e noventa e sete centavos) e o máximo de R\$ 22.111,25 (vinte e dois mil cento e onze reais e vinte e cinco centavos), conforme dados agrupados.

As disparidades dos valores das remunerações reforçam a discrepância existente naquele momento entre os grupos ocupacionais que exigiam o mesmo nível de escolaridade como requisito para o ingresso no serviço público.

<sup>1</sup> As greves produziam efeitos diversos, algumas vezes até contrários aos servidores, contudo foi um eficiente mecanismo de pressão, antes da elaboração do (PGCE).

<sup>2</sup> Utilizando o requisito para ingresso no cargo. Por exemplo: Nível Superior, Nível Técnico, Nível Médio, Nível Fundamental.

Proporcionar justiça salarial, juntamente com a devolução do direito à aposentadoria<sup>3</sup> e a realização de concurso público objetivando a oxigenação do quadro de servidores efetivos, foram os escopos prioritários para a proposição do Plano Geral de Carreiras e Cargos dos Servidores da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual (PGCE).

Tabela 2 – Vencimentos e Remunerações por Nível de Escolaridade

NÍVEL	VENCIMENTO	VENCIMENTO	REMUNERAÇÃO	REMUNERAÇÃO	SERVIDORES ATIVOS
	(R\$)	(R\$)	(R\$)	(R\$)	
	MIN	MAX	MIN	MAX	
NB	622,00	680,44	622,00	680,44	9.539
NM	524,15	5.422,08	622,00	5.422,08	6.264
NT	677,05	3.204,91	677,05	3.204,91	2.127
NS	1.011,68	22.111,25	1.940,97	22.111,25	5.559
NM PROF MAG	725,50	1.200,49	1.269,63	2.448,99	3.809
NS MAG	725,50	1.200,49	1.269,63	2.448,99	854
NS PROF MAG	725,50	1.200,49	1.269,63	2.448,99	26.100
NS PROF MAS	1.603,36	9.017,92	2.004,20	13.526,88	815
<b>Total geral</b>	<b>524,15</b>	<b>22.111,25</b>	<b>622,00</b>	<b>22.111,25</b>	<b>55.067</b>

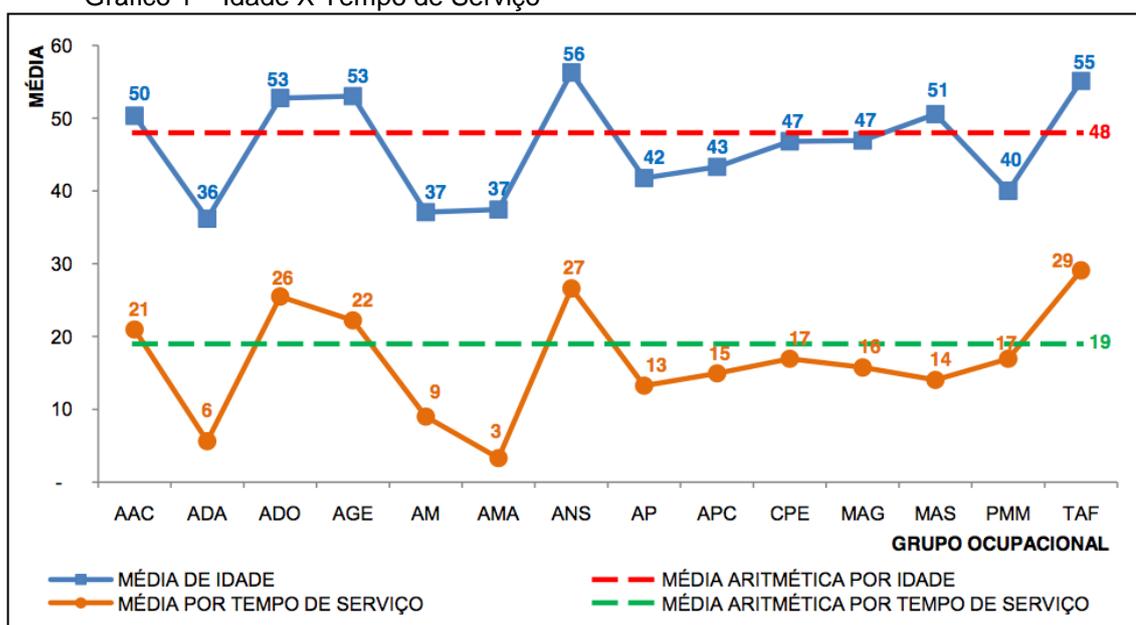
Fonte: Arquivo do Secretário da Gestão e Previdência - Apresentado em janeiro de 2012

O ingresso de servidores no serviço público pode ser feito por duas formas: Concurso Público e Cargo Comissionado. Os cargos de preenchimento por concurso público não estavam sendo renovados por conta da ausência de processo seletivo, entretanto, se estes fossem realizados antes do PGCE não atrairiam muitos candidatos por estarem com vencimentos desatualizados em relação aos demais cargos públicos equiparados no âmbito nacional.

A demora na realização de processo seletivo para recomposição do quadro de pessoal do Poder Executivo no Estado do Maranhão ocasionou, dentre outras circunstâncias, o aumento das médias etárias e do tempo de serviço dos servidores. O gráfico a seguir dispõe as médias etárias e por tempo de serviço dos grupos ocupacionais e as médias do total da população de servidores.

<sup>3</sup> As Políticas de Recursos Humanos adotadas antes do PGCE eram meros paliativos que foram utilizados como mecanismos de aumento das remunerações através de gratificações que não contribuíram para a aposentadoria dos servidores.

Gráfico 1 – Idade X Tempo de Serviço



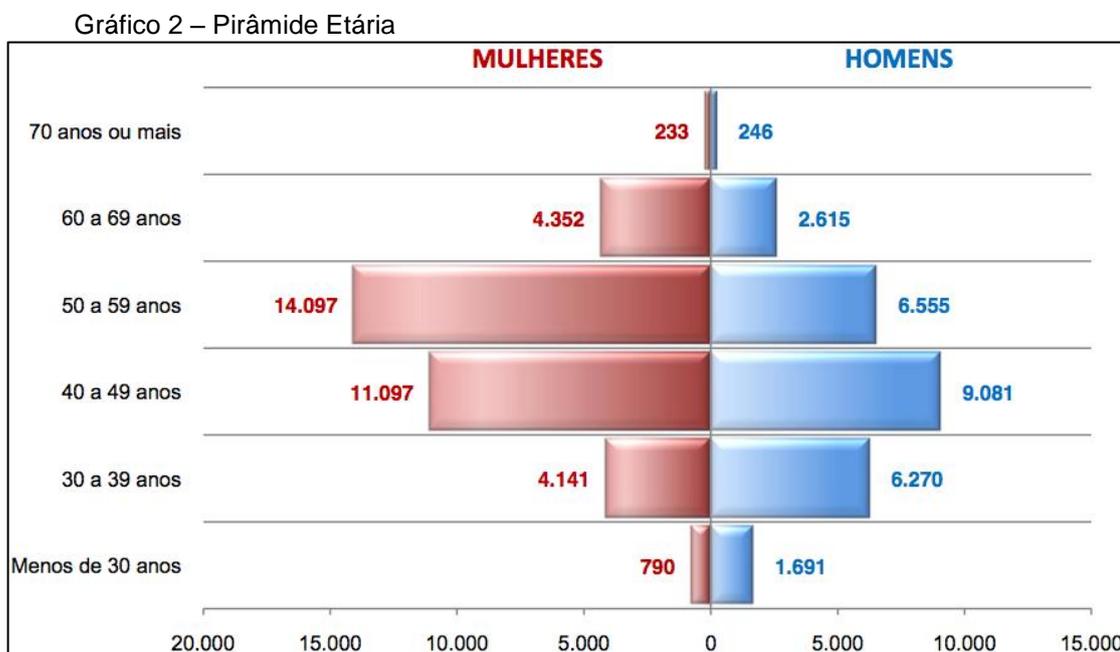
Fonte: Arquivo do Secretário da Gestão e Previdência - Apresentado em janeiro de 2012

Em 2012, os dados tabulados assinalavam, como necessidade emergencial, a realização de processo seletivo, tendo por referência a elevação das médias etárias e por tempo de serviço de grupos essenciais para a manutenção das atividades administrativas. O grupo de Atividade de Nível Superior (ANS) possuía média de 56 (cinquenta e seis) anos de idade e de 27 (vinte e sete) de tempo de serviço, em situação similar estava o de Tributação, Arrecadação e Fiscalização (TAF) com média etária de 55 (cinquenta e cinco) anos e de 29 (vinte e nove) anos para a por tempo de serviço.

A elevação das médias etárias e por tempo de serviço evidenciavam o aumento da probabilidade para a ocorrência de discontinuidades na prestação dos serviços à sociedade, sendo este apenas um dos problemas a serem enfrentados. A não transmissão do conhecimento prático adquirido ao longo do tempo é outra perda irreparável a ser considerada quando da escolha pela não realização de concurso público<sup>4</sup> para recomposição do quadro de pessoal. Quando o agrupamento dos

<sup>4</sup> Estudo atuarial apontou que 20 mil servidores já poderiam se aposentar em 2012

dados foi realizado por gênero ficou evidenciado que a dimensão do problema era bem maior<sup>5</sup>.



Fonte: Arquivo do Secretário da Gestão e Previdência - Apresentado em janeiro de 2012

Outra informação obtida com os dados extraídos do sistema de gestão de pessoas foi a existência de 479<sup>6</sup> (quatrocentos e setenta e nove) servidores públicos com idade igual ou superior a 70 (setenta) anos. É importante destacar que o inciso II do art. 22 da Constituição Estadual, regulamentou a aposentadoria compulsória com proventos proporcionais ao tempo de serviço para todos os servidores efetivos ao completarem 70 (setenta) anos.

<sup>5</sup> A aposentadoria tem por requisitos a idade e o tempo de serviço, sendo para o gênero feminino necessário menor tempo em ambos.

<sup>6</sup> Este número poderia a época ser bem maior. A ausência de dados cadastrais fundamentais e a desatualização proporcionou uma diferença de 384 (trezentos e oitenta e quatro) servidores entre os dados totais do quantitativo de servidores por grupo ocupacional e os da pirâmide etária.

## **5.2. Elaboração do Plano Geral de Carreiras e Cargos do Poder Executivo do Estado do Maranhão**

As informações tabuladas durante o diagnóstico situacional apontaram ameaças em detrimento da existência de alguns hiatos temporais, como: a revisão dos vencimentos; a substituição das gratificações por vencimentos; e a realização de concursos públicos.

A diversificação das informações e dos critérios para a criação de cargos e de grupos ocupacionais assinalaram oportunidades de harmonizar e dar segurança administrativa aos servidores com: a reestruturação dos grupos ocupacionais; a simplificação das tabelas remuneratórias e das referências salariais; e a padronização dos critérios para o desenvolvimento na carreira.

A diversidade da legislação encontrada em 2010 e a desatualização para com as demais normas legais de grupos ocupacionais e carreiras análogas nas estruturas administrativas da união e dos outros entes da federação foram preponderantes para a proposição e elaboração da nova estrutura administrativa de cargos e carreiras.

O PGCE unificou a estrutura organizacional de todas as carreiras do Poder Executivo do Estado do Maranhão, no entanto as leis constitutivas de cada carreira e dos respectivos cargos não perderam a sua essência, isto é, não foram revogadas em sua totalidade.

### 5.2.1 A estruturação em carreiras do PGCE

O Plano foi estruturado em grupos, subgrupos, carreiras e cargos, e tabelas de vencimento ou de subsídio<sup>7</sup>, padronizando a estrutura e os critérios para a criação de futuros cargos pelo Poder Executivo no Estado do Maranhão (MARANHÃO, 2012). As denominações dos Grupos e as estruturas constitutivas por Subgrupos são descritas para todas as carreiras, sendo excluído do PGCE, a partir desse ponto, um grupo e alguns subgrupos, como segue:

Ao Grupo Consultoria e Representação Judicial e, aos Subgrupos Processamento Judiciário, Magistério da Educação Básica, Magistério Superior, Polícia Militar e Corpo de Bombeiros Militares, não se aplicam as disposições deste PGCE, sendo regidos por leis específicas. (MARANHÃO, 2012)

O grupo e os subgrupos especificados compõem a estrutura organizacional do PGCE, contudo, não o integram para além dessa estrutura, isto é, não incorporam os efeitos advindos com os demais artigos.

Segundo o Art.11, constituem fases da carreira: o ingresso, a progressão e a promoção. A descrição das fases da carreira em Maranhão (2012) inicia com a seção que estabelece o ingresso na classe e referência iniciais do respectivo cargo, mediante aprovação em concurso público de caráter eliminatório e classificatório de provas ou de provas e títulos. Determina, também, a incorporação de requisitos necessários ao desenvolvimento das atividades laborais dos cargos.<sup>8</sup> A evolução dos cargos na carreira é por progressão entre referências e por promoção entre classes e o processo está descrito do art. 18 ao 32.

---

<sup>7</sup> A estrutura do Plano foi descrita do Art. 5º ao 10 do PGCE.

<sup>8</sup> Seção I – Do Concurso (Arts. 12 ao 15) e Seção II – Do Ingresso (Arts. 16 e 17)

As referências e as classes possuíam tabelas simplificadas escalonadas e padronizadas para o período do Plano Plurianual 2012-2015. Toda a implantação do desenvolvimento na carreira foi planejada para que a reestruturação dos grupos ocupacionais e suas tabelas remuneratórias não impactassem no limite estabelecido pela Lei Complementar Nº 101/2000 (LRF).

### **5.3. A Implantação do Plano Geral de Carreiras e Cargos do Poder Executivo do Estado do Maranhão**

A Lei do PGCE dispôs do art. 36 ao 40 de alguns apontamentos que merecem destaque. O primeiro deles é o enquadramento dos servidores em cargos correlatos, com denominações atualizadas, disponibilizados em tabelas específicas. O segundo é o Termo de Opção necessário para que a administração pública receba a aquiescência dos servidores optando por realizar o enquadramento nos novos cargos correlatos.

O termo de opção também possuía em seu conteúdo a anuência dos servidores quanto a incorporação nos vencimentos propostos no PGCE das perdas decorrentes da conversão de cruzeiro real em URV no ano de 1994. A necessidade de aceitação tácita para o enquadramento no PGCE trouxe uma certa insegurança aos servidores.

Os gestores logo identificaram a necessidade de prestar esclarecimentos aos servidores que possuíam dúvidas em fragmentos da Lei. Para atender uma maior quantidade de servidores foram organizadas palestras tira dúvidas nas sedes dos Órgãos e Entidades que estavam situados na capital.

Após a constatação de que as palestras estavam sanando as dúvidas elas foram replicadas em alguns municípios para dirimir as dúvidas de servidores que residem em municípios próximos as sedes das unidades regionais que receberiam as equipes. A mesma estratégia foi replicada em outras localidades do Estado para atender aos servidores que residiam próximos às sedes das regionais.

Foram organizadas equipes multidisciplinares em parcerias da Secretaria de Estado da Gestão e Previdência com as Secretarias de Estado da Saúde e da Educação. Os servidores que sanavam as dúvidas seguiam para uma das equipes de apoio que já registravam a intenção de aderir ao plano e imprimiam o Termo de Opção para que os servidores assinassem.

## 6. REFERENCIAL TEÓRICO

### 6.1. Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas passou por aprimoramentos até ser inserida no setor público. Dutra (2011 apud PINTO E SILVA, 2015, p.2) explica que a evolução possuiu

(...) três momentos: a primeira fase se inicia a partir da Revolução Industrial, marcada pelo Taylorismo e Fordismo, onde a preocupação essencial da gestão de pessoas era centrada nas operações e divisão de tarefas. A segunda fase emerge por volta de 1960 e teve seu auge na década de 80, quando, segundo o autor, a gestão de pessoas viveu uma “transição de referenciais tanto teórico-conceituais quanto técnico-instrumentais”.

E passa por constantes transformações por encontrar contextos empresariais em diferentes etapas do processo de construção da Gestão de Pessoas. Andrade e Vilas Boas (2009, p.25) corroboram ao afirmarem que “A gestão de pessoas passou por evoluções que aprimoraram suas técnicas, mas existem empresas que estão em diferentes fases do processo de evolução da administração de recursos humanos”.

Empreende-se, portanto, que existem fases evolutivas na utilização das técnicas para a gestão de pessoas. Não é obrigatória a utilização das etapas e processos muito menos é uma obrigação para as empresas possuir bem definidos os processos nessa área, entretanto, algumas empresas estão mais avançadas em relação à aplicação prática dos conceitos de gestão de pessoas, enquanto que outras ainda não disponibilizam de conhecimento ou tamanho suficientes para

adotá-los, todavia, com o crescimento das atividades e por consequência a maior complexidade do negócio há necessidade de intensificação no capital humano.

Chiavenato (2014, p.5) corrobora com esta análise afirmando que

As organizações são verdadeiros organismos vivos e em constante ação e desenvolvimento. Quando elas são bem-sucedidas, tendem a crescer ou, no mínimo, a sobreviver. O crescimento acarreta maior complexidade dos recursos necessários às suas operações, com o aumento de capital e instalações, incremento de tecnologia, atividades de apoio, etc. e, de lambuja, **provoca o aumento do número de pessoas, bem como a necessidade de intensificar a aplicação de conhecimentos, habilidades e competências** indispensáveis à manutenção e à competitividade do negócio. **(grifo nosso)**

Existem, dessa forma, negócios que são intensivos em recursos humanos e outros que necessitam de maior aprimoramento das capacidades, conhecimentos e competências dos funcionários. Algumas empresas focadas em atendimento aos clientes investem nas pessoas que os atendem para que possam reter e seduzir os clientes, assim, constituindo-se as pessoas, para estas organizações, a peça mais importante para o sucesso do negócio. Chiavenato (2014, p.6) ressalta que as empresas

Em vez de investir diretamente nos clientes, estão investindo nas pessoas que os atendam e os sirvam e que saibam como satisfazê-los e encantá-los. E ganham mais com isso. As pessoas passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial.

As empresas já perceberam que os seus funcionários são as engrenagens mais importantes, são, na verdade, o seu patrimônio imaterial. São eles que irão comandar esforço e tempo para a consecução dos objetivos definidos no plano estratégico das organizações. A valorização dos funcionários mais destacados faz parte da política de retenção dos melhores e atração de novos que possuam o perfil

adequado às estratégias organizacionais. Albuquerque e Leite (2009, p.51), informam que

Na estratégia de comprometimento, é defendido que as políticas de recursos humanos deverão assumir como premissas básicas: a valorização dos talentos humanos; atração e manutenção de pessoas de alto potencial e qualificação para o trabalho; criação de condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais; possibilidade de desenvolvimento profissional na própria empresa; oferecimento de incentivos vinculados a resultados obtidos pela equipe e adaptação de políticas integradas de recursos humanos à realidade da empresa e ao seu contexto de atuação.

O oferecimento de desenvolvimento profissional na própria empresa é um dos diferenciais que podem ser compreendidos como uma ação estratégica da organização objetivando reter os talentos e concomitantemente atrair outros profissionais capacitados que pretendam participar da proposta da gestão estratégica de pessoas da empresa.

## **6.2. Gestão Estratégica de Pessoas**

A mudança na percepção do valor das pessoas para as organizações e a inserção delas no planejamento empresarial são recentes. Estefânia et al (2016), generalizam afirmando que

toda e qualquer organização depende em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso, se as pessoas não estiverem alinhadas não há realização de objetivos [estratégicos, táticos e operacionais], e por consequência a organização terá baixa competitividade.

A adesão da gestão de pessoas ao planejamento estratégico<sup>9</sup>, segundo Bosquetti et al (2009, p.50),

(...) surgiu no início da década de 80, ressaltando o papel do RH no planejamento estratégico da empresa e colocando ênfase, primordialmente, no alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional e entre as estratégias, políticas e práticas de RH.

Entretanto, Pinto e Silva (2015, p.2) acerca dessa abordagem estratégica, afirmam que

Mais recentemente, desde os anos 90, a gestão de pessoas vem passando por diferentes experiências e propostas que apontam para uma abordagem estratégica, denominada também como Gestão de Talentos, Capital Humano ou Capital Intelectual, evidenciando assim, o seu distanciamento da significação de meros recursos humanos.

Corroboram os autores para a afirmação de que a denominação Gestão Estratégica de Pessoas é mais recente que a inserção da gestão de pessoas no processo de planejamento estratégico das organizações. Para que essa modificação fosse incorporada à gestão foi necessário congregiar algumas mudanças no ambiente empresarial para que este contemplasse, assim, todas as suas perspectivas. Bosquetti et al (2009, p.49) ensinam que

A literatura contemporânea sobre administração de recursos humanos questiona a contribuição do tradicional departamento de RH e sugere uma nova pauta para a área, destacando a gestão estratégica de pessoas como pano de fundo para alinhar as pessoas à estratégia da organização e promover mudanças organizacionais, como instrumento adequado para dar respostas aos desafios do ambiente empresarial.

---

<sup>9</sup> Planejamento Estratégico: é o planejamento mais amplo, e abrange toda a organização. É definido pela cúpula da organização (em nível institucional) e corresponde ao plano maior ao qual todos os demais planos estão subordinados. (CHIAVENATO, 2009, p. 30-31)

É neste ambiente desafiador que as ações e estratégias são planejadas, entretanto, dependerá das pessoas o alcance das metas setoriais nos planos táticos e operacionais, Estefânia et al, 2016 afirma que

**(...) as pessoas são em parte responsável [sic] pelos objetivos alcançados pela empresa por isso, não basta concentrar esforços apenas na elaboração de planos estratégicos tem que levar em consideração o engajamento dos funcionários** bem como treinamentos para a adaptação das mudanças para garantir o desempenho nas atividades, os colaboradores precisam sentir-se envolvidos, realizados e satisfeitos com as funções que executam ou seja, motivados. **(grifo nosso)**

As pessoas dentro das organizações estão envolvidas e dispostas a participar dos processos de adequação das atividades aos novos paradigmas assumidos pela organização. Silva e Mello (2011, p.167), ratificam esse entendimento afirmando que toda organização é um

(...) mosaico de mutações que emerge a gestão por competências como estratégia de eficácia organizacional, articulando o desenvolvimento humano e social dos trabalhadores com as necessidades da gestão organizacional.

Há necessidade de sincronismo sinérgico entre as expectativas de desenvolvimento profissional e as demandas técnicas da gestão de pessoas nas organizações, assim, estes são entendidos como imprescindíveis para que os modelos propostos pelas organizações sejam orientados para o desenvolvimento do negócio como para o aprimoramento das pessoas.

Faz-se, desta forma, imprescindível o alinhamento interno e externo, associando à gestão estratégica de pessoas ao instrumento de planejamento estratégico das organizações empresariais ou públicas. (Fischer, 2002 apud ALBUQUERQUE; LEITE, 2010; Mascarenhas, 2008 apud TERABE; BERGUE, 2014)

### 6.3. Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público

No setor público a concepção e a importância da gestão de pessoas para a organização podem ser compreendidas por duas perspectivas. A primeira pela ótica da despesa pública: “(...) pessoal constitui o principal elemento de despesa da administração pública, nos três níveis de governo”. (BERGUE, 2014, p.1) e a segunda é a da governança pública voltada para a sociedade. Nesta ótica, os agentes públicos estão em posição central, pois serão eles, agentes políticos ou servidores públicos, que possuem as competências específicas para atendimento das demandas da sociedade. (BERGUE, 2014, p.4)

Siqueira e Mendes (2009 apud PINTO; SILVA, 2015, p. 2) afirmam que existe

(...) uma especificidade ao setor público, que lhe atribui uma lógica própria, e em virtude dessa constatação, entendem que, não basta simplesmente transladar as experiências da gestão de pessoas da área privada para a pública, é preciso considerar outros aspectos.

A transposição de conceitos e tecnologias da gestão estratégica de pessoas do âmbito empresarial para o setor público, é exposta por Bergue (2014, p.20) quando este afirma que

Em matéria de gestão de pessoas, é comum a transposição de conceitos e tecnologias do setor privado para o setor público. (...) um fato evidente é que as organizações públicas têm bebido dessa fonte, e isso inspira alguns cuidados.

As organizações públicas ainda estão distantes dos aperfeiçoamentos e das modernidades introduzidas no setor privado.

A organização pública contemporânea – estruturas, processos e relações – é, em muito, reflexo do pensamento gerencial de inspiração clássica. A gestão de pessoas – dimensão essencial da organização – também reflete esses valores: mecanicismo, hierarquia, divisão do trabalho, especialização, formalização, padronização, em especial a redução da dimensão humana – as pessoas – a uma expressão funcional, de alcance menor. (BERGUE, 2014, p.23)

(...) realizar gestão estratégica de pessoas na Administração Pública, tem se revelado um grande desafio, seja pela sua natureza essencialmente artesanal ou pela diversidade de perfis dos ocupantes dos cargos (...) (BERNARDI; LOPES, 2010, p. 28)

A gestão estratégica de pessoas no setor público<sup>10</sup> sugere, ou melhor, tem como pré-condição que o discurso seja implementado com ações demonstrando que a gestão de pessoas não é uma utopia e que os seus elementos condicionantes são efetivamente considerados nas decisões da alta administração. (BERGUE, 2010, 2014)

Reconhecer as pessoas - servidores efetivos, comissionados, terceirizados, agentes públicos em geral – como elemento central nas organizações públicas é um dos passos para a compreensão do processo de exclusão das pessoas dessa centralidade, isto é, conhecer as motivações para que a retórica não se aplique à prática cotidiana. (TERABE; BERGUE, 2014)

Assume destaque também a noção de que gerenciar pessoas em uma perspectiva estratégica implica reconhecer a organização como um sistema social em permanente interação com seu contexto – tempo e espaço. Essa

---

<sup>10</sup> Gestão de Pessoas no Setor Público é: a articulação de esforços de gestão orientados para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas observados os valores culturais (...) que moldam as condições do contexto em que se inserem as organizações públicas. (...) a ideia de que a gestão de pessoas e tudo o que lhe seja afeto sejam elementos considerados efetivamente nas decisões da alta administração. (BERGUE, 2014, p. 25)

percepção de interdependência é, rigorosamente, agregadora dos demais atributos e coerente com a noção de todo, a que o conceito de estratégia remete. Pensar assim encaminha, por exemplo, à possibilidade de admitir que as pessoas são potencialmente capazes de se desenvolverem continuamente ao longo de sua trajetória na administração pública. (TERABE; BERGUE, 2014)

O desenvolvimento das instituições públicas está vinculado à capacidade das pessoas se auto promoverem, como informa Deluiz (2004 apud Silva e Mello, 2011, p.169):

Mais recentemente o estudo sobre competências tem contribuído para o construto de estratégias organizacionais bem-sucedidas, tendo como pano de fundo o desenvolvimento de lideranças capazes de mobilizar saberes e transpor conhecimentos às equipes visando o desempenho organizacional eficaz e harmônico, destacando-se aspectos como autonomia, responsabilidade, fomentando valores como a iniciativa e a polivalência.

Pode-se utilizar por analogia e similaridade o setor público como um organismo vivo – em constante mutação – e o servidor público fazendo o papel de oxigenador, ou seja, carregando consigo uma importância similar à que o sangue desempenha no organismo humano, oxigenador e promotor dos ciclos e das renovações energéticas, percorrendo todo o corpo.

Para Oliveira (2013, p.43)

As organizações, atualmente, têm o desafio de conquistar a confiança de seus colaboradores para que possam mantê-los motivados, o que, conseqüentemente, aumenta a produtividade. A empresa precisa se relacionar bem com o seu público interno, conhecer seu funcionário e envolvê-lo no trabalho, para que consigam, juntos, atingir os resultados da empresa. As pessoas são mais produtivas quando realmente sentem que participam daquela organização.

Segundo Klein e Mascarenhas (2016, p.17) a composição do vencimento por parcelas fixa e variável funciona melhor em atividades governamentais que possuem

produtos ou serviços facilmente quantificáveis. É importante destacar que o sucesso deste modelo depende de como ele é implementado e de quão engajados com a organização estão os servidores públicos.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise ambiental, interna e externa, que chamamos de diagnóstico situacional, foi a primeira fase da elaboração do PGCE. Qualquer organização deve, nesta etapa, conhecer qual o contexto atual da gestão de pessoas nos âmbitos internos – planos de cargos e perspectivas dos servidores – e no âmbito externo – planos de cargos mais modernos elaborados recentemente por outros entes federativos.

A idealização do PGCE cumpriu a etapa do diagnóstico e foi proposta pelo nível estratégico da Secretaria de Estado da Gestão e Previdência - SEGEP. No diagnóstico interno foi constatado que existiam muitos servidores com tempo de contribuição e tempo de serviço suficientes para requererem a aposentadoria, entretanto, não o faziam por representar perda da parcela não incorporada da remuneração ao vencimento, consequência da não inserção da política de gestão de pessoas ao planejamento estratégico.

Os baixos vencimentos foram, por muitos anos, os requisitos impeditivos à aposentadoria dos servidores do Poder Executivo do Governo do Estado do Maranhão, e estavam, também, atuando como obstáculo à retenção de servidores recém incorporados. Outro marco negativo identificado foi a não atração de novos servidores que ao compararem com outros cargos correlatos em outras unidades da federação ou nos órgãos federais, diagnóstico externo, constatavam a defasagem da remuneração e a ausência de uma política de gestão de pessoas.

Quando foi realizada a análise comparativa por requisito de escolaridade para ingresso no cargo foi constatada uma disparidade entre a menor remuneração e a maior. No intento de proporcionar justiça salarial, juntamente com a oxigenação

do quadro de servidores foram iniciados os trabalhos para a consecução do plano. O diagnóstico situacional é uma etapa fundamental para o conhecimento do ponto de partida e para o estabelecimento do que poderá ser proposto.

A elaboração de cenários foi a segunda fase, nesta etapa foram elaboradas análises perspectivas de evolução nas carreiras e nas tabelas de vencimento incorporadas ao Plano Plurianual 2012-2015. Algumas modificações na estrutura funcional foram singelas, enquanto que outras foram renovadas para adequar a carreira aos novos parâmetros constitutivos. Cargos foram extintos, alguns foram colocados extintos a vagar e a maioria recebeu nova denominação promovendo, com isso, uma profunda atualização e correspondência das nomenclaturas com cargos correlatos existentes em outras unidades da federação.

As tabelas de correlação dos grupos apresentaram as situações atuais e as novas perspectivas e denominações para os cargos públicos. Foram expostas no mesmo plano as tabelas com as propostas de evolução nas carreiras, bem como, o escalonamento dos reajustes programados para serem implantados durante toda a vigência do Plano Plurianual 2012-2015, por grupo funcional.

As elaborações de editais para concurso público, bem como a criação de novos cargos com especialização por áreas não atendidas pelas carreiras existentes – terceira fase do plano –, só foram possíveis após o atingimento das metas estabelecidas: Modernização das Denominações; Proporcionar Justiça Salarial; e Devolução do Direito de se aposentar com remuneração digna.

Ao realizar a reestruturação dos grupos ocupacionais, revisão dos vencimentos, padronização das referências salariais, simplificação das tabelas remuneratórias, e padronização dos critérios para o desenvolvimento nas carreiras foram adotadas ações estratégicas visando satisfazer uma das necessidades dos

servidores públicos que era o de conceder dignidade para melhor desempenho no trabalho.

É importante enfatizar que o PGCE não garantiu o ingresso da gestão de pessoas no planejamento estratégico governamental. Ainda é necessário percorrer, com passos firmes, algumas etapas para que a gestão de pessoas no setor público, em especial no Poder Executivo do Governo do Estado do Maranhão, seja incorporada ao planejamento estratégico.

Os próximos passos não dependem de instrumento legal para que sejam construídos. O estabelecimento de um programa específico em todos os Órgãos e Entidades que possibilitem o entendimento das metas pelos servidores públicos com objetivos claros e possíveis de realização, assim, os objetivos serão conhecidos e a forma de alcançá-lo será fruto da concepção participativa dos servidores com as lideranças imediatas.

A etapa seguinte será responsável por avaliar a execução do programa, análise do ambiente interno, para identificar a realização dos objetivos propostos. E avaliar se os objetivos propostos estavam condizentes com a demanda por serviços públicos da sociedade, ambiente externo ao Órgão e Entidade. É fato que a avaliação realizada nesta fase retomará à primeira etapa do plano, introduzindo o atendimento das demandas dos servidores públicos e da sociedade ao ciclo de planejamento.

A revisão do planejamento é fundamental para: redefinir os programas de treinamento, reorganizar as estruturas organizacionais, e atualizar os planos de cargos e carreiras. A adoção destas fases é importante para aproximar a gestão de pessoas ao planejamento estratégico, congregando, assim, os diversos programas

da organização com os programas de desenvolvimento de competências técnicas dos servidores públicos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; LEITE, Nildes Raimunda Pitombo. A estratégia de gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 32-55, jan./abr. 2010. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331227115003>>. Acesso em: 20 dez. 2016.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; VILAS BOAS, Ana Alice. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. rev. e atual. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.

\_\_\_\_\_. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BERNADI, Mônica Moreira Esteves; LOPES, Helger Marra. Desafios de um modelo de gestão estratégica de pessoas na administração pública: a experiência dos empreendedores públicos do governo do estado de minas gerais. In: Congresso CONSAD de Gestão de Pública, 3.; 2010, Brasília: **Anais...** Brasília: CONSAD, 2010.

BOSQUETTI, Marcos Abílio et al. O alinhamento da Estratégia de Gestão de Pessoas com a Estratégia Organizacional. In: ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; LEITE, Nildes Pitombo (Org.). **Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009, cap. IV, p. 49-54

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

ESTEFANIA, Aline et al. **Importância do Planejamento Estratégico na Gestão de Pessoas**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/importancia-do-planejamento-estrategico-na-gestao-de-pessoas/5542/>>. Acesso em: 14 set. 2016.

KLEIN, Fabio Alvim; MASCARENHAS, André Ofenhejm. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v.50, n.1, p.17-39, jan./fev. 2016. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/58592>>. Acesso em: 05 dez. 2016.

MARANHÃO (Estado). **Lei nº9.664**, de 17 de julho de 2012. Dispõe sobre o Plano Geral de Carreiras e Cargos dos Servidores da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual - PGCE, e dá outras providências. Diário Oficial [do] Governo do Estado do Maranhão, Suplemento Poder Executivo, São Luís, MA, 17 jul. 2012, Caderno II. Disponível em:

<<http://pesquisa.diariooficial.ma.gov.br/?d=SX20120717.pdf>>. Acesso em: 07 set. 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. 2013. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2013.

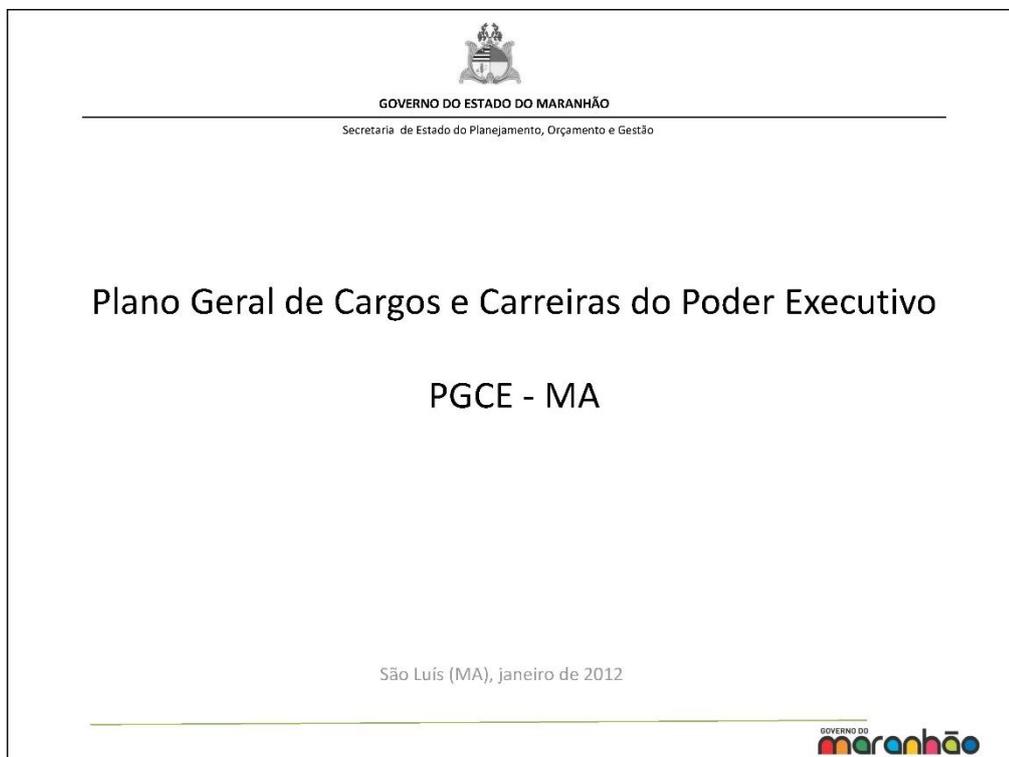
PINTO, Maria Cecília Ferreira; SILVA, Francielle Molon da. Gestão de Pessoas na Administração Pública Brasileira: uma análise sobre sua evolução histórica e o atual contexto em transformação. **Revista Eletrônica do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, v. 1, n. 2, p. 01-16, jul. 2015. Disponível em: <[http://revista.tce.rs.gov.br/index.php/revtce/article /view/14](http://revista.tce.rs.gov.br/index.php/revtce/article/view/14)>. Acesso em: 01 dez. 2016.

SILVA, Francielle Molon da; MELLO, Simone Portella Teixeira de. A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público. **Revista do Serviço Público. Brasília**, v. 62, n. 2, p. 167-183 Abr/Jun 2011. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/67>>. Acesso em: 14 out. 2016.

TERABE, Carla Patrícia Almeida Rocha; BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão estratégica de pessoas como política pública: estudo de caso no ministério da ciência, tecnologia e inovação. In: CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; FONSECA, Diogo Ribeiro da; PORTO, Valéria (Org.). **Estudos em Gestão de Pessoas no Serviço Público**. Brasília: ENAP, 2014. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1519>>. Acesso em: 14 out. 2016.

**ANEXO**

# ANEXO A – Apresentação do PGCE





GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO

Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão

RESUMO GERAL – Quantitativo Grupos / Cargos

GRUPO OCUPACIONAL		SERVIDORES ATIVOS	SERVIDORES INATIVOS	TOTAL DE SERVIDORES
ATIVIDADES DE NÍVEL SUPERIOR	ANS	2.399	1.388	3.787
ATIVIDADES DE APOIO ADMINISTRATIVO E OPERACIONAL	ADO	15.738	9.610	25.348
MAGISTÉRIO DA EDUCAÇÃO BÁSICA	MAG	29.834	9.664	39.498
ATIVIDADES POLÍCIA CIVIL	APC	2.147	444	2.591
ATIVIDADES DE POLÍCIA MILITAR E CORPO DE BOMBEIROS MILITAR	PMM	8.717	3.919	12.636
CARREIRA DE DEFENSOR PÚBLICO	CDP			
CARREIRA DE PROCURADOR DO ESTADO	CRJ	<b>58.835</b>	<b>25.025</b>	<b>83.860</b>
ATIVIDADES DE MEIO AMBIENTE	AMA	52	-	52
TRIBUTAÇÃO, ARRECADAÇÃO E FISCALIZAÇÃO	TAF	868	902	1.770
ATIVIDADES DE DEFESA AGROPECUÁRIA	ADA	318	-	318
ATIVIDADES DE AUDITORIA GERAL	AGE	41	36	77
ATIVIDADES ARTÍSTICAS E CULTURAIS	AAC	107	18	125
MAGISTÉRIO SUPERIOR	MAS	794	197	991
ATIVIDADES METROLÓGICAS	AM	9	-	9
ATIVIDADES PENITENCIÁRIAS	AP	384	2	386
GESTÃO DE ATIVIDADES DE TRÂNSITO	GAT	-	-	-
GESTÃO GOVERNAMENTAL	GG	-	-	-
GESTÃO PREVIDENCIÁRIA	GP	-	-	-
		<b>61.552</b>	<b>26.223</b>	<b>87.775</b>

OBS.: Cargos da EMARHP foram contemplados no estudo.



GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO

Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão

NÍVEL DE ESCOLARIDADE X VENCIMENTO/REMUNERAÇÃO

NÍVEL	VENCIMENTO (R\$)		REMUNERAÇÃO (R\$)		SERVIDORES ATIVOS
	MIN	MAX	MIN	MAX	
NB	622,00	680,44	622,00	680,44	9.539
NM	524,15	5.422,08	622,00	5.422,08	6.264
NT	677,05	3.204,91	677,05	3.204,91	2.127
NS	1.011,68	22.111,25	1.940,97	22.111,25	5.559
NM PROF MAG	725,50	1.200,49	1.269,63	2.448,99	3.809
NS MAG	725,50	1.200,49	1.269,63	2.448,99	854
NS PROF MAG	725,50	1.200,49	1.269,63	2.448,99	26.100
NS PROF MAS	1.603,36	9.017,92	2.004,20	13.526,88	815
<b>Total geral</b>	<b>524,15</b>	<b>22.111,25</b>	<b>622,00</b>	<b>22.111,25</b>	<b>55.067</b>

AP  
NS MAS

CRJ  
NM MAG

AAC

TAF

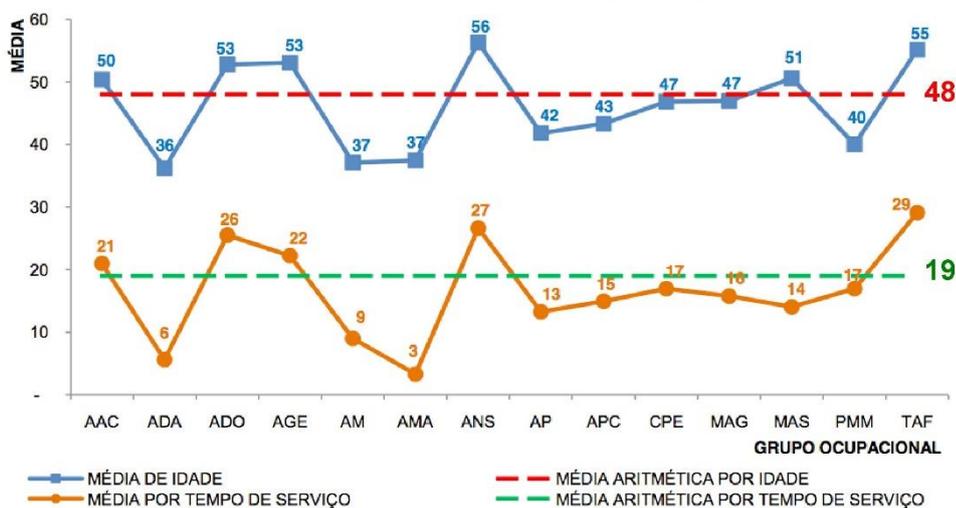




GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO

Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão

### IDADE X TEMPO DE SERVIÇO



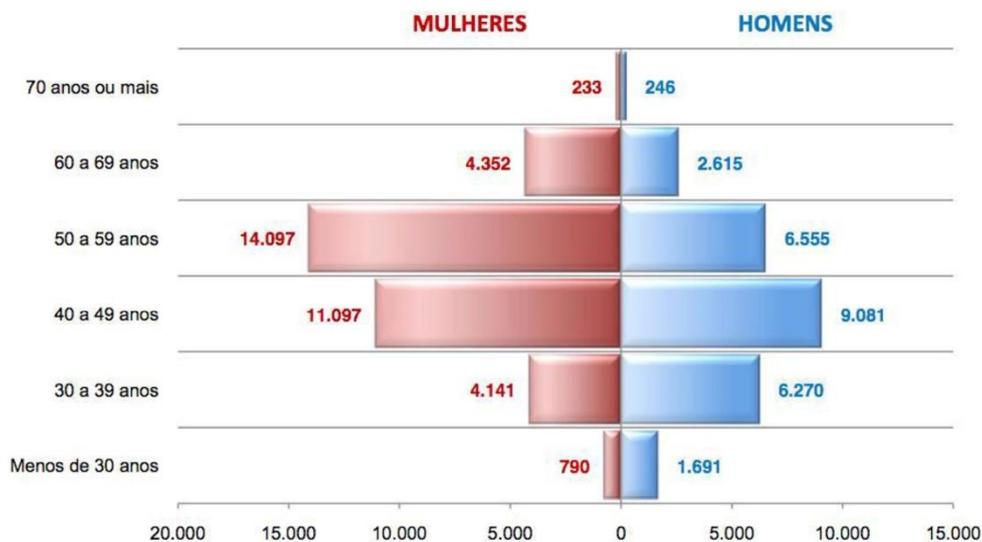
Estudo atuarial aponta que 20 mil servidores já podem se aposentar



GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO

Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão

### PIRÂMIDE ETÁRIA





GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO

Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão

## Objetivos



GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO

Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão

PROPORCIONAR JUSTIÇA SALARIAL

DEVOLVER AO SERVIDOR O DIREITO DE SE APOSENTAR

RENOVAR O QUADRO DE PESSOAL



GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO

Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão

Soluções



GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO

Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão

➤ SOLUÇÕES

REVISÃO DOS VENCIMENTOS

REESTRUTURAÇÃO DOS GRUPOS OCUPACIONAIS

SIMPLIFICAÇÃO DAS TABELAS REMUNERATÓRIAS

PADRONIZAÇÃO DAS REFERÊNCIAS SALARIAIS

PADRONIZAÇÃO DOS CRITÉRIOS PARA O DESENVOLVIMENTO

SUBSTITUIÇÃO DAS GRATIFICAÇÕES POR VENCIMENTOS

REALIZAÇÃO DE CONCURSO PÚBLICO



GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO

Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão

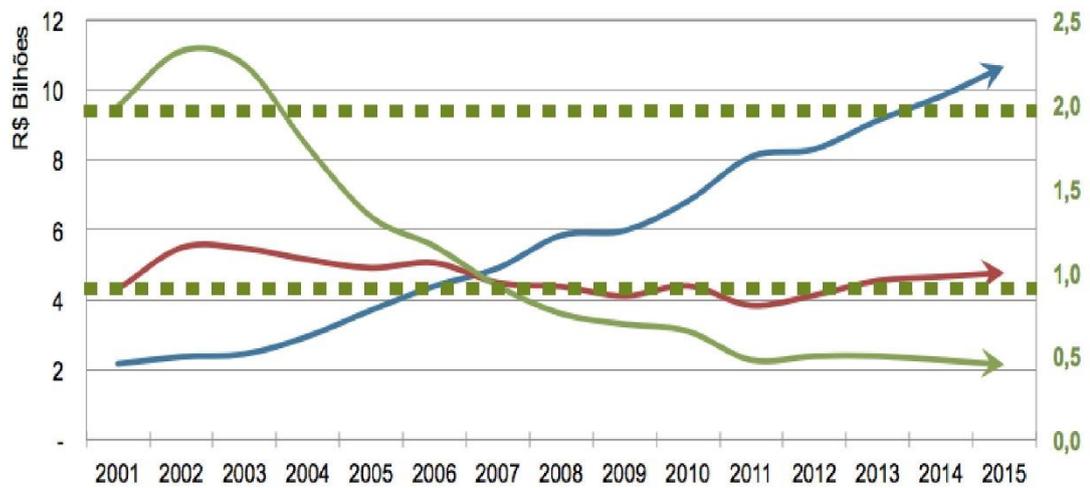
## Recursos Disponíveis



GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO

Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão

### RECEITA X DÍVIDA



Fonte: Seplan/MA

→ RCL → DCL → DCL/RCL



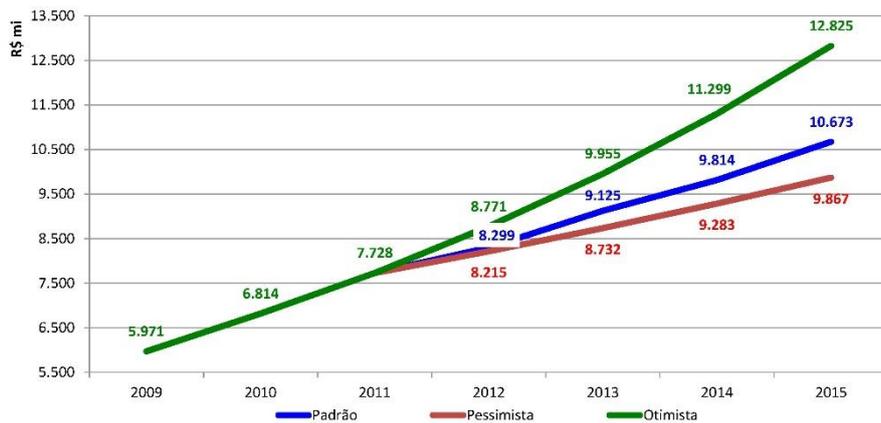


GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO

Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão

EVOLUÇÃO DA RECEITA CORRENTE LÍQUIDA

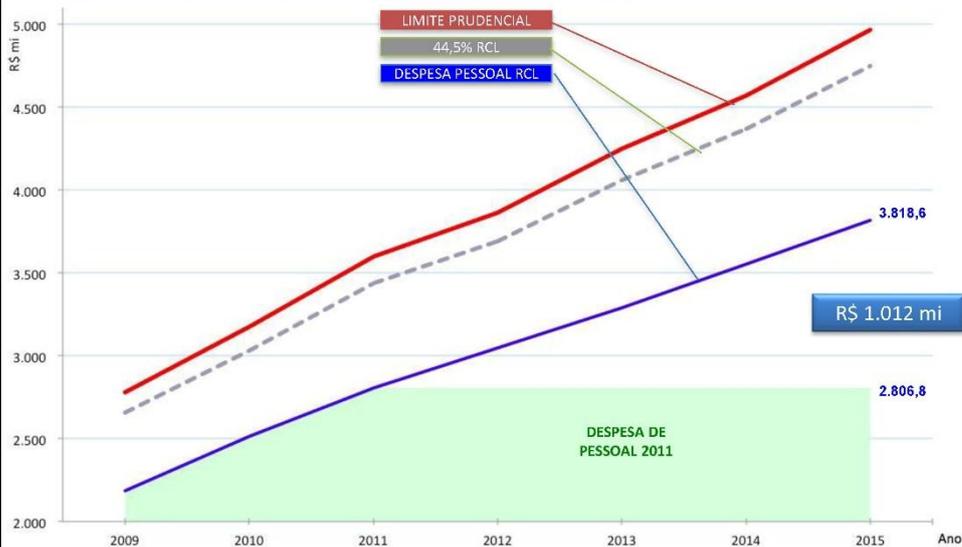
CENÁRIO	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Padrão	5.971.417.207	6.814.409.886	7.728.031.738	8.298.543.698	9.124.663.830	9.814.319.261	10.673.069.309
Pessimista	5.971.417.207	6.814.409.886	7.728.031.738	8.214.897.737	8.732.436.295	9.282.579.781	9.867.382.308
Otimista	5.971.417.207	6.814.409.886	7.728.031.738	8.771.316.022	9.955.443.685	11.299.428.583	12.824.851.442



GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO

Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão

Projeção da Despesa de Pessoal - 2015

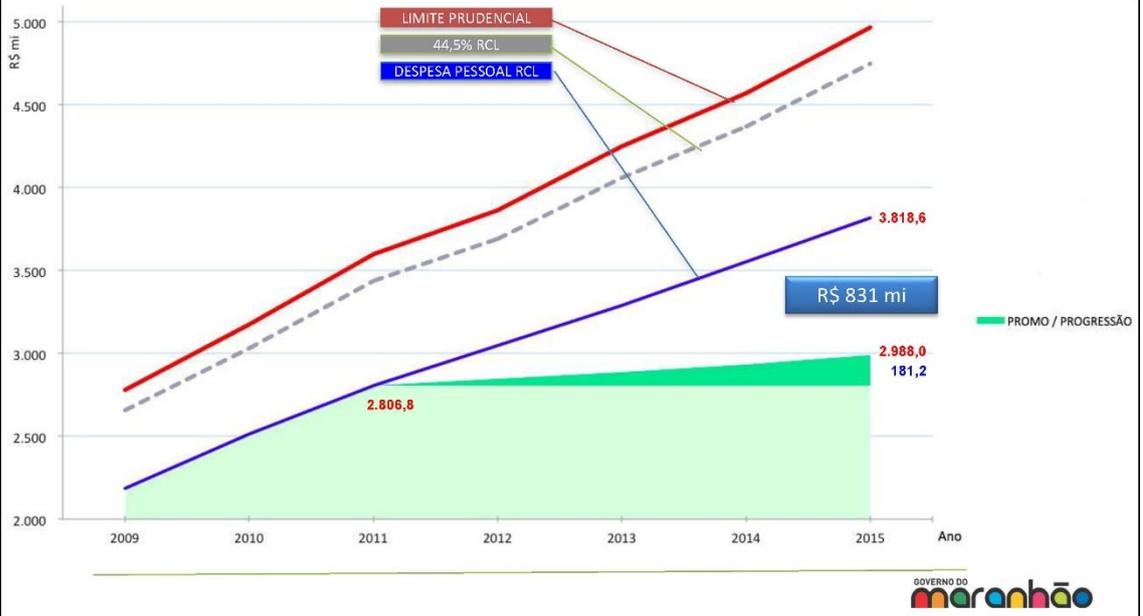




GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO

Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão

### Projeção da Despesa de Pessoal - 2015



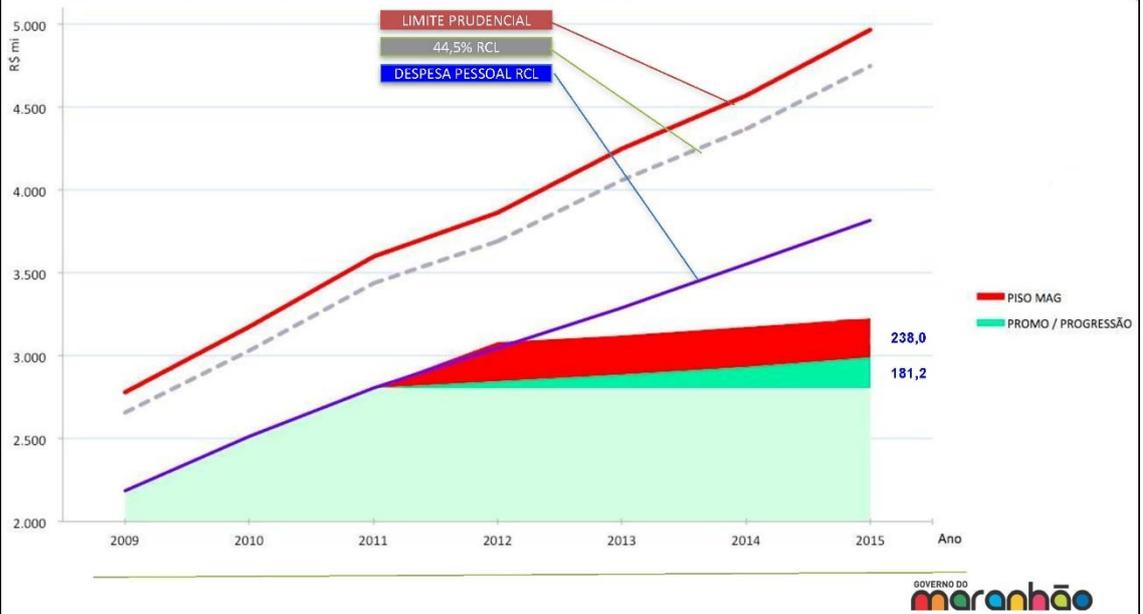
GOVERNO DO **maranhão**



GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO

Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão

### Projeção da Despesa de Pessoal - 2015



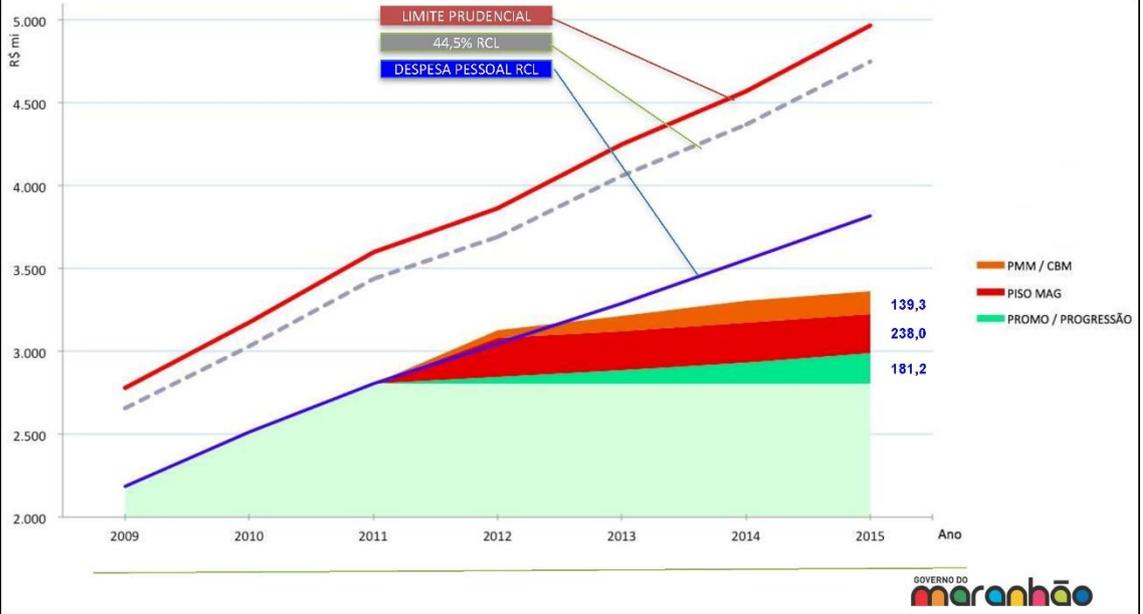
GOVERNO DO **maranhão**



GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO

Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão

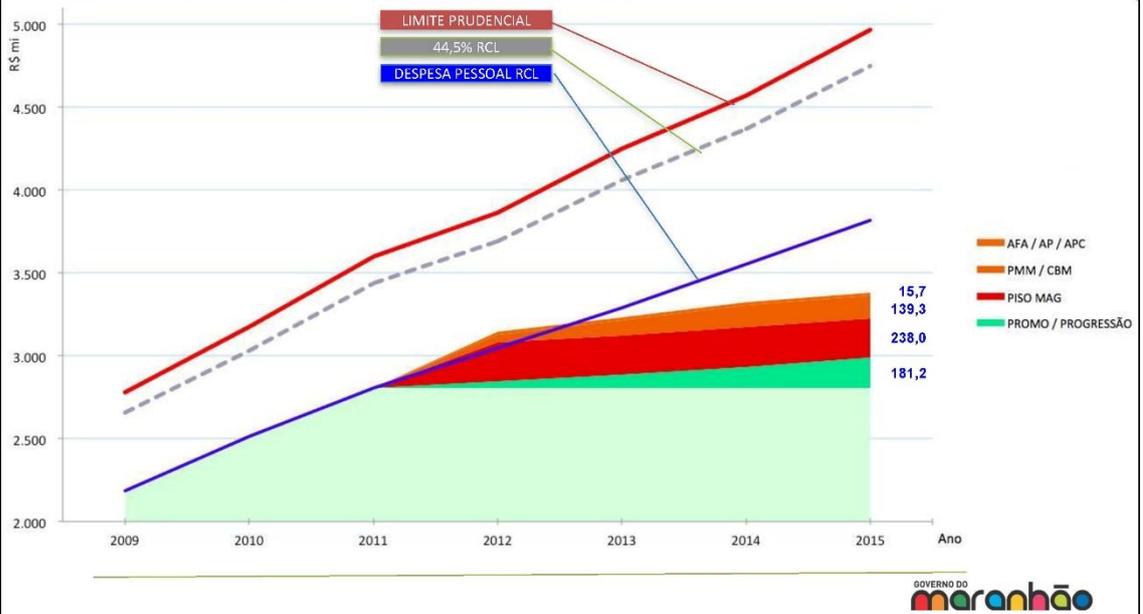
### Projeção da Despesa de Pessoal - 2015



GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO

Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão

### Projeção da Despesa de Pessoal - 2015

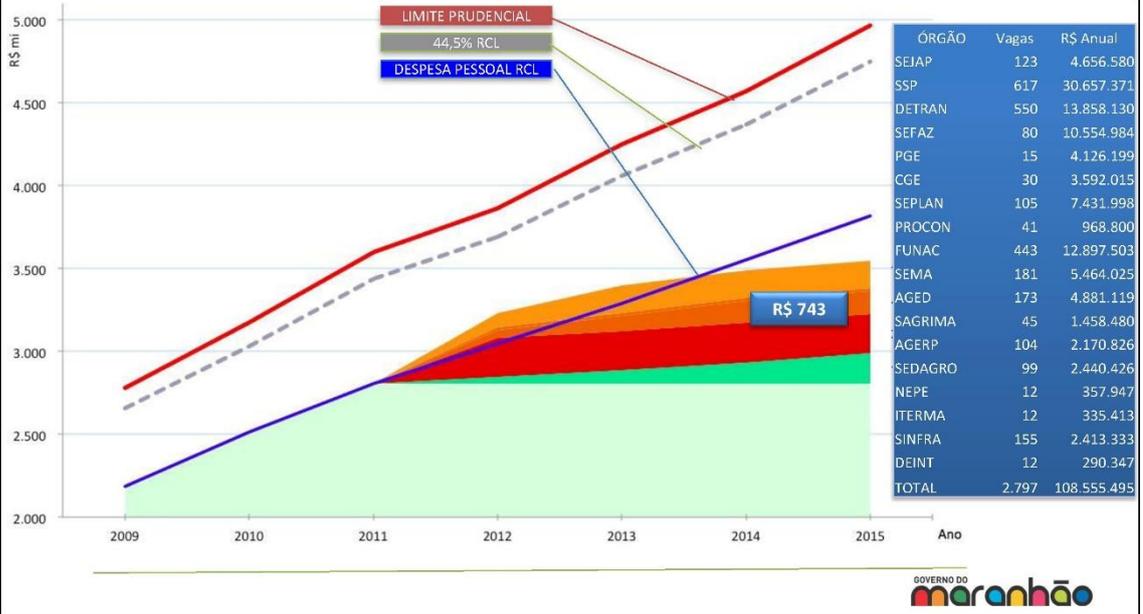




GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO

Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão

Projeção da Despesa de Pessoal - 2015



GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO

Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão

Projeção da Despesa de Pessoal - 2015

