

Área Temática: Administração Pública

“O desafio da carreira em Y na Administração Pública: uma proposta viável”

AUTORES

LUCIANA SILVA CUSTÓDIO

ESCOLA DE GOVERNO PROFESSOR PAULO NEVES DE CARVALHO/ FUNDAÇÃO
JOÃO PINHEIRO

lucianacustodio2000@gmail.com

ANA CLEIDE DE OLIVEIRA ÁVILA

ESCOLA DE GOVERNO PROF. PAULO NEVES DE CARVALHO/ FUNDAÇÃO JOÃO
PINHEIRO

ana.avila@meioambiente.mg.gov.br

ANDERSON DE SOUZA SANT'ANNA

Fundacao Dom Cabral

Anderson@FDC.org.br

RESUMO

A partir do pressuposto de que uma carreira bem estruturada pode gerar incentivos às pessoas e criar condições para seu desenvolvimento pessoal e profissional, este estudo estabeleceu como objeto de pesquisa a análise da viabilidade de aplicação do modelo de carreira paralela, estrutura em Y, na Administração Pública, abordando, especificamente, as carreiras do Sistema Estadual de Meio Ambiente em Minas Gerais - SISEMA. Nesse sentido, a partir dos diferentes modelos de carreiras existentes, com escopos bem distintos, foram estudados alguns tipos, a fim de subsidiar a análise da viabilidade de aplicação do modelo de carreira em “Y” no SISEMA. Como estratégia metodológica, utilizou-se revisão bibliográfica acerca de temas relacionados a carreiras e modelos de carreiras paralelas, aos planos de carreira na Administração Pública, especificamente em Minas Gerais e das vantagens e desvantagens dos modelos de carreira existentes, a fim de apresentar de que maneira estes pressupostos tem sido constituídos e relacionados. A partir da fundamentação teórica e da discussão sobre o tema, concluiu-se pela viabilidade de aplicação do modelo de carreira em Y no SISEMA, desde que se proceda as adequações necessárias, que atendam às especificidades da Administração Pública.

Palavras-chave: carreira em Y, gestão pública, gestão de pessoas

ABSTRACT

From the assumption that a well-structured career can generate incentives to people and create conditions for their personal and professional development, this study established as an object of research analysis of the feasibility of the application of the model of parallel career structure in Y, in public administration, addressing, specifically, the careers of the State system of Environment in Minas Gerais-SISEMA. In this sense, from the different models of existing careers, with very distinct scopes, some types were studied in order to subsidize the feasibility analysis of the application of the model of career in "Y" on SISEMA. As a methodological strategy used bibliographical review about themes related to careers and

career models, parallel plans career in public administration, specifically in Minas Gerais and the advantages and disadvantages of existing career models, in order to present how these assumptions have been constituted and related. From the theoretical and discussion on the topic, it was concluded by the feasibility of application of the model of career in Y in SISEMA, since if do the necessary adjustments to meet the specifics of public administration.

Keywords: career in Y, public management, people management

1 INTRODUÇÃO

Este estudo tem como tema, a análise do emprego da metodologia da carreira em Y na Administração Pública, especificamente no que se refere às carreiras a análise das carreiras do Sistema Estadual de Meio Ambiente – SISEMA, de Minas Gerais.

Este trabalho abordará a evolução histórica dos planos de carreira no Estado de Minas Gerais, apresentando as normas que os regulamentam, as principais mudanças e inovações, formas e efetividade do desenvolvimento nas carreiras atuais. Para este fim estabeleceu-se como problema de pesquisa, a verificação quanto a viabilidade de aplicação do modelo de carreira em Y no Sistema Estadual de Meio Ambiente – SISEMA, de Minas Gerais.

Temporalmente, a análise compreenderá os modelos de carreiras existentes, no período de 2003 a 2011, seguindo até os atuais modelos. Tais modelos abrangem a formação de Grupos de Atividades, os quais foram inseridos em um processo de estruturação dos planos de carreiras no Estado de Minas Gerais, conforme as atividades realizadas em cada órgão e entidade.

No atual contexto, percebe-se a oportunidade quanto à análise da viabilidade de aplicação de novos modelos de carreira no Estado de Minas Gerais, haja vista que os instrumentos de gestão de carreira vem passando por um processo de desenvolvimento desde 2005.

Na Administração Pública Estadual, o processo de avaliação de desempenho institucional e individual encontra-se em um estágio, em que se verificam mudanças constantes, incluindo, por exemplo, a gestão por competência, o qual vem ao encontro dos preceitos do modelo de carreira em Y.

A gestão de pessoas, no âmbito do Sistema Estadual de Meio Ambiente – SISEMA, encontra-se no estágio de implementação do modelo de avaliação de desempenho por competências, a partir do mapeamento das competências essenciais, situação esta que possibilitará uma melhor análise da proposta.

Além disso, considerando as necessárias mudanças ocorridas no Estado de Minas Gerais, no que se refere aos paradigmas da Avaliação de desempenho e afins, a análise permitirá uma visão moderna, quanto ao compartilhamento de interesses entre a gestão por competências e carreiras paralelas.

Observa-se que no âmbito do Estado Minas Gerais, as pesquisas referentes à aplicação do modelo de carreira em Y são incipientes, o que permite discorrer em um cenário de transformações e modernização das instituições públicas. Nesse sentido, o resultado da pesquisa poderá contribuir para a melhoria do processo de gestão de carreiras no Sistema Estadual de Meio Ambiente.

Dessa forma, esse estudo estabelece como problema de pesquisa **verificar a viabilidade de aplicabilidade do modelo de carreira em Y no Sistema Estadual de Meio Ambiente – SISEMA, de Minas Gerais.**

Para tanto, este artigo utilizou como estratégia metodológica, a revisão bibliográfica acerca de temas relacionados a carreiras e modelos de carreiras paralelas, aos planos de carreira na Administração Pública, especificamente em Minas Gerais e das vantagens e desvantagens dos modelos de carreira existentes, a fim de apresentar de que maneira estes pressupostos tem sido constituído e relacionados.

2 CARREIRA: ABORDAGEM TEÓRICA

No contexto contemporâneo, as organizações se preocupam mais com o alinhamento das estratégias institucionais e o conhecimento técnico e individual daqueles que pertencem a seus quadros funcionais. “A gestão de competências e habilidades trouxe de volta a expressão “plano de carreira”, ao identificar metodologicamente a existência daqueles profissionais técnicos especializados sem perfil gerencial, mas que são fundamentais para o sucesso dos negócios.” (FAGUNDES, 2009, p.1)

Os antigos planos de cargos e salários dão lugar aos planos de carreira, os quais justificavam a ascensão profissional, por meio da promoção. Considerando as novas tendências da atualidade, “em que as empresas precisam, cada vez mais, comprometer as pessoas com os resultados do seu trabalho,” torna-se necessário arquitetar novas estruturas funcionais, como a implementação de novos modelos de carreira, para a ascensão profissional. (BESCHIZZA, 2005, p.2)

É necessário que se tenha conhecimento, de que o comprometimento “deve resultar da motivação da pessoa para executar seu trabalho, dos seus valores, talentos e habilidades.” Para alcançar o comprometimento das pessoas, a gestão compartilhada da carreira, pode ser um importante instrumento, haja vista que, em regra, “as pessoas são responsáveis por planejar suas carreiras, e a empresa, pelo gerenciamento de oportunidades.” (BESCHIZZA, 2005, p.2)

Na gestão de pessoas, a administração de carreiras é peça fundamental no processo de desenvolvimento profissional. Uma carreira bem construída pode gerar incentivos às pessoas e criar condições para seu desenvolvimento pessoal e profissional. Para as empresas, pode gerar melhores resultados, a partir das práticas de gestão de pessoas, conciliando os interesses individuais às necessidades e estratégias empresariais. Na Administração Pública poderá, inclusive, contribuir para a retenção de talentos.

2.1 Entendendo o conceito de carreira

O conceito de carreira se apresenta de várias formas, mas sua concepção gira em torno da estruturação de cargos, alinhando-se, na atualidade, a mudança comportamental do empregado, no que se refere a sua gestão.

Para Dutra (1996, p.16) carreira pode ser referida como a “mobilidade ocupacional”, ou seja, “um caminho estruturado e organizado no tempo e espaço que pode ser seguido por alguém”.

O conceito de carreira estaria em evolução, considerando que, anteriormente, se pautava na estruturação de cargos em categorias, na exigência de capacitação para a execução do trabalho e com remuneração adequada.

De acordo com Hughes (1937), citado por Kilimnik (2011, p.5), em um contexto mais amplo, a carreira pode ser definida como “uma perspectiva em movimento na qual as pessoas orientam a si mesmas com referência à ordem social e às típicas sequências e encadeamentos de cargos”.

Atualmente, em um processo de mudança, percebe-se uma preocupação com o crescimento do indivíduo na organização, a qual vem atribuindo ao profissional a responsabilidade pela gestão de sua carreira. Considerando a necessidade de aprimoramento do processo, a “carreira passa a ser concebida como uma negociação entre interesses pessoais e organizacionais.” (Souza, 2005, p. 53)

Considerando uma definição mais moderna, a carreira poder ser entendida como um “processo de desenvolvimento do empregado por meio de uma trajetória de experiência e empregos em uma ou mais organizações”. (KILIMNIK, 2011, p.5)

E nesse contexto surgem novas oportunidades, como por exemplo, a carreira em Y, modelo que possibilita ao profissional transitar de forma mais flexível por funções técnicas ou gerenciais. Para Dutra (1996, p.87), carreira em Y é aquela que possui uma “base comum tanto para o braço técnico como para o gerencial, garantindo maior flexibilidade na alocação dos recursos humanos nos dois braços da carreira”.

Ainda conforme Dutra (1996, p. 87), “a base em Y, com característica técnica, permite que o profissional técnico em estágio mais maduro de sua carreira possa efetuar a opção pela carreira técnica ou gerencial”.

Considerando os conceitos apresentados, nota-se que o modelo de carreira paralela permite conciliar o interesse do indivíduo e a necessidade da organização, alcançado assim o comprometimento e, conseqüentemente, melhores resultados.

No atual modelo do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, entende-se por carreira, “o conjunto de cargos de provimento efetivo agrupados segundo sua natureza e complexidade e estruturados em níveis e graus, escalonados em função do grau de responsabilidade e das atribuições da carreira”. (MINAS GERAIS, 2005)

Percebe-se, a partir da conceituação do modelo utilizado no Estado de Minas Gerais e do modelo proposto para análise da viabilidade, que os processos para desenvolvimento na carreira são completamente distintos, apresentando um desafio ainda maior no presente trabalho.

2.2 Tipos de Carreiras

A partir dos diferentes modelos de carreira, com escopos bem distintos, serão apresentados alguns tipos, a fim de subsidiar a análise, quanto a implementação da carreira em Y na Administração Pública, objeto do presente trabalho.

Joel Souza Dutra, em sua obra “Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas” (1996), expõe que a administração de carreiras não resolve todos os problemas das empresas. Entretanto, poderá contribuir para:

- permitir que haja uma constante adequação dos projetos de desenvolvimento das pessoas com o projeto de desenvolvimento da organização;
- estimular e dar suporte necessário para que as pessoas possam planejar sua vida profissional;
- auxiliar as pessoas a identificarem e trabalharem seus pontos fortes e a lidarem com seus pontos fracos;
- oferecer a empresas um instrumental que permita o uso intenso dos pontos fortes das pessoas, independente de suas preferências profissionais e de forma isenta de preconceitos de sexo, raça, religião e idade;
- melhorar o nível de comunicação entre a organização e as pessoas;
- possibilitar maior transparência na negociação de expectativas mútuas entre pessoas e empresa;
- oferecer o instrumental conceitual e técnico para que a empresa efetive uma administração estratégica de seus recursos humanos;
- direcionar e integrar as diversas práticas de gestão de pessoas.

(Dutra, 1996, p. 10)

Para a análise, quanto ao modelo mais adequado, serão apresentados três tipos básicos de formatação de carreira utilizados atualmente, as estruturas em linha, em rede e paralelas.

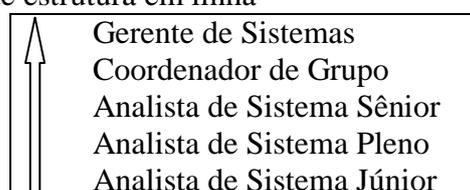
2.2.1 Estruturas em linha

A estrutura em linha é aquela em que a “seqüência de posições está alinhada em uma única direção, não oferecendo as pessoas outras alternativas.” (Dutra, 1996, p. 81)

Nesse modelo, cada estágio da carreira será caracterizado por um conjunto específico de responsabilidades e atribuições, considerando os atributos individuais e o sistema em que se insere. Os requisitos quanto ao acesso serão definidos a partir do desenho da carreira. A flexibilidade neste modelo será estabelecida a partir da definição dos critérios para o acesso.

A Figura 1 apresenta o modelo de estrutura em linha, em que o desenvolvimento na carreira ocorre na linha vertical. O ingresso na carreira se dá em cargo técnico e o topo é um cargo gerencial.

Fig. 1 – Modelo de estrutura em linha



Fonte: DUTRA, J.S. **Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 1996, p.82.

O modelo de carreira com estruturas em linha possui uma configuração mais simples de administrar, mas apresenta algumas limitações:

- dentro da carreira, a pessoa não tem opções para outras trajetórias, devendo subordinar-se as determinações da empresa;
- o topo desse tipo de carreira geralmente é configurado com posições gerenciais, não oferecendo alternativas para as pessoas que preferem fixar-se numa carreira mais técnica;
- as estruturas em linha, por estarem muito atreladas a áreas funcionais e possuírem características de pouca flexibilidade, são pouco adequadas a empresas que necessitam de maior mobilidade para realocação de pessoas ou para reconfiguração de suas estruturas organizacionais. (Dutra, 1996, pág. 10)

2.2.2 Estruturas em rede

Enquanto a estrutura em linha estabelece uma única direção para o desenvolvimento, o modelo de estrutura em rede, por sua vez, apresenta várias alternativas para cada posição da empresa, o que permite ao profissional seguir a trajetória que deseja, considerando os critérios de acesso estabelecidos previamente. (Dutra, 1996, p. 83)

Esse modelo também apresenta as limitações, conforme a posição em que se encontra na estrutura (Dutra, 1996, p. 83):

- Para a pessoa, as escolhas são restritas, a trajetória limitada e os caminhos são pré-estabelecidos pela empresa.
- Para a Empresa, há pouca mobilidade, no que se refere à reconfiguração das estruturas organizacionais e não adequação as expectativas do profissional e as necessidades da empresa.

Em que pese a existência de certa flexibilidade na estrutura em rede, a estrutura paralela apresenta maior mobilidade, no que se refere ao desenvolvimento na carreira, tendo em vista que o topo dessa última, não será um cargo gerencial, se a pessoa assim não desejar.

O desenho da fig.2 representa um modelo de estrutura em rede, demonstrando maior flexibilidade, em relação a estrutura em linha, para o desenvolvimento da pessoa na carreira. O ingresso dar-se-á em um mesmo cargo técnico, podendo se desmembrar em outros cargos no nível imediatamente superior, seguindo ao topo, que correspondente a cargos gerenciais.

Fig. 2 – Modelo de estrutura em rede

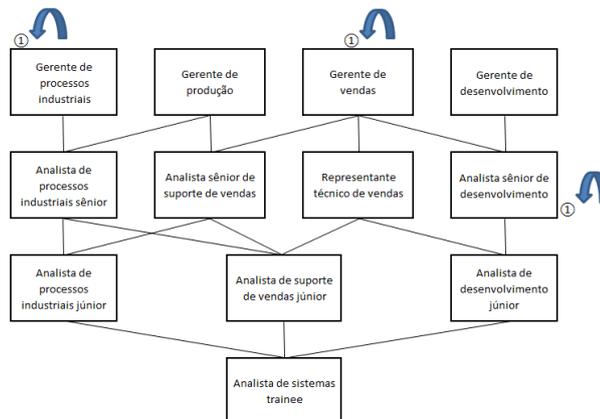


Figura 4.3 Estrutura em rede.

Fonte: DUTRA, J.S. **Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 1996, p.84.

2.2.3 Estruturas paralelas

Estruturas paralelas são aquelas que permitem alternativas para a estruturação da carreira, com maior mobilidade e flexibilidade na gestão. Joel Dutra (1996) define carreira paralela como sendo uma,

seqüência de posições, que uma pessoa pode assumir no interior de uma organização, orientada em duas direções, uma de natureza profissional e outra de natureza gerencial, sendo o acesso aos maiores níveis de remuneração e de reconhecimento oferecidos pela empresa garantido em qualquer uma das direções escolhidas. (DUTRA,1996, p. 86).

Esse tipo de estrutura de carreira permite o atendimento às necessidades dos diferentes grupos ocupacionais da empresa, técnico, administrativo, gerencial e outros. Nesse modelo é menor o risco, quanto a perda de capacidade técnica, para escolha do corpo gerencial. Tal modelo é ilustrado na Figura 3.

Fig. 3 – Modelo de estrutura totalmente paralela

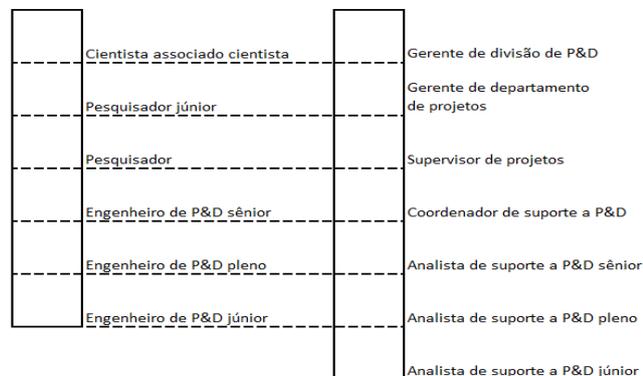


Figura 4.4 Carreira totalmente paralela.

Fonte: DUTRA, J.S. **Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996, p.87.

O sistema de carreiras paralelas apresenta parâmetros que permitem o desenvolvimento, tanto para os profissionais técnicos, quanto para aqueles que possuem maior habilidade para assumir a área gerencial. Cria a possibilidade de atender as expectativas das pessoas, alinhadas ao atendimento as necessidades da empresa. Dessa forma incentiva a permanência do profissional técnico na carreira técnica, evitando que estes possam ocupar posições gerenciais, quando não têm aptidão para a função.

É comum em estrutura de carreira em linha ou em rede, profissionais técnicos desejarem posições gerenciais, quando esta é a única forma de ascensão na carreira, acarretando, assim, uma ausência de motivação para o investimento no desenvolvimento técnico.

Como as demais estruturas, as carreiras paralelas apresentam limitações, sendo a dificuldade de administração, a principal delas. Entretanto, a flexibilidade do modelo da carreira paralela pode ser um importante instrumento, para o alcance do comprometimento das pessoas e de melhores resultados, uma vez que não caberá a empresa a escolha do caminho a ser seguido.

Conforme Dutra (1996, p.87) as principais características do modelo de carreira em Y são:

- Uma base comum para os eixos técnico e gerencial, que conferem maior flexibilidade na alocação das pessoas nos dois braços. A natureza da base é técnica, que compreende o início da jornada do profissional na organização. A extensão da base dependerá da necessidade da organização. No estágio final da base, o profissional poderá optar pela carreira técnica ou pela gerencial.
- Um braço técnico que permite a manutenção do profissional nesta área, com política salarial adequada, estimulando-o ao crescimento e ao desenvolvimento para a atividade, sem vislumbrar posição gerencial.

c) Um braço gerencial, que permite a opção por este eixo àqueles que tenham capacidade para ocuparem posições gerenciais. As posições desse eixo devem ser compatíveis com os níveis de remuneração e benefícios, determinados pela complexidade das atribuições.

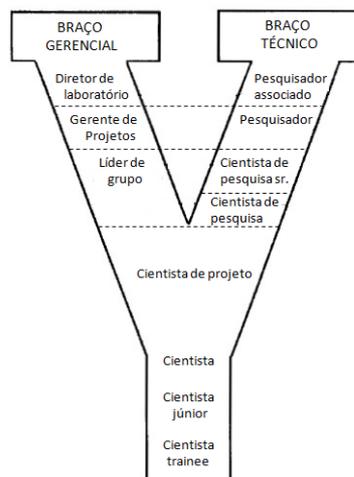
Considerando a existência de diferentes modelos para a construção dos planos de carreira, com escopos bem distintos, ficará a cargo da organização, a responsabilidade pela definição daquele que seja mais adequado a sua realidade e que possibilite o crescimento profissional e ascensão do empregado.

Ao empregado caberá a decisão quanto a trajetória a ser seguida, independentemente do tipo de carreira da organização, haja vista que, via de regra, a ascensão profissional dependerá de investimento pessoal, no que se refere ao conhecimento técnico.

Na Administração pública a definição quanto ao modelo de carreira a ser adotado dependerá, ainda, de análise de viabilidade, em razão da estabilidade constitucional, que impede certas movimentações.

A figura abaixo apresenta um modelo de carreira paralela, com a estrutura em Y. Essa estrutura permite maior flexibilidade às pessoas, no que se refere ao desenvolvimento na carreira. O ingresso se dá em cargo técnico e em um estágio mais maduro poderá o empregado optar pelo braço da carreira que mais lhe interessa, ou seja, pelo braço técnico ou pelo braço gerencial.

Fig. 4 – Modelo de estrutura em Y



Fonte: DUTRA, J.S. **Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996, p.88.

3 HISTÓRICO DE CARREIRA NO ÂMBITO DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Na Administração pública, cada vez mais se verifica a importância e a necessidade de se estabelecer planos de carreiras mais interessantes, com o objetivo de manter em seus quadros profissionais qualificados, primando pela retenção de talentos. E ainda que a figura da estabilidade do cargo público esteja presente, esta é cada vez menos relevante, como fator contributivo para a manutenção dos servidores ocupantes de cargos efetivos na atividade pública.

No Estado de Minas Gerais, em 1994 ocorreu a primeira tentativa de instituição de carreira no âmbito do Poder Executivo, a partir das normas estabelecidas no Decreto Estadual nº 36.033. Além da previsão dos conceitos básicos necessários à estruturação das carreiras, por meio do mesmo Decreto, em seu art. 24, houve a inserção da avaliação de desempenho, no contexto do Poder Executivo, sob a perspectiva do princípio da eficiência no serviço público: “Na avaliação de desempenho para promoção do servidor, será apurado o cumprimento de suas atribuições, o desenvolvimento profissional na carreira”.

Entretanto, em que pese ter sido um importante instrumento para a Administração Pública, este não foi implementado a época. E, ainda que tivesse trazido conceitos bem definidos e instrumentos mínimos para a instituição das carreiras, sua efetividade não ocorreu, não sendo, portanto, concedido aos servidores, promoções e progressões regulamentadas pela referida legislação.

Em 2003, por meio do Decreto Estadual nº 43.576, de 9 de setembro, ocorreu de fato e de direito o início do processo de reestruturação das carreiras, sendo este considerado um marco histórico, em razão da inexistência de plano anterior bem estruturado.

A definição do modelo e as diretrizes estabelecidas no referido Decreto, possibilitaram à implementação das carreiras, no Poder Executivo Estadual. Dessa forma, foram inseridos novos contornos a gestão de carreiras do Estado de Minas Gerais, inserindo ainda novos conceitos, além da padronização de importantes institutos, aplicáveis as várias atividades estatais, como: grupo de atividades, carreira, quadro de pessoal, nível e grau¹.

Incluiu, ainda, a avaliação de desempenho como requisito obrigatório para o desenvolvimento do servidor na carreira, objetivando a avaliação do serviço prestado pelo servidor e a melhoria da qualidade deste. E, em contrapartida, conceder ao servidor a progressão e a promoção na carreira, nos casos em este tenha apresentado desempenho satisfatório e preenchidos os demais requisitos exigidos.

Nas Leis que instituíram as carreiras do Estado de Minas, a progressão foi conceituada como a passagem do servidor do grau em que estiver posicionado, para o grau subsequente, no mesmo nível da carreira a que pertence. E a Promoção foi conceituada como a passagem do servidor, do nível em que estiver posicionado, para o nível subsequente, na carreira a que pertence. Ou seja, com a progressão o servidor se desenvolve na carreira, com alteração na linha horizontal e a com promoção na linha vertical da tabela.

As carreiras foram estruturadas em grupos de atividades, considerando as especificidades das atividades fim dos órgãos, das Fundações e Autarquias, com objetivo de melhorar a gestão, diminuindo consideravelmente a quantidade de classes de cargos existentes anteriormente. Havia 893 classes de cargos, as quais foram estruturadas em 14 Grupos de Atividades, totalizando inicialmente 128 carreiras, conforme a área de atuação dos órgãos, das Fundações e Autarquias. (VILHENA (2006, p.202)

O processo de reestruturação das carreiras se inseriu no “Projeto Estruturador Choque de Gestão – Pessoas (1ª geração), Qualidade e Inovação”, o qual foi vinculado à “Política de Recursos Humanos”.

No Sistema Estadual de Meio Ambiente - SISEMA, formado pela Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável - SEMAD e pelas entidades, Fundação Estadual de Meio Ambiente – FEAM, Instituto Estadual de Florestas – IEF e Instituto Mineiro de Gestão das Águas - IGAM, as carreiras do Grupo de Atividades de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável foram instituídas por meio da Lei nº 15.461, de 13 de janeiro de 2005, quais sejam: Gestor Ambiental, Analista Ambiental, Técnico Ambiental e Auxiliar Ambiental. A estrutura das carreiras instituídas pela referida Lei e o número de cargos de cada uma delas forma estabelecidas no Anexo I do mesmo instrumento legal.

¹ a) grupo de atividades: conjunto de carreiras agrupadas segundo sua área de atuação; b) carreira: conjunto de cargos de provimento efetivo agrupados segundo sua natureza e complexidade e estruturados em níveis e graus, escalonados em função do grau de responsabilidade e das atribuições da carreira; c) quadro de pessoal: conjunto de cargos de provimento efetivo e de provimento em comissão de órgão ou de entidade; d) nível: posição do servidor no escalonamento vertical dentro da mesma carreira, contendo cargos escalonados em graus, com os mesmos requisitos de capacitação e mesma natureza, complexidade, atribuições e responsabilidades; e) grau: posição do servidor no escalonamento horizontal no mesmo nível de determinada carreira. (MINAS GERAIS, Decreto nº 43.576, 2003)

Importa ressaltar, que ainda estão vigentes os planos de carreira instituídos no Poder Executivo Estadual em 2003, sendo as normas utilizadas como regra de Desenvolvimento do servidor, por meio da Promoção e da Progressão. Entretanto, assim como todo processo em evolução, necessitam de novos estudos que viabilizem melhorias, considerando o contexto atual.

3.1 Carreiras do SISEMA

As carreiras do Sistema Estadual de Meio Ambiente foram constituídas por meio da Lei nº 15.461, de 13 de janeiro de 2005. Compõem o Grupo de Atividades de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável do Poder Executivo Estadual Mineiro, as carreiras: Gestor Ambiental e Analista Ambiental, com exigência mínima de graduação em nível Superior, para o ingresso; Técnico Ambiental, com exigência mínima de nível médio de escolaridade, para o ingresso; e Auxiliar Ambiental, em que o nível fundamental de escolaridade era anteriormente exigido, já que não haverá ingresso nesta carreira, após a publicação da referida Lei.

Assim como nas demais carreiras, o desenvolvimento do servidor que pertence às carreiras do SISEMA dar-se-á por meio da progressão e da promoção, conforme estabelecido no art. 15 da citada Lei.

Dessa forma, para que o servidor faça jus à progressão, deverá preencher alguns requisitos:

I - encontrar-se em efetivo exercício; II - ter cumprido o interstício de dois anos de efetivo exercício no mesmo grau; III - ter recebido duas avaliações periódicas de desempenho individual satisfatórias desde a sua progressão anterior, nos termos das normas legais pertinentes. (parágrafo único do art. 16, da Lei 15.461/2005)

Para fazer jus a Promoção, o servidor deverá preencher os seguintes requisitos:

I - encontrar-se em efetivo exercício; II - ter cumprido o interstício de cinco anos de efetivo exercício no mesmo nível; III - ter recebido cinco avaliações periódicas de desempenho individual satisfatórias desde a sua promoção anterior, nos termos das normas legais pertinentes; IV - comprovar a escolaridade mínima exigida para o nível ao qual pretende ser promovido; V - comprovar participação e aprovação em atividades de formação e aperfeiçoamento, se houver disponibilidade orçamentária e financeira para implementação de tais atividades. (§ 1º do art. 17, da Lei 15.461/2005)

Nos termos do § 2º, do art. 17, “o posicionamento do servidor no nível para o qual for promovido dar-se-á no primeiro grau cujo vencimento básico seja superior ao percebido pelo servidor no momento da promoção.”

Conforme demonstrado, para que o servidor faça jus à promoção, um dos requisitos é a permanência em cada nível por um período de cinco anos. Entretanto, no art. 20, da Lei nº 15.461/2005, houve a previsão quanto à possibilidade de redução do período para concessão de progressão ou promoção por escolaridade adicional, nos termos de decreto. Ou seja,

aplicando-se fator de redução ou supressão do interstício necessário e do quantitativo de avaliações periódicas de desempenho individual satisfatórias para fins de progressão ou promoção, na hipótese de formação complementar ou superior àquela exigida para o nível em que o servidor estiver posicionado, relacionada com a natureza e a complexidade da respectiva carreira.

Importa ressaltar que, em que pese a necessidade de aprimoramento do processo de gestão de carreiras no âmbito do SISEMA, o atual modelo de carreira permitiu aos servidores o desenvolvimento profissional, antes inexistente.

A partir dos argumentos e conceitos apresentados, verifica-se que o modelo existente no Poder Executivo Estadual é bem distinto do modelo de carreira paralela, desde a sua concepção, até a forma de desenvolvimento. O modelo utilizado no Estado apresenta uma estrutura rígida, em que os servidores ingressam em cargo específico, ocorrendo pequenas alterações até a aposentadoria. Dessa forma, passaremos a análise para o modelo de carreira paralela, com estrutura em Y, para verificação, quanto a sua aplicação no SISEMA.

4 CARREIRAS PARALELAS – MODELO EM Y

A partir do cenário atual, em que se vê a oportunidade de avaliação de novos modelos de carreira, aplicáveis ao processo de gestão de carreiras no Estado de Minas Gerais, o modelo da carreira em “Y” será objeto de análise, no que refere a viabilidade de sua aplicação no Sistema Estadual de Meio Ambiente – SISEMA.

Dessa forma, o enfoque será dado a carreira em “Y”, uma vez que esta parece ser a opção mais adequada ao que se propõe neste trabalho e por ser considerada um modelo moderno de carreira. Ademais, esse modelo poderá subsidiar novas estruturas funcionais, de modo a atender as organizações modernas.

A gestão de carreira em "Y" - ou gestão de carreiras paralelas - toma novos contornos, adequando os projetos de desenvolvimento das pessoas ao projeto de desenvolvimento da empresa. Essa nova visão deve estimular e dar suporte para que as pessoas planejem seu futuro profissional, evitando ao máximo a perda de capacidade técnica e gerencial. Incentivar o aperfeiçoamento, tanto técnico como gerencial, em função das vocações e aspirações individuais evita a velha máxima "perdemos um grande técnico e ganhamos um péssimo gerente", e ajuda nas ações de planejamento de RH. (FAGUNDES, 2009, p.1)

A carreira em “Y” pode ser considerada uma “opção de carreira para o profissional que possui habilidades e competências técnicas, e que não são adequados a exercer a função de gestão.” (GALEGO, 2010)

Esta nova carreira, ainda segundo a autora, foi criada devido a verificação de insatisfações, frustrações e resultados em declínio do negócio decorrentes do posicionamento de muitos profissionais com o perfil técnico nas áreas de gestão, sendo que nem todos desejavam, ou tinham as competências e habilidades para assumir tal cargo.

Para a análise, quanto a implantação do modelo de carreira em Y, será necessário considerar alguns aspectos, objetivando o êxito no processo:

- a) deve haver equidade entre os eixos técnico e gerencial, de forma que não surjam sentimentos de perda em nenhum dos lados;
- b) a equivalência deve estender-se até o mais alto nível da carreira gerencial, de forma que o profissional técnico não vislumbre uma posição gerencial como única forma de ascensão na carreira;
- c) os critérios de ascensão devem ser bem definidos para todas as trajetórias da carreira paralela. Além disso, devem ser transparentes e apresentar equidade entre si;
- d) a empresa deve oferecer todas as informações e ajuda necessárias ao processo de escolha da carreira;
- e) a empresa também deve estabelecer critérios de migração da carreira técnica para a gerencial e vice-versa;
- f) os critérios e parâmetros para o funcionamento da carreira devem envolver amplas discussões entre os profissionais e gestores abrangidos pelo sistema. (BESCHIZZA, 2005)

O modelo de carreira em Y apresenta uma visão moderna no que refere a gestão de pessoas. Entretanto, é importante que se faça uma análise dos pontos positivos e negativos do modelo, a fim de subsidiar a análise, quanto a sua aplicação na Administração Pública.

4.1 Aspectos positivos e negativos do modelo em Y

Conforme exposto por Joel Dutra (1996), o modelo de carreira paralela deve ser utilizado como instrumento para alcançar os objetivos, adequando-se ao contexto em que este estiver inserido. Devem ser considerados alguns elementos básicos para implementação de um modelo de carreira paralela:

- a) Será necessário que haja “rigorosa equidade entre os braços técnico e gerencial, nas carreiras em Y”, para que não ocorra perda em qualquer dos lados.
- b) O braço técnico deverá ser equivalente ao gerencial, no que se refere aos níveis da carreira, não podendo haver distorções entre estes.
- c) Será necessário que os critérios para ascensão sejam bem definidos, para todas as trajetórias da carreira, de forma transparente e guardando a equidade entre si.

d) Os processos para a escolha do braço da carreira a ser seguido devem estar bem estruturados.

e) Garantia de liberdade quanto a escolha dos projetos pelos profissionais.

Meisel (1977), citado por Dutra (1996, p.100) entende que um problema da carreira em Y, enfrentado pelas empresas que utilizam o modelo, é a possibilidade do braço técnico se tornar um depósito de gestores que não deram certo. Em casos em que os profissionais do braço gerencial migram para o técnico, poderá ocorrer queda de posição, já que o tipo de exigência para o desenvolvimento na carreira é diferenciado.

No âmbito da Administração Pública, para a implantação do modelo de carreira em Y far-se-á necessário alguns ajustes, em razão da estabilidade constitucional, da irredutibilidade salarial, da segurança jurídica e outros fatores específicos dos cargos públicos. Dessa forma, o modelo de carreira em Y não poderia ser implantado na forma original, como apresentado pelos autores, haja vista os impedimentos constitucionais que impedem a mobilidade de um braço para outro, com redução salarial.

5 DISCUSSÃO ACERCA DA VIABILIDADE DA APLICABILIDADE DO MODELO DE CARREIRA EM “Y” NO SISTEMA ESTADUAL DE MEIO AMBIENTE – SISEMA

Considerando os aspectos positivos e negativos do modelo de carreira em “Y”, percebe-se que sua aplicabilidade no Sistema Estadual de Meio Ambiente – SISEMA não poderia ocorrer nos moldes tradicionais, no que se refere a mobilidade e a remuneração.

Para a aplicação do modelo de carreira em Y no Sistema Estadual de Meio Ambiente – SISEMA, do Estado de Minas Gerais, seria necessário que se procedessem alguns ajustes, a fim possibilitar a instituição da nova estrutura, sem que haja distorções e questionamentos acerca das exigências previstas na norma constitucional. Ou seja, No âmbito da Administração Pública, para a implantação do modelo de carreira em Y, os ajustes são necessários em razão da estabilidade constitucional, da irredutibilidade salarial, da segurança jurídica e outros fatores específicos dos cargos públicos.

Dessa forma, não poderia ser implantado o modelo de carreira em Y, na forma original apresentada pelos autores, no que se refere a mobilidade de um braço para outro, com perda de remuneração ou de posição.

Se na iniciativa privada pode ocorrer a movimentação do empregado, quando este não se adapta ao braço que escolheu, na Administração pública tal movimentação entre os braços da carreira é de certa forma complicada. Se na iniciativa privada pode o empregado ser demitido, com ou sem justa causa, na Administração Pública, a perda do cargo público de provimento efetivo ocorre somente por falta grave ou insuficiência de desempenho, mediante processo administrativo disciplinar.

Considerando que o servidor público ingressa por meio de concurso público (BRASIL, 1988), entende-se pela impossibilidade quanto a demissão, caso não se adapte ao braço gerencial da carreira, especificamente porque o ingresso em cargo de provimento efetivo ocorre para cargos técnicos ou administrativos e não para ocupação de cargos gerenciais.

Poderá, ainda, ser inviável a movimentação de um braço para outro, com perda de posição, uma vez que o servidor que não se adaptar ao braço gerencial, não poderia retornar ao ponto da carreira, no momento em que ocorreu o processo de escolha entre os braços. Nesse caso, não se adaptando ao braço gerencial, não poderá ser demitido do cargo público, mas ser posicionado no mesmo nível, no outro braço da carreira.

Estando no braço técnico, a possibilidade de demissão por insuficiência do desempenho é viável, haja vista ser constitucionalmente possível, desde que observados rigorosamente os pressupostos legais, haja vista que o servidor estará no braço, cujo cargo foi o objeto de ingresso por meio de concurso público.

Importa esclarecer, que a investidura em cargo ou emprego público dar-se-á por meio de concurso público. Ressalvados os cargos em comissão, de livre nomeação e exoneração, ou de contratação temporária, o concurso público é a porta de entrada na Administração Pública². Portanto, a investidura em cargo ou emprego público, com vínculo efetivo, somente se dará pela realização do certame competitivo prévio.

De outra parte, a implementação de um modelo moderno de carreira poderá apresentar como aspecto positivo, a ocorrência de maior satisfação do servidor na gestão da carreira, uma vez que este poderá ser valorizado, a partir da atividade técnica, sendo desnecessária a ocupação de cargo ou função de confiança, para ascensão profissional.

5.1 Modelo de carreira em Y adaptado para o SISEMA

A viabilidade da aplicação do modelo de carreira em Y no Sistema Estadual de Meio Ambiente – SISEMA, em Minas, dependerá de ajustes para a adequação às especificidades da Administração Pública. Tendo em vista a existência de uma base comum e da separação das funções em dois grupos: o gerencial e o técnico, parece possível a aplicação do modelo de carreira em Y, a partir da relativização da flexibilidade na movimentação de um braço para outro, tendo como fonte de comparação, a forma tradicional apresentada.

O grupo gerencial no SISEMA, atualmente é composto basicamente por ocupantes de cargos em comissão ou função gratificada. A exceção seria a gratificação de atividade técnica descentralizada, existente no Instituto Estadual de Florestas - IEF, atribuída ao servidor das carreiras do referido Instituto, quando no exercício de função específica. A percepção de tal gratificação não pressupõe nomeação para cargo ou designação para função gratificada, mas a designação para o exercício de atividade técnica em unidade regional, caso em que o designado fará jus a um percentual de 20% sobre o valor da remuneração do cargo efetivo.

Os cargos em comissão, Direção e Assessoramento da Direta – DAD e Direção e Assessoramento da indireta – DAI, “têm como atribuição a direção e a chefia de unidades administrativas, equipes de trabalho, projetos e programas, e o assessoramento técnico ou especializado” nos órgãos da Administração Direta e nas Autarquias e Fundações da Administração Indireta, respectivamente, os quais podem ser de recrutamento limitado, quando providos por servidor público estadual, ocupante de cargo provimento efetivo, ou de recrutamento amplo, que pode ser provido por qualquer pessoa que preencha os requisitos para a sua ocupação. (MINAS GERAIS, Leis Delegadas 174 e 175, 2007)

As Funções Gratificadas da Direta - FGDs e as Funções Gratificadas da Indireta - FGIs - criadas no âmbito da administração pública do Poder Executivo, são destinadas ao desempenho de funções de confiança, mediante ato de designação³.

Nesse Sentido, considerando as ponderações apresentadas anteriormente, sugere-se a instituição do modelo de carreira em Y, utilizando-se a remuneração variável diferenciada para cada braço. Ou seja, para que não haja perda de posição de um braço para outro, ocorreria somente a perda da parte variável da remuneração, atribuída a Função Gerencial.

² Nestes termos a Constituição da República, em seu art. 37, incisos I e II, assim dispõe: I - os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei; II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração; (BRASIL, 1988)

³ Atualmente, para o exercício de função Gerencial, ocorre previamente a nomeação para cargo em comissão, DADs ou DAIs, especificamente para a atividade de Direção, Chefia ou Assessoramento especial. Para o exercício de funções estratégicas que demandem o assessoramento técnico ou coordenação de atividades ou projetos, ocorre a designação para função gratificada, FGDs ou FGIs.

A carreira em Y poderia ser adaptada, para as carreiras de Gestor Ambiental e Analista Ambiental. As funções gerenciais, que poderiam compor o braço gerencial seriam: Coordenador e Gerente (na estrutura das entidades, Instituto Mineiro de Gestão das Águas - IGAM, Fundação Estadual do Meio Ambiente - FEAM e Instituto Estadual de Florestas - IEF), Coordenador, Diretor e Superintendente (na estrutura da Secretaria de Estado de Meio Ambiente - SEMAD).

Para o exercício da função gerencial, o servidor que esteja posicionado no braço técnico deverá ser designado por Ato administrativo, sendo de competência do Secretário de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável, para os cargos de Coordenador, Diretor e Superintendente, haja vista que o exercício dar-se-á nesta Secretaria. Para os cargos do braço gerencial, de Coordenador e Gerente, a designação do servidor ficará a cargo do dirigente máximo, uma vez que o exercício da função ocorrerá nas entidades do SISEMA.

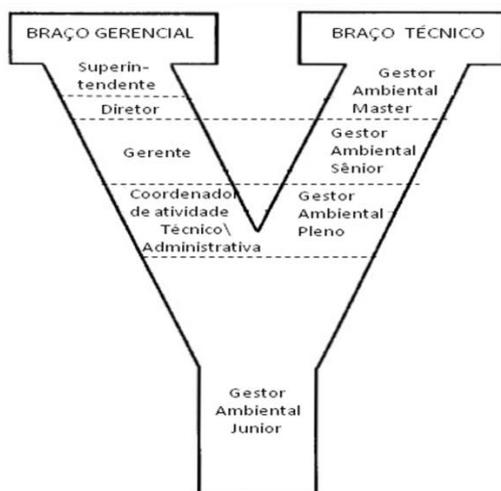
O Ato Administrativo é uma “manifestação ou declaração da administração pública, (...) que tenha por fim imediato a produção de efeitos jurídicos determinados, em conformidade com o interesse público”. (ALEXANDRINO, 2010, p. 411). Nesse sentido, o ato administrativo exterioriza a vontade de um sujeito dirigida a algum fim, logo, o ato de designação para o exercício de função gerencial atribuirá ao designado a competência para atuar como Gestor.

As figuras 6 e 7 representam um modelo de carreira em Y sugerido para as carreiras de Gestor Ambiental e Analista Ambiental. No modelo sugerido, a base da carreira compreende o período de estágio probatório.

O estágio probatório é o período de três anos de efetivo exercício, após o ingresso, necessário para aquisição da estabilidade em cargo público de provimento efetivo, conforme exigência constitucional, trazida pela Emenda a Constituição da República nº 19, de 1998. (BRASIL, 1998)

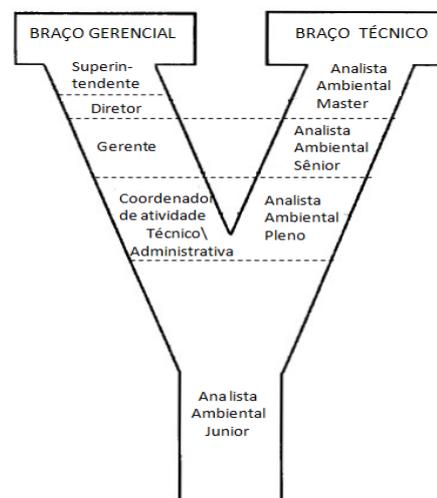
Dessa forma, entende-se que após o período de estágio probatório, o servidor estará maduro profissionalmente, para que, querendo, seja designado para função de gestor, correspondente ao braço gerencial da carreira. O servidor, que não tiver aptidão ou não desejar ser gestor, permanecerá no braço técnico e se desenvolverá neste, conforme os critérios estabelecidos.

Fig. 6 – Modelo de estrutura em Y - sugerido para o SISEMA, considerando a carreira de Gestor Ambiental:



Fonte: Elaborado pelos autores.

Fig. 7 – Modelo de estrutura em Y - sugerido para o SISEMA, considerando a carreira de Analista Ambiental:



Fonte: Elaborado pelos autores.

A remuneração variável sugerida compreenderá um percentual, em que o servidor designado para a função gerencial faria jus a sua percepção. Como exemplo, poderia ser aplicado o percentual sobre a remuneração do cargo efetivo, de: a) 30% para a função de coordenador; b) 50% para a função de gerente; c) 70% para a função de Diretor; e d) 100% para a função de Superintendente.

Dessa forma, caso o servidor designado não se adapte ao braço gerencial, este retornaria ao braço técnico e perderia somente a remuneração variável atribuída para o exercício da função gerencial.

De outra parte, não haveria a necessidade da extinção dos cargos em comissão e das funções gratificadas existentes, haja vista que em determinadas situações far-se-á necessária à oxigenação do quadro de gestores, com profissionais externos ou de outros órgãos e entidades da própria Administração Pública. Um exemplo seria a inexistência de servidor de carreira qualificado para o exercício da função gerencial.

Outro exemplo seria a situação de nomeação para cargo em comissão ou designação para função gratificada, de servidor de carreira, que seja qualificado para o exercício da função de gestor, mas que ainda não tenha atingido o nível do braço técnico necessário a designação para o exercício de atividade gerencial, conforme o nível definido no outro braço da carreira.

Percebe-se, a partir dos modelos de carreira apresentados, que a escolha de um modelo de carreira adequado a estrutura organizacional poderá ser um importante instrumento, tanto para retenção dos talentos, quanto para o alcance de resultados positivos na Instituição Pública.

A gestão adequada da carreira, que pressupõe responsabilidades e escolhas, tanto para o servidor, quanto para a Instituição pública, poderá viabilizar a obtenção de resultados positivos na atividade administrativa e, conseqüentemente, na prestação de serviços públicos de qualidade.

6 CONCLUSÃO

Atualmente, as empresas vem se preocupando com o comprometimento das pessoas, no que se refere aos resultados e a qualidade do trabalho. Na Administração Pública não poderia ser diferente, haja vista a necessidade de atender a sociedade com a prestação de serviços de qualidade, em um prazo razoável. Tanto na iniciativa privada, quanto na Administração Pública, o comprometimento dependerá da motivação das pessoas, na execução do trabalho. Considerando o modelo de gestão do desempenho por competências dependerão, ainda, dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores públicos.

Para a eficácia na implantação de um modelo de plano de carreiras, especialmente o da estrutura em Y, é necessário que este esteja integrado aos demais programas das áreas de Recursos Humanos, como por exemplo, a avaliação de desempenho e a política de Desenvolvimento dos servidores.

Nesse sentido, será viável a aplicação do modelo de carreira em Y no Sistema Estadual de Meio Ambiente – SISEMA, do Estado de Minas Gerais, desde que se proceda aos ajustes necessários, que possibilitem a instituição de nova estrutura, sem que haja questionamentos acerca das exigências previstas na norma constitucional.

A viabilidade da aplicação do modelo de carreira em Y no Sistema Estadual de Meio Ambiente – SISEMA, em Minas, gira em torno da demonstração da existência de uma base comum, com a possibilidade de separação das funções em dois grupos, o gerencial e o técnico.

Entretanto, é importante avaliar a necessidade de adequação do modelo aos moldes da Administração Pública, haja vista que a estrutura tradicional do tipo de carreira em Y possui uma característica de flexibilidade, o que permite um deslocamento do profissional de uma linha para outra, que apresenta alguns impedimentos para sua aplicação, caso não seja remodelado.

Importa ressaltar, que a principal vantagem nessa estrutura é a valorização do servidor e possibilidade de melhoria da qualidade dos serviços públicos, a partir do comprometimento com o trabalho a ser executado. No exercício das atribuições técnicas ou gerenciais, o servidor poderá ser valorizado, satisfazendo as necessidades individuais acerca da carreira, observadas as necessidades da instituição.

É necessário deixar claro, que a trajetória a ser seguida no plano de carreira deverá estar em um constante movimento de construção e depende fundamentalmente das atitudes do servidor. O desenvolvimento na carreira pressupõe escolhas, especialmente quanto aos desafios, que possibilitam o crescimento pessoal e profissional.

Conclui-se, portanto, pela viabilidade no que se refere a aplicação do modelo de carreira em Y no Sistema Estadual de Meio Ambiente – SISEMA, desde que se proceda as adequações necessárias ao atendimento dos princípios da Administração Pública, especialmente no que se refere a mobilidade de um braço para o outro. Nesse Sentido, poderia o modelo de carreira em Y ser instituído, a partir da relativização da flexibilidade, acerca da movimentação de um braço para o outro. Ou seja, a partir da aplicação da remuneração variável diferenciada para o braço gerencial, caso em que o servidor não teria prejuízos na carreira, quando da destituição da função de gestor.

REFERÊNCIAS

- ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito administrativo descomplicado**. 18. ed. rev e atual. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2010. Cap. 8, p. 411.
- BESCHIZZA, Renato. **Carreira: definição de papéis e comparação de modelos**. APIMEC MG, 2005. Disponível em: <[http://apimecmg.com.br/artigos/349_Renato%20 Beschizza%20 Dez%202005.pdf](http://apimecmg.com.br/artigos/349_Renato%20Beschizza%20Dez%202005.pdf)>. Acesso em: 22 ago. 2011.
- BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil** – 5 out. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 7 jul. 2012.
- BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil. **Emenda Constitucional nº 19** – 4 jun. 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm>. Acesso em: 7 jul. 2012.
- DUTRA, Joel Souza. Carreiras Paralelas: uma proposta de revisão da administração de carreiras. **Revista de Administração**, São Paulo, V.27, n.4, p. 65-73, out./dez. 1992. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=2704065.pdf>> Acesso em: 20 ago. 2011.
- DUTRA, Joel Souza. **Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- FAGUNDES, Mário. **Carreira em Y: acomodação ou valorização profissional**. 2009. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Carreira/Artigo/6320/carreira-em-y-acomodacao-ou-valorizacao-profissional.html>>. Acesso em: 22 ago. 2011.
- GALEGO, Fabiane. **O que é Carreira Y?**. Arbache Treinamento de RH e Jogos de Negócios. Entrevista – Human Resouces Manager. 2010. Disponível em: <http://www.arbache.com.br/empresa/index.php?option=com_content&view=article&id=71:arbache-treinamento-de-rh-e-jogos-de-negocios-entrevista-fabiane-galego--human-resouces-manager-o-que-e-carreira-y-&catid=5:artigos-ana-paula-arbache>. Acesso em: 20 ago. 2011.
- KILIMNIK, Zélia Miranda. **Transformações e transições nas carreiras: estudos nacionais e internacionais sobre o tema**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.
- MINAS GERAIS. **Lei n. 15.461** - 13 jan. 2005 - Institui as carreiras do Grupo de Atividades de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável do Poder Executivo. Diário Oficial, **Minas Gerais**, 14 jan. 2005.
- MINAS GERAIS. **Lei Delegada n. 174** - 26 jan. 2007 - Dispõe sobre o Grupo de Direção e Assessoramento do Quadro Geral de cargos de provimento em comissão e as funções

gratificadas da Administração direta do Poder Executivo, e dá outras providências. Diário Oficial, **Minas Gerais**, 27 jan. 2007.

MINAS GERAIS. **Lei Delegada n. 175** - 26 jan. 2007 - Dispõe sobre o Grupo de Direção e Assessoramento do Quadro Geral de cargos de provimento em comissão e as funções gratificadas da Administração Autárquica e Fundacional do Poder Executivo, e dá outras providências. Diário Oficial, **Minas Gerais**, 27 jan. 2007.

MINAS GERAIS. **Decreto n. 36.033** - 14 set. 1994. Contém o Regulamento Especial da Lei nº 10.961, de 14 de dezembro de 1992, que dispõe sobre as normas de elaboração do quadro geral e dos quadros especiais, estabelece as diretrizes para a instituição dos planos de carreira do pessoal civil do Poder Executivo, e dá outras providências. Diário Oficial, **Minas Gerais**, 15 set. 1994.

MINAS GERAIS. **Decreto n. 43.576** - 09 set. 2003. Estabelece as diretrizes para a elaboração dos anteprojetos de lei dos planos de carreiras na administração pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais. Diário Oficial, **Minas Gerais**, 10 set. 2003.

SOUZA, Maria Zélia de Almeida et al. **Cargos, carreiras e remuneração**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

VILHENA, Renata, *et al.* **O Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006. Cap. 10, p. 191-210.