



PLANOS DE CARGOS, CARREIRA E REMUNERAÇÃO

Diretrizes e Orientações

SEAD
SECRETARIA DE ESTADO
DE ADMINISTRAÇÃO



GOVERNO DO
ACRE
Trabalho para cuidar das pessoas



Governador do Estado do Acre

Gladson Cameli

Secretário do Estado de Administração

Paulo Roberto Correia

Secretário Adjunto de Gestão de Pessoas

Guilherme Schirmer Duarte

Diretor de Gestão de Pessoas

Fábio da Silva Lima

**Departamento de Gestão de Carreira,
Desempenho e Desenvolvimento**

Hêgina Barros dos Santos Honorato

Divisão de Política de Gestão de Carreiras

Andréia Melo de Souza

Colaboradores

Aurineide Malveira

Christiane Penna

Clarissa Castro

Eliana Alves

Irinéia Brilhante

Renata Furtado

Projeto Gráfico

DECOM - SEAD

APRESENTAÇÃO

Na política de gestão de pessoas, o Plano de Cargos, Carreira e Remuneração (PCCR) é uma ferramenta estratégica por estabelecer parâmetros que alinham os objetivos institucionais dos órgãos aos objetivos profissionais dos servidores, visando a melhoria contínua da prestação dos serviços à sociedade.

Dessa forma, o Governo do Estado do Acre, por intermédio da Secretaria de Estado de Administração (SEAD), que possui em sua estrutura a Secretaria Adjunta de Gestão de Pessoas (SEAP), apresenta este instrumento orientador com o propósito de nortear a elaboração e/ou reestruturação de Planos de Cargos, Carreira e Remuneração dos servidores públicos civis no âmbito da Administração Pública Estadual Direta, Autárquica e Fundacional.

Essas diretrizes, que fortalecerão a gestão de carreira do Estado, têm como pressupostos:

I - orientar a (re) estruturação de cargos para subsidiar maior efetividade nos processos de gestão de pessoas, que abrangem o recrutamento, seleção, lotação e movimentação dos servidores, considerando as especificidades do cargo, bem como as características e os níveis de complexidade das atividades a serem desempenhadas;

II - estimular a elaboração de Planos de Carreiras baseados



em competências e resultados, que contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos dos órgãos e entidades do Estado;

III – valorizar o desenvolvimento e engajamento dos servidores, por meio de estímulos e recompensas, desenvolvendo uma estrutura de carreira que possibilite aproveitar o potencial criativo do servidor, promovendo oportunidades de crescimento profissional com base na escala ascendente do nível de complexidade das atividades inerentes ao cargo, que transitem, quando necessário, do campo operacional ao estratégico no âmbito dos órgãos e instituições.



SUMÁRIO

SUMÁRIO

Introdução	7
DIRETRIZES PARA ELABORAÇÃO E/OU REESTRUTURAÇÃO DE PLANOS DE CARGOS, CARREIRA E REMUNERAÇÃO	12
Aspectos Gerais	13
ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURAÇÃO DE PLANO DE CARGO, CARREIRA E REMUNERAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	16
A organização de carreiras públicas	17
Estrutura de cargos públicos	20
Especificação do órgão ou Entidade	29
Dimensionamento da força de trabalho	29
Estrutura de carreiras públicas	30
Estrutura de remuneração	32
REFERÊNCIAS	35

INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

O Governo do Estado do Acre, guiado pelo princípio do cuidado com as pessoas, atua de forma planejada e estrategicamente orientada para atender aos principais anseios da sociedade.

Dessa forma, um dos pilares que sustentam a qualidade desses serviços é a administração eficiente dos recursos do Estado, especialmente o seu principal ativo: os servidores públicos, responsáveis pela excelência no funcionamento dos setores e pela geração de benefícios concretos à população.

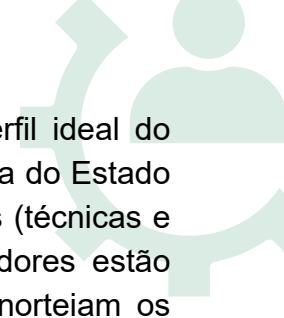
A gestão eficiente de pessoas no serviço público exige que o Estado desenvolva uma política voltada para competências e resultados, promovendo o alinhamento estratégico entre as expectativas governamentais e as entregas à população. Além disso, devem ser implementadas ações que estimulem o desenvolvimento dos servidores e favoreçam seu engajamento nas atividades desempenhadas.

Neste sentido, a Secretaria de Estado de Administração (SEAD), por meio da Secretaria Adjunta de Gestão de Pessoas (SEAP), vem desenvolvendo estratégias, como: a modernização dos processos de recursos humanos, a política de capacitação contínua, a política de humanização com foco na melhoria do bem-estar e à saúde dos servidores, a flexibilidade da jornada de trabalho e do teletrabalho; e os planos de carreira, com intuito de valorizar e reconhecer os servidores pelos esforços dedicados ao cumprimento dos objetivos estratégicos das organizações e ao compromisso

com a coletividade.

Os planos de carreiras, foco deste instrumento orientador, contribuem para que o Estado disponha, em seu quadro de pessoal, de servidores com perfil profissional exemplar, que demonstrem, em suas atitudes diárias, os valores que orientam a efetiva prestação de serviços, tais como:

- **Visão Estratégica e Sistêmica** – a capacidade de analisar permanentemente os ambientes externo e interno para definir as prioridades de ação e orientar rumos alternativos que assegurem a realização dos objetivos do Estado.
- **Compromisso com o Serviço Público** – a capacidade de atuar como agente catalisador e indutor das atividades que alavanquem os resultados do serviço público, articulando parcerias internas e externas, com foco na satisfação do cidadão usuário.
- **Capacidade Técnica** – a capacidade de compreender um problema em cada uma de suas partes, identificando os fatos geradores, suas consequências, buscando soluções que gerem os melhores resultados para o serviço público do Estado.
- **Orientado para o Trabalho em Equipe** – a capacidade de trabalhar cooperativamente, respeitando as diferenças individuais, compartilhando recursos, conhecimentos, informações, experiências e ideias, visando melhorar a qualidade do serviço público do Estado.
- **Compromisso com o Autodesenvolvimento** – a capacidade de buscar, por iniciativa própria, constante aprimoramento pessoal e profissional, visando adicionar valor nos seus relacionamentos profissionais e nas atividades que participe.



Essas competências, que compreendem o perfil ideal do servidor público, no âmbito da administração pública do Estado do Acre, combinadas com as demais necessidades (técnicas e comportamentais) dos órgãos aos quais os servidores estão vinculados ou exercem suas atividades laborais, norteiam os parâmetros para elaboração dos programas de desempenho e desenvolvimento, que são critérios e requisitos essenciais para criação de um plano de carreira baseado em competências e resultados.

Compreendendo a relevância do Plano de Cargo, Carreira e Remuneração para a formação de servidores aptos a prestar efetivamente um serviço de qualidade à população acreana e, considerando a responsabilidade da SEAD e SEAP na modernização e aprimoramento dos processos de gestão de recursos humanos no Estado do Acre, elaboramos essa cartilha com o objetivo de disseminar conceitos básicos e estratégias, a fim de unir esforços para reestruturarmos a cultura de gestão de pessoas no Estado.

Portanto, a função deste instrumento vai além de estabelecer critérios em relação à estrutura mínima de um plano: trata de reconhecer o PCCR como uma ferramenta estratégica de gestão de pessoas, para que ele passe a ser considerado como um mecanismo de gestão, que tem como objetivo incentivar o desenvolvimento contínuo do servidor e seu engajamento, valorizando-o em contrapartida à sua contribuição pessoal para o alcance dos objetivos estratégicos do órgão/entidade no qual desempenha suas atribuições.

Criar planos e gerir carreiras com essa perspectiva garantirá

que o Estado construa uma força de trabalho com perfil profissional intraempreendedor, preocupada continuamente com a busca de soluções para os problemas e desafios da sociedade acreana.

Ademais, aplicar essas diretrizes significará um passo importante para a modernização da gestão de carreira no Acre, contribuindo com a implementação efetiva de um programa de gestão de pessoas com foco em resultados.

Ressalta-se que esta cartilha possui caráter orientador, para fins de apoiar a organização e estruturação da política de pessoas. Além disso, ao apresentar uma proposta de Lei para criação e/ou alteração um plano de carreira, deverão ser observados, de forma conjunta, os instrumentos legais existentes no Estado, que tratam do referido objeto.



**DIRETRIZES PARA
ELABORAÇÃO E/OU
REESTRUTURAÇÃO DE
PLANOS DE CARGOS,
CARREIRA E
REMUNERAÇÃO**

DIRETRIZES PARA ELABORAÇÃO E/OU REESTRUTURAÇÃO DE PLANOS DE CARGOS, CARREIRA E REMUNERAÇÃO

Aspectos Gerais

O planejamento e a gestão de carreiras no serviço público constituem elementos essenciais para garantir a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Nesse contexto, é fundamental estabelecer definições claras e estruturadas sobre os principais conceitos que norteiam a administração das trajetórias profissionais dos servidores públicos. Para fins de alinhamento conceitual e para promover uma visão integrada e estratégica sobre o tema, apresentamos, os principais termos relacionados à gestão de carreiras:

I - Plano de Carreira é o conjunto de normas que disciplinam o ingresso e instituem oportunidades e estímulos ao desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores de forma a contribuir com a qualificação dos serviços prestados pelos órgãos e instituições, constituindo-se em instrumento de gestão estratégica de pessoas;

II - Carreira é a trajetória do servidor desde o seu ingresso no cargo ou até o seu desligamento, sendo regida por regras específicas de ingresso, desenvolvimento profissional, remuneração e avaliação de desempenho;

III - Cargo é o conjunto de atribuições e tarefas assemelhadas quanto à natureza do trabalho e às competências exigidas para a sua execução. Os cargos são de natureza permanente, e acompanham a trajetória do servidor durante a permanência no

serviço público. Os cargos reúnem informações relacionadas à formação, experiência, conhecimento, situação funcional e processo seletivo requeridos;

IV - Função é definida pelas características específicas das atividades a serem desempenhadas por um servidor ocupante de determinado cargo, considerando as entregas e ou processos das diferentes áreas de atuação no órgão ou entidade de lotação;

V - Desempenho é a mensuração da performance individual dos servidores de acordo com as capacidades exigidas para a execução de suas tarefas e responsabilidades na classe ocupada, levando em consideração o nível de complexidade das atribuições e os objetivos estratégicos da organização;

VI - Desenvolvimento está relacionado às necessidades de formação, capacitação ou aperfeiçoamento para que o servidor atinja as capacidades esperadas pela organização, de acordo com o nível de complexidade de suas atribuições na classe ocupada;

VII - Nível de complexidade é o padrão de complexidade que está associado à expectativa do resultado do trabalho do servidor que ocupa determinada classe de um cargo específico;

VIII - Enquadramento é o ato pelo qual se estabelece a posição do trabalhador em um determinado cargo, classe e padrão de vencimento, de acordo com as condições estabelecidas em lei;

IX - Vencimento é a retribuição pecuniária pelo exercício de um cargo, com valor fixado em lei;

X - Remuneração é o vencimento do cargo, acrescido das vantagens pecuniárias estabelecidas em lei;

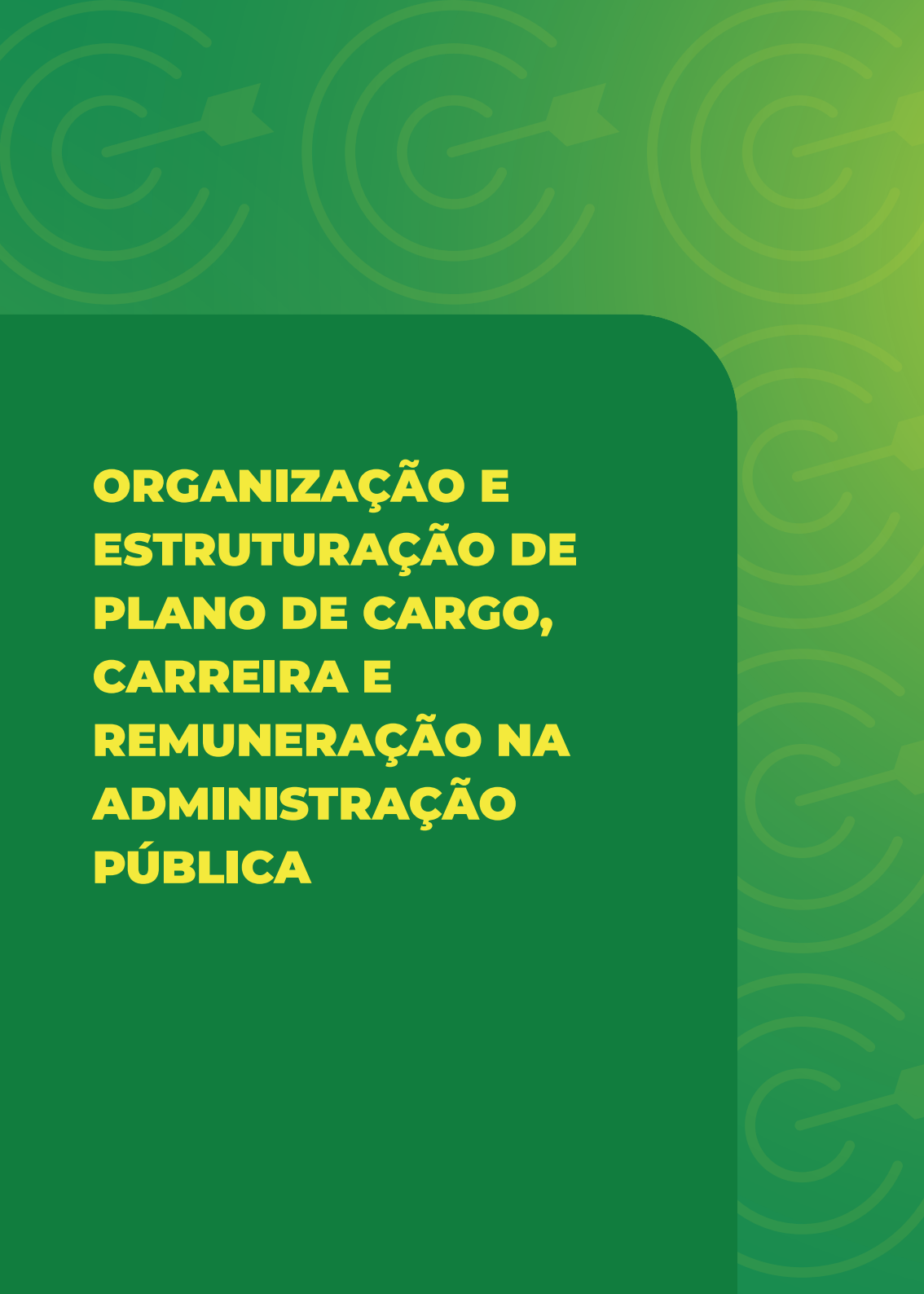
XI – Efetivo exercício refere-se ao tempo em que o servidor estiver no desempenho efetivo das atribuições do cargo;

XII - Promoção é a elevação do servidor de uma classe para a primeira referência salarial da classe imediatamente superior, condicionada ao cumprimento dos requisitos e critérios estabelecidos no plano de carreira;

XIII - Progressão é a movimentação do servidor de uma referência salarial para outra, imediatamente superior, dentro da mesma classe, condicionada ao cumprimento de critérios a serem estabelecidos no plano de carreira;

XIV - Classe consiste no escalonamento do nível de complexidade das atribuições e responsabilidades, expressas por padrões hierarquizados, dentro de um cargo;

XV - Referência é o grau de ascensão profissional horizontal dentro de uma mesma classe, dependendo de critérios a serem estabelecidos no plano de carreira.



ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURAÇÃO DE PLANO DE CARGO, CARREIRA E REMUNERAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURAÇÃO DE PLANO DE CARGO, CARREIRA E REMUNERAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A organização de carreiras públicas

Os Planos de Cargos, Carreira e Remuneração – PCCRs são instrumentos de ações específicas para o desenvolvimento e valorização dos servidores. Eles visam proporcionar aos órgãos e entidades uma estrutura organizada de cargos e carreiras, com o objetivo de facilitar a gestão de pessoas, no que diz respeito à profissionalização, ao reconhecimento do mérito funcional, à valorização do desempenho, à qualificação e ao conhecimento empregado pelo servidor, garantindo, assim, a melhoria contínua na prestação dos serviços públicos.

Ao criar essa ferramenta, a administração precisa observar todos os aspectos que subsidiam a gestão e o desenvolvimento de pessoas, a fim de que se constitua uma ação estratégica e efetiva que contemple os objetivos mencionados acima.

Nesse contexto, ao elaborar um PCCR, a instituição precisa ter clareza estratégica, abrangendo o reconhecimento das entregas de suas unidades e do perfil profissional desejado, compreendendo os conhecimentos técnicos, as habilidades e atitudes necessárias para que o trabalho seja desempenhado com eficiência, eficácia e efetividade, alcançando os resultados esperados. Essas informações são essenciais para formatar toda a sistemática de avaliação de desempenho, mapeamento das necessidades de desenvolvimento, com base nas especificidades e níveis de complexidade do trabalho.

Considerando a estrutura organizacional, as especificidades do trabalho que regem a criação dos cargos, e a trilha de desenvolvimento do servidor ao longo da sua carreira é que definimos a maneira como ela será organizada. A organização de carreira retrata a forma como os cargos serão agrupados dentro de um plano. Ou seja, quais cargos seguirão a mesma estratégia para alcançar as competências necessárias ao seu desenvolvimento profissional.

Atualmente, as instituições adotam diferentes critérios para estruturar os cargos em um plano, utilizando como base um dos seguintes fatores: os eixos organizacionais, os grupos ocupacionais, os cargos ou as funções.

Os eixos organizacionais podem ser definidos pela estrutura de serviço (operacional, tático ou estratégico) ou pela forma de organização da estratégia de atuação governamental, estabelecida nos planos plurianuais. Um exemplo é o Executivo do Acre, que organiza suas políticas públicas com base em resultados afins.



Para o plano de governo, quadriênio 2024-2027, o programa compreende os seguintes eixos temáticos:

- I - Gestão institucional e governança;
- II - Desenvolvimento social e segurança pública;
- III - Cultura e turismo;
- IV - Produção, meio ambiente e povos indígenas;

V - Ambiente de negócios, empreendedorismo e inovação; e
VI - Infraestrutura.

Na administração pública, geralmente os eixos não são utilizados como base para a organização de cargos nos planos de carreira. Isso ocorre porque eles refletem estratégias governamentais de natureza política e transitória, sujeitas a mudanças constantes. Vincular as carreiras a esse modelo poderia comprometer suas estruturas, que precisam garantir uma trajetória de crescimento estável e de longo prazo para os cargos efetivos.

Entretanto, em algumas situações, o Estado cria carreiras por área para órgãos com grande estrutura organizacional e especificidades de trabalho intrínsecas a eles, como saúde e educação, os quais possuem quadro próprio. Pela característica do trabalho e do vínculo contratual, esses servidores não podem ter sua lotação alterada. Esse modelo de organização de carreira pode ser reconhecido como um modelo organizado por eixo organizacional, embora não esteja diretamente vinculado ao plano de governo vigente.

A prática, no Poder Executivo do Acre, é organizar os planos de carreira com base em grupos ocupacionais ou por cargos isolados. Grupos ocupacionais são conjuntos de cargos que se assemelham pelo nível de responsabilidade, complexidade das atividades desempenhadas e aproximação do nível de escolaridade. Um exemplo é a carreira regulamentada pela Lei nº 2.021, de 25 de agosto de 2008 (Lei Cartaxo), que engloba um grupo profissional de nível superior formado por engenheiros, tecnólogos, arquitetos, geógrafos,

geólogos, médicos veterinários, zootecnistas e auditores fiscais agropecuários.

Este modelo facilita a gestão de carreira, que, segundo Chiavenato, é o processo pelo qual seleciona, avalia, dá atribuições e desenvolve as pessoas para obter um grupo qualificado a atender às necessidades atuais e futuras das organizações (2014, p. 198). Mesmo que ocorram mudanças na estrutura organizacional dos órgãos e entidades do Estado ou na política de governo, a movimentação dos servidores e o processo de evolução profissional não serão impactados.

Salienta-se que, apesar de a organização do plano ser realizada por cargos, a política de gestão de carreiras do Estado deverá ser baseada em competências e resultados. Ou seja, os critérios e requisitos para crescimento na carreira devem estar alinhados às competências que o Estado busca desenvolver em seus servidores.

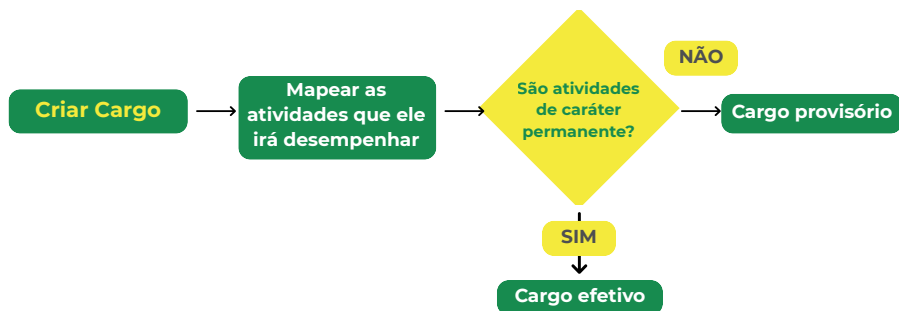
Como o PCCR é instrumento que orienta a gestão de carreiras dos servidores, é necessário que sua composição inclua as seguintes informações:

- Estrutura do cargo;
- Estrutura de carreira; e
- Estrutura de remuneração

Estrutura de cargos públicos

O plano de carreira é um benefício exclusivo para cargos públicos de caráter efetivo, ou seja, para os servidores que ingressaram por meio de concurso público.

O cargo efetivo está relacionado à necessidade de contratar pessoas para desempenhar atividades de caráter permanente. Esse é o principal critério na criação de um cargo: definir sua natureza e finalidade. Atualmente, tem-se adotado a prática de contratar força de trabalho terceirizada ou por meio processo seletivo de caráter provisório para execução de atividades transitórias ou sazonais.



Os elementos básicos que devem constar na legislação sobre a estrutura dos cargos incluem: as atribuições do cargo, os requisitos e a forma de ingresso, a indicação do órgão ou entidade responsável pela lotação do servidor e supervisão da sua carreira, bem como a definição do que será considerado efetivo exercício.

As atribuições do cargo são definidas a partir da análise do trabalho, da identificação das funções e do mapeamento das atividades conforme seu nível de complexidade.

Muitos cargos na administração pública do Estado do Acre foram criados, mas, até o momento, não possuem atribuições detalhadas, devido à ausência de parâmetros para a estruturação de cargos e às características da época em que foram estabelecidos.

A descrição das atribuições do cargo pode variar conforme o órgão ou instituição a que esteja vinculado, podendo ser mais abrangente ou pouco detalhada. A seguir dois exemplos que ilustram diferentes níveis de detalhamento das atribuições:

Exemplo 1:

Cargo Administrador (Lei 84/2000):

Planejar, organizar, coordenar e supervisionar os serviços técnico-administrativos, a utilização dos recursos humanos, materiais e financeiros, estabelecendo princípios, normas e funções para assegurar a correta aplicação, produtividade e eficiência dos referidos serviços e desenvolver atividades de ensino e pesquisa.

Exemplo 2:

Cargo: Agente de Polícia Penal (LC 392/2021):

- Planejar, coordenar, executar e controlar a ordem pública dos estabelecimentos penais, unidades administrativas correlatas da polícia penal, bem como policiamentos, atividades de atendimentos, serviços de vigilâncias, custódias, escoltas, revistas pessoais, em objetos, guarda, assistências e orientações às pessoas recolhidas nas Unidades Prisionais;
- Incursões em áreas de alto risco em apoio aos outros órgãos de segurança pública ou de atividades de policiamento preventivo destinada à fiscalização de custódia dos beneficiados pelo sistema de monitoramento

eletrônico;

- Apurar as infrações cometidas dentro dos estabelecimentos penais, ressalvadas as competências das polícias judiciárias; comunicar ao Poder Judiciário, ao Ministério Público Estadual – MPE e à Defensoria Pública Estadual – DPE sobre infrações e crimes praticados em Unidades Penais;
- Lavrar termo circunstanciado de ocorrência no âmbito de atuação da Polícia Penal e nas hipóteses previstas em lei, encaminhando-o à autoridade competente; realizar a proteção do perímetro de todas as dependências prisionais, ou em locais público ou privado, no interesse público, onde haja custodiado de forma transitória ou permanente, sob a égide da Polícia Penal, podendo, ainda, revistar pessoas, ou vistoriar veículos;
- Atuar em ocorrências de fuga iminente e imediata, no planejamento de recaptura de foragidos das Unidades Penais, custodiado em geral e correlatas; executar recapturas ou capturas de foragidos da justiça no âmbito da Polícia Penal; dirigir e atuar em Núcleo de Informação e Inteligência Policial Penal, visando à prevenção de crimes e outros sinistros relacionados ao Sistema Penal ou correlatos;
- Atuar e dirigir Unidade Policial de Monitoração Eletrônica de presos, fiscalizando a aplicação de sanção imposta ao monitorado;

- Colaborar com políticas sociais voltadas para o sistema prisional;
- Cumprir diligência no âmbito de instrução de processos oriundos de faltas disciplinares relativas à execução da pena, quando solicitado pelo órgão competente; coordenar os sistemas informatizados de rede e bancos de dados próprios, com apoio de outras instituições quando necessário, controlando os acessos de servidores da Polícia Penal no interesse do serviço policial;
- Executar operações de transporte, custódia e escolta de presos em movimentações de transferências interestaduais;
- Quando requisitado, acompanhar e realizar a segurança de autoridades judiciais e outras que exercem funções essenciais à Justiça, quando em visitas correcionais aos estabelecimentos penais;
- Exercer o gerenciamento e negociação em eventos que envolva rebeliões com reféns, motins, fugas e outros distúrbios prisionais, solicitando, quando necessário, auxílio de outras forças policiais que compõem a segurança pública, nos termos do Decreto nº 6.796, de 14 de setembro de 2020;
- Patrulhar áreas externas que estejam sob a circunscrição da Polícia Penal;
- Colher e inventariar elementos informativos durante

apurações e intervenções no âmbito da Polícia Penal;

- Conduzir viaturas, embarcações e aeronaves conforme habilitação específica; formar, treinar, capacitar, especializar e aperfeiçoar o seu pessoal e, mediante convênio ou termo de cooperação, o pessoal de outras instituições; apurar e punir, na forma da lei, as infrações administrativas de seus servidores;
- Desempenhar outras atividades que se enquadrem no âmbito de suas competências.

Outra forma de descrever as atividades em lei é indicar, de maneira generalizada, o “campo” de atuação do cargo, deixando para descrever amplamente as atribuições por meio de regulamento, o que dá maior flexibilidade ao Estado para realizar as alterações, considerando a evolução contínua do mundo do trabalho.

Exemplo 3:

Cargos do Quadro da Secretaria de Estado da Casa Civil (Lei 3.231/2017)

As atribuições dos cargos serão descritas em regulamento, observadas as seguintes atribuições gerais: (grifo nosso)

I – Auxiliar governamental I: atividades básicas de apoio operacional;

II – Auxiliar governamental II: atividades básicas de apoio administrativo;

III – Técnico governamental: execução de tarefas de suporte técnico e administrativo;

Se os cargos possuírem conselho de classe, outra alternativa é vincular as atribuições ao estabelecido no regulamento do conselho, quando houver.

O principal objetivo é definir as atribuições dos cargos de forma clara e objetiva, a fim de apresentar os trabalhos que o servidor poderá desenvolver ao longo da sua carreira no serviço público. Considerando as funções existentes nos órgãos e/ou entidades aos quais estará vinculado, bem como os objetivos estratégicos das organizações. Isso orienta a gestão eficiente da carreira do servidor, evitando o desvio de função e a perda de engajamento ao longo da sua trajetória profissional.

Um auxílio para definir nomenclaturas e atribuições é consultar a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), instituída por Portaria Ministerial nº 397, de 9 de outubro de 2002, que tem a finalidade de identificar as ocupações existentes no mercado de trabalho para fins classificatórios junto aos registros administrativos e domiciliares. Os efeitos de uniformização pretendidos pela Classificação Brasileira de Ocupações são de ordem administrativa e não se estendem às relações de trabalho, sendo apenas um instrumento de referência para pesquisas sobre cargos e profissões reconhecidas mundialmente.

Após a definição da natureza do cargo e suas atribuições, é necessário estabelecer os critérios e requisitos para ingresso, isto é, os conhecimentos que a pessoa deverá ter para se candidatar à ocupação daquele cargo.

Além das condições e requisitos dispostos na Lei Complementar nº 39/1993 para ingresso no serviço público, conforme consta no artigo 10, os demais requisitos e o desenvolvimento do servidor, mediante ascensão, serão estabelecidos na lei que fixar as diretrizes do plano de carreira.

“Art. 10. Os demais requisitos para o ingresso e o desenvolvimento do servidor na carreira, mediante ascensão, será estabelecido na lei que fixar diretrizes do plano de carreira na administração pública estadual e seus regulamentos.”

Dessa forma, é necessário que a lei de estruturação da carreira apresente as informações referentes aos requisitos e aos critérios para ingresso. A habilitação de pessoas no serviço público para ocupar um cargo efetivo, dá-se por meio de aprovação em concurso público de provas ou provas e títulos.

Um dos principais requisitos é a definição do nível de escolaridade: fundamental (auxiliar), nível médio (intermediário) e nível superior. Este último pode ser definido de forma generalista, abrangendo qualquer área de atuação, ou especificar a área de formação, de acordo com a especialidade necessária, a depender do nível de complexidade das atividades que serão executadas.

A exigência de nível superior geralmente é aplicada quando o nível de complexidade das tarefas e as responsabilidades das atribuições do cargo requerem que o servidor possua conhecimento técnico-científico para realizar suas funções. Ou seja, é necessário que ele tenha adquirido habilidades inerentes àquele grau de instrução por meio de uma formação acadêmica, de graduação ou pós-graduação, no caso das titulações. O Estado não precisará investir, inicialmente, em capacitação, estando o servidor apto a desempenhar atividades com maior grau de dificuldade.

Vale enfatizar que os requisitos descritos para ingresso podem considerar o conhecimento mínimo aceitável para desempenhar as funções daquele cargo, ficando a administração responsável por orientar o servidor a respeito das necessidades de aperfeiçoamento de suas habilidades, de acordo com os demais conhecimentos inerentes à função que ele irá realizar, tais como sistemas, softwares, legislações, normas institucionais, ferramentas, processos, equipamentos, dentre outros. Dessa forma, o órgão deverá ter clareza de quais são os requisitos de acesso ao cargo e quais serão os parâmetros de qualificação para, além de recrutar, lotar e desenvolver esse servidor de forma mais eficiente.

Especificação do órgão ou Entidade

A gestão eficiente de pessoas no serviço público requer que a administração adote um modelo de gestão de pessoas mais dinâmico. Ao criar cargos efetivos, além da análise das atividades de caráter permanente, considera-se necessário avaliar as funções que são comuns em diferentes órgãos e entidades, como forma de otimizar e flexibilizar a movimentação dos servidores. Sendo assim, os cargos com atribuições comuns a vários órgãos e entidades devem, preferencialmente, ser organizados de modo transversal, como acontece, por exemplo, com os cargos de técnicos e gestores de políticas públicas, e os cargos ocupantes da carreira de especialista executivo.

Dessa forma, para a gestão de carreira, podem existir os órgãos e/ou entidades em que o servidor estará lotado ou em efetivo exercício. O órgão de lotação, ao qual o servidor estará vinculado, deverá ser responsável por gerir a carreira do servidor. Essa informação deve constar na lei de criação do cargo ou de estruturação da sua carreira.

Dimensionamento da força de trabalho

O quantitativo de vagas existentes para cada cargo também deverá ser informado na lei de criação. Se for um cargo transversal, o ideal é que o quantitativo geral compreenda a necessidade de todos os órgãos que possuem funções comuns ao cargo.

Enquanto o Estado não estabelecer um método padronizado para dimensionar a força de trabalho, é ideal que os órgãos analisem a demanda de trabalho de suas unidades

(executadas e reprimidas), para identificar a real necessidade de pessoal, considerando análise de critérios quantitativos e qualitativos.

Estrutura de carreiras públicas

As carreiras podem ser criadas com foco na ascensão do cargo ou das competências. Na primeira, o profissional, quando promovido, muda de cargo. Esse modelo se aplica no mundo corporativo, onde geralmente se utilizam as estruturas conhecidas como carreira em Y e W. A baseada em competências não prevê a mudança de cargos, mas sim de classe, que variam de acordo com níveis de complexidade das atividades e o aprimoramento de suas habilidades, denominada carreira em linha.

Chiavenato apresenta na figura abaixo a diferença entre os dois modelos para fins dos resultados organizacionais:



Chiavenato defende que uma organização se constitui por um conjunto integrado de competências, e que o caminho é migrar rapidamente do velho conceito de cargos para novos conceitos, baseados na competitividade organizacional. “Não se trata mais de preencher cargos, mas dotar a organização de competências que lhe proporcionem vantagem competitiva e inovação” (2022, p.11).

No serviço público, pela impossibilidade de mudança de cargos, utiliza-se o modelo de carreira em linha, baseado em competências. A estrutura de carreira do servidor apresenta os níveis de complexidade das atividades que ele pode desempenhar durante sua vida funcional, projeta seu processo de desenvolvimento com base nas competências que precisa adquirir ou aperfeiçoar para ocupar as funções inerentes ao cargo e contribuir com o alcance dos resultados do órgão ou entidade em que trabalha.

A Gestão por Competências foi a estratégia implantada pelo serviço público do Estado, com o objetivo de manter seus servidores em constante processo de desenvolvimento e engajados com a melhoria dos serviços prestados à população.

O conceito apresentado por Huczok e Ribeiro, para o propósito de um sistema de gestão por competências, retrata bem a intenção da política criada pelo Estado, qual seja:

“Sistema que visa mapear as competências técnicas e comportamentais necessárias as funções de acordo com as características e missão, visão e valores do órgão, graduá-las e atribuir-lhes uma forma de aferi-las de maneira objetiva, identificar os gaps de cada servidor avaliado e estabelecer um plano de desenvolvimento das mesmas, fazendo seu acompanhamento.” (2011, pp. 106-107)

A trilha de desenvolvimento na carreira no âmbito da administração pública do Estado do Acre ocorre por meio da promoção e progressão. Para promoção, o servidor deverá apresentar o cumprimento de condições e requisitos a serem estabelecidos pela organização, de acordo com as classes e referências existentes.

A evolução na carreira do servidor está intrinsecamente relacionada aos níveis de complexidade das atividades inerentes às funções que o cargo poderá desempenhar. Sendo assim, ao estabelecer as condições e requisitos para o desenvolvimento do servidor na carreira, deve-se observar o perfil desejado pela organização em cada classe, categorizando-as em escala ascendente, adotando como princípio norteador o mapa de competências técnicas e comportamentais da instituição, a fim de estabelecer diretrizes claras para a gestão das carreiras.

Estrutura de remuneração

A Constituição Federativa do Brasil estabelece no texto do artigo 39 que os Entes Federativos devem instituir uma política de administração e remuneração de pessoal, observando não só as características do cargo, como também o grau de complexidade e as responsabilidades dos cargos componentes

de cada carreira, como exposto na íntegra abaixo:

Art. 39. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão conselho de política de administração e remuneração de pessoal, integrado por servidores designados pelos respectivos Poderes. (EC no 19/98) § 1º A fixação dos padrões de vencimento e dos demais componentes do sistema remuneratório observará: I – a natureza, o grau de responsabilidade e a complexidade dos cargos componentes de cada carreira; II – os requisitos para a investidura; III – as peculiaridades dos cargos. (Constituição da República Federativa do Brasil, 1988, p.40)

Neste cenário, observa-se que a própria constituição prevê que a formação da remuneração do servidor se baseie nas especificidades do cargo, observando os níveis de complexidade e das responsabilidades a ele inerentes.

Além desses parâmetros, orienta-se que os órgãos e entidades se atentem aos valores praticados no Estado, a fim de manter a isonomia entre as estruturas remuneratórias para cargos de mesma natureza e com atribuições e responsabilidades semelhantes.

Outro aspecto fundamental do plano de carreira é a relação direta entre a estruturação da remuneração e o programa de desenvolvimento e desempenho do servidor. Ou seja, qualquer alteração remuneratória dos planos deve estar vinculada à inclusão de novos parâmetros referentes ao aprimoramento profissional, ao aumento das responsabilidades e/ou às mudanças justificadas no cenário de trabalho.

Dessa forma, as ferramentas de gestão de carreira podem passar por ajustes para aprimorar processos e metodologias, no entanto, não devem ser suprimidas dos planos, uma vez

que servem como diretrizes fundamentais para a composição remuneratória.



REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

Acre. Lei Complementar nº 39 de 29 de dezembro de 1993. Dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Públicos Cíveis do Estado do Acre, das Autarquias e das Fundações Públicas, instituídas e mantidas pelo Poder Público. Disponível em <https://legis.ac.gov.br/detalhar/110>. Acessado em 7 de fevereiro de 2025.

Acre. Lei complementar nº 392, de 17 de dezembro de 2021. Regulamenta no âmbito do Poder Executivo, acerca da carreira da Polícia Penal, com atribuições previstas na Constituição Federal, Constituição Estadual, alterada pela Emenda Constitucional nº 53/2019, Lei de Execuções Penais e em legislações específicas. Disponível em <https://legis.ac.gov.br/detalhar/5038>. Acessado em 7 de fevereiro de 2025.

Acre. Lei Complementar nº 84 de 28 de fevereiro de 2000. Institui o Plano de Carreira, Cargos e Remuneração para os servidores públicos da Secretaria de Estado de Saúde e Saneamento do Estado do Acre e dá outras providências. Disponível em <https://legis.ac.gov.br/detalhar/498>. Acessada em 7 de fevereiro de 2025.

Acre. Lei nº 2.021, de 25 de agosto de 2008. Institui o Plano de Carreira e Remuneração dos profissionais de nível superior ocupantes dos cargos de engenheiro, tecnólogo, arquiteto, geógrafo, geólogo, médico veterinário, zootecnista e auditor fiscal agropecuário, no âmbito da administração direta, das

autarquias e fundações públicas do Estado. Disponível em <https://legis.ac.gov.br/detalhar/3533> . Acessado em 7 de fevereiro de 2025.

Acre. Lei nº 3.231 de 15 de março de 2017. Dispõe sobre o Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração-PCCR do Quadro de Servidores da Secretaria de Estado da Casa Civil – SECC. Disponível em <https://legis.ac.gov.br/detalhar/2517>. Acessado em 7 de fevereiro de 2025.

Apostila do Curso Gestão estratégica de pessoas no setor público e o sistema de carreiras: Elementos referentes as estruturação de carreiras – Módulo 4. Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2021. Disponível em <https://repositorio.enap.gov.br/>. Acessado em 13 de janeiro de 2025

Chiavenato, Idalberto. Remuneração, benefícios e Relações de trabalho: Como reter talentos na organização. 8ª ed. São Paulo. Atlas, 2021.

Chiavenato, Idalberto. Gestão de pessoas - o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4º edição. Editora Barueri, SP: Manole, 2014.

Classificação Brasileira de ocupações. Ministério do Trabalho e Emprego. Disponível em <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/cbo>. Acessado em 03 de fevereiro de 2025.

Fundação Instituto de Administração. (2009). Proposta de Sistemática de Avaliação do Desenvolvimento do Servidor. SGA AC RT 03 Proposta de Sistemática de Avaliação do Desenvolvimento do Servidor Público v 1_0.pdf

Gonçalves, E., Junior, E., Vespa, M., Santos, P., Sinachi, R. Neto, R., Leme, R., Huczok & R. Ribeiro, R. Gestão por competências no serviço Público. 1ª edição. Rio de Janeiro. Qualitymark.2011.

Plano Plurianual - PPA do Estado para o quadriênio 2024-2027. Disponível em <https://seplan.ac.gov.br/>. Acessado em 22 de janeiro de 2025.



SEAD

SECRETARIA DE ESTADO
DE ADMINISTRAÇÃO



GOVERNO DO ACRE

Trabalho para cuidar das pessoas