

# **ANÁLISE DE CARGOS EFETIVOS SIMILARES DE GESTÃO PÚBLICA NO ESTADO DE SÃO PAULO**

Luiz Fernando Vaz Guimarães<sup>1</sup>

## **RESUMO**

Atualmente existem diversos cargos de gestão pública no Estado de São Paulo, aos quais competem atividades com diferentes níveis de exigência profissional. Este estudo analisa quatro cargos de gestão pública com níveis iguais de exigência: Executivo Público, Especialista em Políticas Públicas, Analista em Planejamento, Orçamento e Finanças Públicas e Especialista Ambiental. O objetivo é destacar diferenças e semelhanças entre eles, bem como os desafios impostos ao gestor na tomada de decisões. A partir daí, apresenta proposta para a melhoria da gestão pública, por meio da maior integração entre os cargos públicos do Estado de São Paulo.

**Palavras-chaves:** Recursos Humanos, Executivo Público, Especialista em Políticas Públicas, Analista em Planejamento, Orçamento e Finanças Públicas, Especialista Ambiental.

---

<sup>1</sup> Aluno especial da disciplina Gestão de Organizações Públicas da Universidade de São Paulo – USP – Campus Leste. E-mail: lf vazguimaraes@gmail.com

## 1. INTRODUÇÃO

Com a Reforma ocorrida no início dos anos 90, o Estado passou por uma revisão profunda, deixando de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social pela via de produção e serviços, para fortalecer-se na função de promotor e regulador deste desenvolvimento. Uma das ideias desta reforma foi aumentar a efetividade do núcleo estratégico do Estado, responsável pela formulação de políticas públicas nacionais e pelas novas funções de regulação (Pacheco, 2002).

Pretendeu-se reforçar a governança, entendida como o modo de atuar do governo não apenas pelos resultados atingidos, mas também pela forma como a exerce. Pacheco (2002) discorre sobre a capacidade de governo do Estado por meio da transição programada de uma administração pública burocrática, rígida e ineficiente, para uma administração pública gerencial, flexível e eficiente.

O Plano de Estabilização Econômica, também conhecido como Plano Bresser, teve como uma de suas propostas modernizar a administração burocrática com uma política de profissionalização do serviço público. A ênfase nas novas funções do Estado exigia um quadro restrito e qualificado de funcionários, movidos pelo compromisso com resultados, não apenas pelo cumprimento de formalidades legais e acomodado com a perspectiva de estabilidade e aposentadoria integral (Pacheco, 2002).

Segundo Abrucio (2007), houve avanços e inovações, em alguns casos deixando raízes mais profundas de modernização, tais como o fortalecimento do controle externo da administração pública, com destaque para o novo papel conferido ao Ministério Público (MP); a descentralização, que abriu oportunidades para maior participação cidadã e para inovações no campo da gestão pública; a profissionalização dos servidores públicos, com a aplicação de ações importantes como o princípio da seleção meritocrática e universal, consubstanciada pelo concurso público; entre outras. Mas, por outro lado, os resultados foram desiguais e fragmentados para o conjunto do Estado.

A área de recursos humanos no setor público, de acordo com Marconi (2005), é mais conhecida como “departamento de pessoal”, por enfatizar o processamento de tarefas administrativas rotineiras e a proposição de leis, regras e outros regulamentos relativos ao tema. A indefinição de diretrizes para as políticas de recursos humanos, aliada à falta de informatização, dá à área de RH no setor público uma imagem burocrática e de ineficiência. É uma área que acaba sendo gerenciada de forma reativa, emergencialista, respondendo às demandas de outras áreas e dos funcionários.

Com isso, surgiram diversos estudos que discutem a área de recursos humanos no setor público. Coelho (2004) trata a questão de forma mais abrangente, como “Gestão de competências”, que é a integração de atitudes, habilidades e conhecimentos necessários para que as pessoas alcancem resultados diferenciados, além de haver uma maior responsabilidade pelo processo de aprendizagem, tanto por parte do gerente quanto dos colaboradores, sendo uma subárea da “Gestão do Conhecimento”. Gestão do Conhecimento, por sua vez, de acordo com Terra (2001, apud Coelho, 2004), é um esforço para fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para aqueles que dele necessitem dentro dela, quando isso se faça necessário, onde isso se faça necessário e na forma que se faça necessário, com o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional. Ainda segundo Coelho (2004), gestão de recursos humanos, gestão de pessoal e gestão de pessoas são expressões associadas a organizações e sistemas tradicionais.

Longo (2007) se utiliza do termo “Gestão de pessoas” e “Gestão de recursos humanos”, adaptando-os à realidade como:

*“mudança de discurso que enfatiza a importância do ativo humano como orientador de mudanças que atravessam a estrutura da empresa em todas as direções. Para cima, aumentando as opções básicas relacionadas com as pessoas no nível das decisões estratégicas. Para os lados, produzindo transferências de responsabilidade a partir das unidades especializadas até a linha de comando. Para baixo, por meio de processos de delegação (empowerment) destinados a incrementar o poder de decisão nos níveis em que se produz a interação com o mercado. Paralelamente, e congruentemente com tudo isso, as políticas de pessoas se orientam para a gestão do talento e compromisso dos indivíduos. Dispor dos melhores a cada momento e alinhar seus objetivos vitais com os da empresa passam a ser os objetivos centrais”.*

São encontradas diversas terminologias na literatura sobre o assunto: gestão de recursos humanos, gestão de pessoas, gestão de competências, gestão estratégica de recursos humanos, políticas integradas de recursos humanos etc. Seja qual for a designação, é notável a nova abordagem no tratamento dos recursos humanos voltada para

uma política moderna, dinâmica e eficiente. Esta nova abordagem presume que é através da utilização da capacidade de autodireção e de autocontrole que as pessoas obtêm satisfação e produtividade. Através de objetivos planejados conjuntamente entre o gerente e cada pessoa é que se criam as condições para que as contribuições dos indivíduos possam melhorar o desempenho departamental. As necessidades humanas passam de fins para meios (Dutra, 2007).

Marconi (2005) traz em seu artigo “Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público” os principais aspectos que uma política de recursos humanos deve contemplar:

- 1) um recrutamento eficiente e rigoroso, para que as pessoas contratadas tenham mesmo o perfil desejado;
- 2) uma estrutura de carreira (leia-se, desenvolvimento profissional) que estimule o servidor a buscar o aprimoramento de sua capacitação e desempenho e que, ao mesmo tempo, permita aos gestores cobrar resultados;
- 3) uma estratégia de capacitação que possibilite o constante aprimoramento da força de trabalho, a fim de que tanto os novos servidores a serem contratados como os atuais funcionários tenham o perfil desejado;
- 4) uma estrutura de incentivos – remuneração, benefícios, prêmios (pecuniários ou não) – que estimule o servidor e reforce a possibilidade de cobrar um desempenho adequado;
- 5) uma estrutura de avaliação que permita verificar o desempenho e identificar necessidades de capacitação, e que esteja vinculada à progressão do servidor;
- 6) uma estratégia de realocação e redistribuição de servidores que leve em conta o perfil e o número de servidores necessários para cada área da organização.

Além disso, Marconi, 2005, descreve os componentes para uma política integrada de recursos humanos que deve abranger: novas formas contratuais e novos regimes de trabalho; recrutamento e seleção; definição das carreiras, a partir do desenho de cargos com atribuições abrangentes e do papel das competências; estrutura de desenvolvimento nas carreiras; remuneração; avaliação de desempenho; e capacitação.

No Estado de São Paulo existem vários cargos voltados para a gestão pública, com alto grau de complexidade, que poderiam ser modernizados e enquadrados nesta nova visão estratégica de recursos humanos e integrados de forma a atender as necessidades da Administração.

Existem poucos estudos que tratam especificamente de cargos de gestão pública do Estado de São Paulo e tampouco de sua integração. O objetivo deste trabalho é realizar uma análise e detalhamento de cargos com graus de complexidade semelhantes, dando suporte ao planejamento da própria gestão de recursos humanos, bem como fornecer subsídios sobre o papel estratégico de cada um na administração pública estadual.

## **2. METODOLOGIA**

Para a elaboração deste artigo foi realizado um estudo exploratório e de natureza qualitativa. Foram empregados na pesquisa métodos qualitativos de coleta e análise de dados, com a utilização de pesquisa bibliográfica e análise documental.

Primeiramente, foi feito um levantamento das informações detalhadas de cada cargo, de acordo com as dimensões políticas de recursos humanos: exposição de motivos para a criação dos cargos, acesso, atribuições, remuneração e estruturação. As informações foram extraídas de sites governamentais, publicações e relatórios de gestão. Logo após, foi feito o levantamento bibliográfico, em busca de estudos com a mesma abordagem.

Posteriormente foi feita uma análise criteriosa em todos os cargos, segundo as dimensões levantadas, para verificar as semelhanças e diferenças entre eles.

## **3. CARGOS**

Neste tópico serão apresentadas características dos cargos obtidas em registros oficiais e legislação.

### **3.1. Executivo Público**

O Executivo Público tem origem na Lei Complementar nº 180, de 12 de maio de 1978, com a criação do então denominado Agente do Serviço Civil. Este cargo compunha a nomeada Carreira Executiva, sendo que a referida lei determinava que *“para fins de ingresso na classe inicial e de acesso às classes superiores serão exigidos, como requisito, cursos específicos, com a finalidade de selecionar e qualificar os funcionários e servidores...”*, tendo como sua finalidade *“...o exercício das atribuições pertinentes aos integrantes da carreira executiva e de assessoramento...”*, quais sejam *“...atividades de direção, assessoramento ou assistência, na respectiva área de especialização...”*.

Com a promulgação da Lei Complementar nº 318, de 10 de março de 1983, vários servidores que exerciam funções de Direção, Coordenação, Assessoramento e Assistência foram transformados em Agentes do Serviço Civil.

A partir da Lei Complementar nº 712, de 12 de abril de 1993, o cargo de Agente do Serviço Civil foi transformado em cargo de Executivo Público, ampliando-se os requisitos de modo de ingresso e exigência de formação em curso de nível superior em qualquer área de formação. Com esta Lei Complementar o Executivo Público tornou-se o único cargo de provimento efetivo da Classe Executiva, contendo ainda os seguintes cargos em comissão: Assessor Técnico da Administração Superior; Assistente Técnico da Administração Superior; e Assistente Técnico da Administração Pública.

Além disso, a própria Lei Complementar nº 712, de 12 de abril de 1993, revogava a função-atividade de Executivo Público I, admitindo-se somente o acesso por meio de concurso interno, desde que os servidores tivessem os requisitos básicos para investidura no cargo.

Com a Lei Complementar nº 1080, de 17 de dezembro de 2008, o cargo de Executivo Público foi recolocado em um novo Plano Geral de Cargos, Vencimentos e Salários para os servidores pertencentes às classes da área meio das Secretarias de Estado, da Procuradoria Geral do Estado e Autarquias.

Os Executivos Públicos somam cerca de 1.300 servidores ativos, todos do quadro efetivo, distribuídos em 19 Secretarias de Estado<sup>2</sup>, das 26 existentes, desenvolvendo trabalhos multidisciplinares dentro da gestão pública do Governo Estadual, segundo dados do Portal da Transparência Estadual, publicados no site <http://www.transparencia.sp.gov.br>.

A coordenação do cargo está ligada à Unidade Central de Recursos Humanos – UCRH, sendo regulamentado pelo Decreto 54.779 de 2009 e pelo Decreto 57.780 de 2012.

Por não estar associado a nenhuma Secretaria específica, o cargo de Executivo Público possui uma característica descentralizada, com profissionais das mais diversas áreas alocados em diferentes setores, voltados para o estudo de melhores práticas de gestão, da realidade socioeconômica paulista e para a assistência, coordenação e execução das políticas públicas.

---

<sup>2</sup> *Administração Penitenciária; Agricultura e Abastecimento; Casa Civil; Cultura; Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia; Desenvolvimento Social; Direitos da Pessoa com Deficiência; Educação; Emprego e Relações do Trabalho; Esporte, Lazer e Juventude; Fazenda; Gestão Pública; Justiça e Defesa da Cidadania; Meio Ambiente; Planejamento e Desenvolvimento Regional; Procuradoria Geral do Estado; Saneamento e Recursos Hídricos; Saúde; Turismo.*

Os servidores públicos contribuem para a Administração Pública com experiência e com os conhecimentos acumulados nos anos de serviços prestados, o que os qualifica, ainda, para o exercício de muitos cargos e funções, sejam elas administrativas ou estratégicas. Com isso, muitos integrantes do cargo de Executivo Público atualmente ocupam cargos em comissão na Administração Pública Estadual, conforme dados de julho de 2012 disponíveis no site <http://www.transparencia.sp.gov.br/>: um cargo de Secretário de Estado, um cargo de Secretário Adjunto e quatro cargos de Chefe de Gabinete de Secretarias de Estado são ocupados por Executivos Públicos, além de cinco cargos de Coordenador, oito de Assessores, 79 Diretores e 49 Assistentes Técnicos.

Além da função-atividade e do cargo efetivo de Executivo Público, também existe o cargo de Executivo Público Judiciário, que na sua criação com a Lei Complementar nº 715, de 02 de junho de 1993, possuía forma de acesso, atribuições, estrutura e remuneração idênticas. Apesar disso, por ter legislação e tratamento próprios, ele não será considerado neste estudo.

### **3.1.1. Exposição de Motivos**

As exposições de motivos foram retiradas das Propostas de Leis Complementares e serão apresentadas a seguir:

#### **3.1.1.1. Projeto de Lei Complementar nº 55, de 1992, precursora da Lei Complementar nº 712, de 1993.**

Encaminhada pelo então Governador, Luiz Antônio Fleury Filho, a proposta do Projeto de Lei Complementar nº 55, de 1992, instituiu o plano de cargos, vencimentos e salários para os servidores das classes que especificava, da qual participaram a Secretaria da Administração e Modernização do Serviço Público, representantes da Secretaria da Fazenda, do Governo, do Planejamento e Gestão e da Procuradoria Geral do Estado.

A proposta de Projeto de Lei dava continuidade ao programa de implantação de planos específicos de reestruturação, assim como já tinha ocorrido com servidores das áreas da saúde e da fazenda. Além disso, reposicionava cargos para melhor adequá-los ao ordenamento geral das classes, agregando várias classes com conteúdo ocupacional justaposto, instituindo outras no âmbito das secretarias de estado e autarquias.

Na Exposição de motivos, o então Governador ressaltou que, ao criar novas classes, existiu uma preocupação em assegurar a existência de categorias funcionais para seus ocupantes, em função de seus conhecimentos e de suas experiências no serviço público, para que eles continuassem aptos a prover o aporte técnico metodológico indispensável às ações da administração pública estadual.

A proposta continha instrumentos capazes de permitir a mobilidade e a ascensão na carreira, as formas de acesso e da progressão e o estabelecimento de sistemas retributórios próprios, mediante escala de vencimentos, visando valorizar o servidor, tornando atrativas as funções públicas. Em última análise, a proposta do projeto de lei propiciaria maior eficiência e rendimento da máquina administrativa do Estado.

### **3.1.1.2. Projeto de Lei Complementar nº 56, de 2008, precursora da Lei Complementar nº 1.080, de 2008.**

Encaminhada pelo então Governador do Estado de São Paulo, José Serra, a proposta do Projeto de Lei Complementar nº 55, de 1992, instituiu Plano Geral de Cargos, Vencimentos e Salários para os servidores pertencentes às classes da área meio das Secretarias de Estado, da Procuradoria Geral do Estado e Autarquias.

A medida decorreu de estudos realizados no âmbito da Secretaria de Gestão Pública, encontrando-se delineada em seus contornos gerais na Exposição de Motivos encaminhada pelo Titular da Pasta, tendo como objetivo primordial “promover uma ampla e profunda reestruturação e valorização das carreiras administrativas, a chamada área meio, para assegurar maior eficiência ao Estado na execução de políticas públicas e na prestação de serviços de qualidade à população. A implantação desse projeto irá contribuir para a modernização da gestão pública paulista, consolidando no Estado uma estrutura de pessoal ágil, inovadora e profissionalizada, além de permitir à Administração Pública empregar melhor a sua força de trabalho. Destaque-se também que as mudanças ora propostas têm como diretriz fundamental fortalecer a capacidade de governar com foco na obtenção de resultados para os cidadãos. Tal medida igualmente visa assegurar a implantação, na área meio, de carreiras valorizadas e atrativas, com perspectivas claras de ascensão”.

A proposta de Lei Complementar alterava a Lei Complementar nº 712, de 1993, com inúmeras alterações, entretanto, segundo o texto, “nenhuma que alterasse a sua essência, como é o caso desta proposta”.

Ainda segundo o Secretário de Gestão Pública, tendo por base a atual política de gestão de recursos humanos, em especial, as ações pactuadas no âmbito da Quinta Revisão do Programa de Reestruturação e Ajuste Fiscal do Estado de São Paulo, voltadas à gestão das despesas com pessoal do Poder Executivo, para o período de 2007-2009, as alterações tinham os seguintes pilares básicos:

- reestruturação das classes com características abrangentes e generalistas;
- evolução funcional por mérito e por competências, de forma que a amplitude final da classe seja alcançada em, no mínimo, 25 (vinte e cinco) anos;
- absorção das gratificações existentes, com vistas à adoção da sistemática da remuneração voltada à gestão por resultados.
- extinção de cargos e funções-atividades considerados não adequados às novas funções do Estado.

Partindo dessas premissas, o anteprojeto de lei complementar organizava as classes que o integravam, tendo em vista a complexidade das atribuições, os graus diferenciados de formação, responsabilidade e experiência profissional requeridos, que compreendiam:

- a agregação e alteração de nomenclatura de cargos e funções-atividades, de acordo com a natureza das atividades desenvolvidas, objetivando a identificação de classes com características abrangentes e generalistas, resultando nas seguintes reduções:
  - de 25 (vinte e cinco) classes de nível elementar para 1 (uma), denominada Auxiliar de Serviços Gerais;
  - de 56 (cinquenta e seis) classes de nível intermediário para 3 (três), denominadas Oficial Administrativo, Oficial Operacional e Oficial Sociocultural;
  - de 33 (trinta) classes de nível universitário para 3 (três), denominadas Analista Administrativo, Analista de Tecnologia e Analista Sociocultural;
  - de 96 (noventa e seis) classes em comissão para 46 (quarenta e seis), mantidas as nomenclaturas atreladas a unidades organizacionais;

- o estabelecimento de um sistema retributivo que estruturava os vencimentos e salários de acordo com o nível de escolaridade e o grau de complexidade das atribuições dos cargos e funções-atividades, por intermédio de 5 (cinco) escalas de vencimentos, compostas por:
  - Escala de Vencimentos – Nível Elementar, constituída de 1 (uma) referência e 10 (dez) graus, com intervalo de 5% entre eles;
  - Escala de Vencimentos – Nível Intermediário, constituída de 2 (duas) referências, com intervalo de 40% entre elas, e 10 (dez) graus, com intervalo de 5% entre eles;
  - Escala de Vencimentos – Nível Universitário, composta de 2 (duas) Estruturas de Vencimentos, Estrutura I e II, constituídas de 2 (duas) referências com intervalo de 40% entre elas, e 10 (dez) graus, com intervalo de 5% entre eles;
  - Escala de Vencimentos – Comissão, constituída de 18 (dezoito) referências, sem intervalo uniforme entre elas;
  - a absorção de 25 gratificações;
  - a instituição de perspectivas de mobilidade funcional, mediante progressão (ascensão horizontal, por processo de avaliação de desempenho) e promoção (ascensão vertical, por aquisição de competências);
- a extinção de cargos e funções-atividades de Auxiliar de Serviços Gerais e de Oficial Sociocultural, em razão da terceirização das atividades por eles desempenhadas, na seguinte conformidade:
  - os vagos, na data da publicação da lei complementar;
  - os demais, nas respectivas vacâncias.

Além disso, o anteprojeto de lei complementar dispunha sobre:

- forma de ingresso e requisitos mínimos de escolaridade e experiência profissional exigidos para provimento dos cargos ou preenchimento das funções-atividades;
- atribuições básicas de cada classe;
- estágio probatório;

- gratificação “pro labore”;
- substituição remunerada de cargos e funções-atividades de comando, restrita a períodos iguais ou superiores a 15 (quinze) dias;
- a instituição da Unidade Básica de Valor – UBV, como base de cálculo para gratificações e outras vantagens pecuniárias;
- a revalorização da gratificação pela participação em órgão de deliberação coletiva (“jeton”);
- a manutenção dos Prêmios de Incentivo vigentes e do Abono de Satisfação ao Usuário;
- a revogação das normas que não mais se aplicavam aos servidores, dentre elas, a que instituiu a Gratificação de Informática, pois a disseminação do uso da informática e a sua imprescindibilidade nos processos de trabalho não mais justificavam a sua atribuição a número restrito de servidores pelo desempenho de atividade que se tornou rotineira;
- as regras de enquadramento dos atuais servidores abrangidos pelo projeto.

A implementação do projeto de lei complementar proposto representava um passo importante para o aumento do desempenho governamental, pois produziria mais e melhores resultados, ampliando a capacidade de resposta do aparelho do Estado para a sociedade, assim como resgataria a dignidade das funções públicas que dariam suporte e sustentabilidade às atividades-fins das Secretarias de Estado, da Procuradoria Geral do Estado e das Autarquias.

### **3.1.2. Atribuições**

Lei Complementar nº 180, de 1978: *“atividades de direção, assessoramento ou assistência, na respectiva área de especialização”*.

Lei Complementar nº 712, de 1993: *“As classes executivas têm natureza multiprofissional e aos seus integrantes incumbe prover o aporte técnico e metodológico para o desenvolvimento e continuidade das ações de serviço público, desempenhando atividades próprias de assessoramento e assistência em unidades técnicas com nível de assessoria, coordenação, assistência e diretoria”*.

Lei Complementar nº 1.080, de 2008: “*Realizar atividades próprias de assistência e assessoramento em unidades técnicas com nível de assessoria, coordenação e direção nas diversas áreas de atuação*”.

Nos editais dos concursos públicos realizados posteriormente, em 2006, nas Secretarias do Meio Ambiente e da Cultura; em 2010, na Casa Civil; em 2011, na Secretaria da Educação, foram descritas as seguintes atribuições específicas para o cargo:

- *Prover, no nível organizacional de sua atuação, o aporte técnico e metodológico para o desenvolvimento e continuidade das ações de serviço público;*
- *Prestar assistência ao respectivo dirigente na execução nas questões das atividades técnicas do órgão;*
- *Elaborar e/ou participar da elaboração de planos, programas e projetos, bem como de sua execução;*
- *Elaborar diagnóstico e propor medidas para a solução de problemas identificados;*
- *Produzir informações gerenciais que sirvam de base à tomada de decisões e ao planejamento das atividades do órgão;*
- *Orientar a execução de projetos específicos e a elaboração de normas e manuais de procedimentos;*
- *Realizar estudos e desenvolver outras atividades que se caracterizam como de apoio técnico à execução, acompanhamento, controle e avaliação das atribuições próprias do órgão;*
- *Realizar estudos para o desenvolvimento de instrumentos de avaliação e controle das atividades, planos e programas da respectiva unidade;*
- *Elaborar e implantar sistema de acompanhamento e controle das atividades do órgão, visando à avaliação de sua eficiência e eficácia;*
- *Realizar estudos e pesquisas para permanente atualização de métodos e técnicas utilizados;*
- *Elaborar e/ou rever minutas de anteprojeto de lei e de decreto e outros atos administrativos de conteúdo normativo;*
- *Prestar orientação técnica às unidades integrantes da estrutura do órgão;*
- *Emitir pareceres técnicos, responder a consultas formuladas e elaborar relatórios;*
- *Opinar conclusivamente em assuntos relativos à respectiva área de atuação;*
- *Promover intercâmbio de dados e informações;*
- *Executar outras tarefas afins.*

Além disso, o edital do concurso público para o IAMSPE, contava com as seguintes atribuições específicas para o cargo:

- *Realizar atividades próprias de assistência e assessoramento em unidades técnicas com nível de assessoria, coordenação e direção nas diversas áreas de atuação;*
- *Controlar, analisar e propor alterações nos diversos contratos;*
- *Analisar os resultados de implantação dos novos métodos, efetuando comparações entre as metas programadas e os resultados atingidos;*
- *Elaborar relatórios, planos e projetos em que se exija a aplicação de conhecimentos inerentes às técnicas da unidade;*
- *Acompanhar, interpretar e aplicar a legislação da área de atuação.*
- *Participar da supervisão dos trabalhos, bem como efetuar o controle do pessoal, observando as normas estabelecidas pelo Iamspe e as determinações administrativas da sua área de atuação.*
- *Elaborar levantamentos estatísticos diversos, visando manter seu superior imediato informado sobre a atuação do setor;*
- *Participar de reuniões com as equipes, visando o esclarecimento de dúvidas, transmitindo informações e orientações da área administrativa.*

### **3.1.3. Acesso ao cargo**

#### **3.1.3.1. Lei Complementar nº 712/1993**

O artigo 33 trata especificamente dos requisitos para acesso ao cargo de Executivo Público:

*Para o provimento dos cargos pertencentes às classes executivas deverão ser atendidas, cumulativamente, as seguintes exigências:*

*III — para os de Executivo Público II:*

*a) contar com, no mínimo, 3 (três) anos de efetivo exercício no cargo de Executivo Público I; e*

*b) possuir certificado de conclusão, com aproveitamento de curso específico, na forma indicada no artigo 35; e*

*IV — para os de Executivo Público I:*

*a) contar com, no mínimo, 3 (três) anos de efetivo exercício em cargos de provimento efetivo, pertencentes ao serviço público estadual;*

*b) ser portador de diploma de nível universitário ou ter habilitação profissional legal correspondente; e*

*c) contar, na qualidade de titular de cargo de provimento efetivo, com no mínimo, 3 (três) anos, contínuos ou não, de exercício em cargo em comissão de assessoramento,*

*coordenação ou assistência, com exigência de diploma de nível universitário, ou 3 (três) anos, contínuos ou não, de exercício em cargos de direção de unidades técnicas ou administrativas, com nível de departamento, divisão ou serviço.*

*Parágrafo único — Para fins do disposto na alínea "c" do inciso IV deste artigo, computar-se-á, também, o tempo de exercício em função de serviço público retribuída mediante "pró labore", nos termos do artigo 28 da Lei nº 10.168, de 10 de julho de 1968, bem como em funções retribuídas mediante gratificação "pró labore", caracterizadas como específicas de determinadas classes ou na qualidade de substituto ou responsável por cargo vago de comando, desde que equivalentes aos mencionados na referida alínea.*

O artigo 34 descreve que o acesso será realizado por meio de concurso interno, conforme texto a seguir:

*Artigo 34 — O concurso interno para acesso aos cargos de Executivo Público I e de Executivo Público II será realizado em duas etapas e compreenderá:*

*I — prova ou provas de caráter eliminatório; e*

*II — análise curricular e entrevista de caráter classificatório.*

*Parágrafo único — A análise curricular precederá a entrevista.*

*Artigo 35 — Caberá à Fundação do Desenvolvimento Administrativo – Fundap, em conjunto com a Escola de Governo e Administração Pública – Egap, a promoção de curso específico de capacitação, objetivando a qualificação dos integrantes da classe de Executivo Público I para acesso aos cargos de Executivo Público II.*

*Artigo 36 — Além do curso específico referido no artigo anterior, caberá à Fundap, em conjunto com a Egap, promover cursos regulares de aperfeiçoamento e especialização, bem como cursos de natureza gerencial destinados à atualização profissional dos integrantes das classes executivas.*

*Artigo 37 — A Egap incentivará a participação dos integrantes das classes executivas em atividades docentes desenvolvidas sob sua responsabilidade.*

Além disso, o Capítulo III, que trata das Disposições Transitórias, menciona:

### *CAPÍTULO III*

#### *Das Disposições Transitórias*

*Artigo 11 — Poderá se inscrever no concurso interno para acesso especial o servidor que atenda, cumulativamente, as seguintes exigências:*

*I — para o cargo de Executivo Público II:*

*a) ser titular de cargo de Executivo Público I;*

*b) ser portador de diploma de nível universitário ou ter habilitação profissional legal correspondente; e*

*c) contar com, no mínimo, 5 (cinco) anos, contínuos, ou não, de exercício em cargo em comissão de assessoramento, coordenação ou assistência, com exigência de diploma de nível universitário, ou 5 (cinco) anos, contínuos ou não, em cargos de direção de unidades técnicas ou administrativas com nível de departamento, divisão ou serviço;*

*II — para o cargo de Executivo Público I:*

*a) contar com, no mínimo, 5 (cinco) anos de exercício em cargos de provimento efetivo, pertencentes ao serviço público estadual;*

*b) ser portador de diploma de nível universitário ou ter habilitação profissional legal correspondente; e*

*c) contar, na qualidade de titular de cargo de provimento efetivo com, no mínimo, 3 (três) anos, contínuos ou não, de exercício em cargo em comissão de assessoramento, coordenação ou assistência, com exigência de diploma de nível universitário, ou 3 (três) anos contínuos ou não, de exercido em cargos de direção de unidades técnicas ou administrativas com nível de departamento, divisão ou serviço.*

*Parágrafo único — No cômputo de tempo de exercício referido nas alíneas "c" dos incisos I e II deste artigo, aplica-se o disposto no parágrafo único do artigo 33 desta lei complementar.*

*Artigo 12 — No ato da inscrição para o concurso interno, o candidato deverá declarar expressamente a Secretaria para a qual está concorrendo ao acesso especial.*

*Artigo 13 — O concurso interno para acesso especial terá início com a publicação de Edital de Abertura de Inscrições, o qual indicará o prazo das inscrições, e forma de comprovação dos requisitos estabelecidos no artigo 11 destas disposições transitórias.*

*Artigo 14 — Cada concurso interno para acesso especial será regido por Instruções Especiais.*

É importante citar que as funções-atividade do cargo de Executivo Público foram extintas dos Quadros das Secretarias de Estado, sendo obrigatório o acesso por concurso interno. Segue texto do Capítulo III, Disposições Transitórias, da Lei Complementar 712/1993:

*Artigo 20 — Ficam extintos dos Quadros das Secretarias de Estado:*

*I — na data da publicação desta lei complementar:*

- a) os cargos vagos de Delegado Regional de Turismo, decorrentes do enquadramento do cargo de Secretário Executivo;*
- b) as funções-atividades vagas de Executivo Público I; e*
- c) as funções-atividades vagas com denominação idêntica à de cargos em comissão constantes do Subanexo 4 do Anexo I; e*

*II — por ocasião das respectivas vacâncias:*

- a) as funções-atividades de Executivo Público I; e*
- b) as funções-atividades referidas na alínea "c" do inciso anterior.*

*Artigo 21 — O órgão central de recursos humanos publicará mediante comunicação dos órgãos setoriais relação dos cargos e das funções-atividades de que trata o artigo anterior.*

*Parágrafo único — As publicações referidas neste artigo deverão conter denominação do cargo ou da função-atividade, nome do último ocupante e motivo da vacância.*

Com a revogação do artigo 33 da Lei Complementar nº 712/1993, publicada na Lei Complementar nº 975, de 06 de outubro de 2005, o acesso passa a ser por meio de concurso público.

Após esta publicação, foram realizados concursos públicos, em 2006, para a Secretaria do Meio Ambiente e para a Secretaria da Cultura.

As etapas desses concursos eram compostas, basicamente, de:

- prova de língua portuguesa, língua inglesa e raciocínio lógico;
- prova de conhecimentos gerais: direito administrativo, direito constitucional, ciência política, economia, informática e atualidades;
- prova de conhecimentos específicos: administração pública, temas e normas legais de cada Secretaria.

Todas as provas possuíam caráter classificatório e eliminatório.

Nos dois primeiros concursos constava, como requisito, registro no respectivo conselho de classe (quando houvesse).

No caso da Secretaria do Meio Ambiente, o concurso para Executivo Público teve uma subdivisão em duas áreas: gestão pública e gestão pública ambiental. Para a área de gestão pública, foi dada uma maior ênfase ao tema “Administração Pública”; para a área de gestão ambiental, foi dada uma maior ênfase aos temas “Planejamento Ambiental” e “Educação Ambiental”.

Nos concursos para a Secretaria do Meio Ambiente e para a Secretaria da Cultura, foram considerados habilitados todos os candidatos que atingissem 50% da pontuação total e excluídos os candidatos com nota inferior. Foi gerada uma listagem de acordo com a pontuação final obtida e as nomeações, em ambos os casos, ocorriam conforme a necessidade de cada Secretaria, respeitando-se a classificação final dos candidatos.

A aprovação e a classificação definitiva geravam, para o candidato, apenas a expectativa de direito à nomeação e à preferência na nomeação, não sendo obrigatória sua chamada, por mais que estivesse classificado dentro do número de vagas ofertadas. Além disso, o prazo de cada concurso público era de 2 (dois) anos, contados da data da sua homologação, podendo ser prorrogado, a critério da Administração, uma única vez e por igual período.

### **3.1.3.2. Lei Complementar nº 1.080/2008**

O artigo 4º dispõe sobre os requisitos para ingresso no cargo de Executivo Público, assim como de outros cargos e funções-atividade:

*Artigo 4º - O ingresso nos cargos e funções-atividades constantes dos Subanexos 2 e 3 dos Anexos I e II desta lei complementar far-se-á no padrão inicial da respectiva classe, mediante concurso público de provas ou de provas e títulos, obedecidos os seguintes requisitos mínimos:*

*I - para as classes de nível intermediário: certificado de conclusão do ensino médio ou equivalente;*

*II - para as classes de nível universitário: diploma de graduação em curso de nível superior.*

Após a promulgação da Lei Complementar nº 1.080/2008, foram realizados outros três concursos para o cargo de Executivo Público: em 2010, para a Casa Civil; em 2011, para a Secretaria da Educação; em 2012, para o IAMSPE.

A partir do concurso para a Casa Civil, em 2010, houve algumas modificações em relação aos concursos anteriores, que passaram a ter a seguinte estrutura:

- Prova de conhecimentos gerais, de caráter classificatório e eliminatório: língua portuguesa, raciocínio lógico, direito constitucional, direito administrativo, atualidades;
- Prova de conhecimentos específicos, de caráter classificatório e eliminatório: noções de administração pública, História Econômica,

Administrativa e Política de São Paulo, Legislação relativa à área de gestão documental pública, arquivística;

- Prova de títulos, de caráter classificatório. Para esta prova, eram aceitos somente títulos relacionados às Ciências Humanas ou Ciências Sociais Aplicadas ou Linguística, Letras e Artes.

Desde o concurso para a Casa Civil, o registro no respectivo conselho de classe deixou de ser um requisito para investidura no cargo.

O concurso para o provimento de vagas na Secretaria da Educação trouxe mais modificações e adaptações para acesso ao cargo de Executivo Público:

- Prova de conhecimentos gerais, de caráter classificatório e eliminatório: língua portuguesa, direito constitucional, direito administrativo, atualidades;
- Prova de conhecimentos específicos, de caráter classificatório e eliminatório: políticas públicas, administração e gestão pública, estatística e gestão de projetos;
- Prova de redação, de caráter classificatório;
- Avaliação de títulos, de caráter classificatório. Para esta avaliação, eram aceitos somente títulos relacionados às Ciências Humanas ou Ciências Sociais Aplicadas ou Administração.

Por fim, o concurso público para o provimento de vagas no IAMSPE, ocorrido em 2012, que tratava da função-atividade do Executivo Público, estava estruturado da seguinte maneira:

- prova de conhecimentos gerais: língua portuguesa, raciocínio lógico, atualidades e noções de informática;
- prova de conhecimentos específicos: direito administrativo, direito constitucional, políticas públicas, administração e gestão pública.

As duas provas possuíam caráter classificatório e eliminatório.

Vale destacar que, assim como as funções-atividade do cargo de Executivo Público foram extintas dos Quadros das Secretarias de Estado na Lei Complementar 712/1993, também foi publicada a extinção das funções-atividade para o Executivo Público dos Quadros das Secretarias de Estado e da Procuradoria Geral do Estado, na Lei Complementar 1.080/2008, conforme:

*Artigo 52 - Ficam extintos, dos Quadros das Secretarias de Estado e da Procuradoria Geral do Estado, as funções-*

*atividades de Executivo Público e aquelas com denominação idêntica à dos cargos em comissão constantes do Subanexo 4 do Anexo I, na seguinte conformidade:*

*I - as vagas, na data da publicação desta lei complementar;*

*II - as demais, por ocasião das respectivas vacâncias.*

*Artigo 53 - Os órgãos setoriais de recursos humanos publicarão as relações dos cargos e das funções-atividades de que tratam os artigos 51 e 52 desta lei complementar, as quais deverão conter a respectiva denominação, nome do último ocupante, motivo e data da vacância.*

Assim como nos concursos para a Secretaria do Meio Ambiente e da Cultura, nos concursos para a Casa Civil, para a Secretaria da Educação e para o IAMSPE, foram considerados habilitados todos os candidatos que atingissem 50% da nota total e excluídos os candidatos com nota inferior. Foi gerada uma listagem de acordo com a pontuação final obtida e as nomeações, nos três casos, ocorriam conforme a necessidade de cada Secretaria, respeitando-se a classificação final dos candidatos.

A aprovação e a classificação definitiva geravam, para o candidato, apenas a expectativa de direito à nomeação e à preferência na nomeação, não sendo obrigatória sua chamada, por mais que estivesse classificado dentro do número de vagas ofertadas. Além disso, o prazo de cada concurso público era de 2 (dois) anos, contados da data da sua homologação, podendo ser prorrogado, a critério da Administração, uma única vez e por igual período.

#### **3.1.4. Estruturação e Remuneração**

Com a criação do cargo de Executivo Público pela LC 712/1993, a sua estrutura possuía dois graus de referência e cinco de progressão (Tabela 1).

A mudança de referência da referência I para a II ocorria, conforme apresentado anteriormente no item Acesso, por meio de concurso interno. A progressão estava disposta na Seção IV, da referida Lei Complementar:

#### *SEÇÃO IV*

##### *Da Progressão*

*Artigo 12 — Progressão é a passagem do servidor de um grau para outro imediatamente superior dentro da respectiva referência.*

§ 1º — A progressão será realizada anualmente.

§ 2º — Os critérios para a realização da progressão, bem como o período em que ocorrerão os certames, serão fixados por decreto, a ser editado no prazo de 180 (cento e oitenta) dias, contados da data da publicação desta lei complementar, mediante proposta da Secretaria da Administração e Modernização do Serviço Público.

Artigo 13 — Os interstícios mínimos para fins de progressão, computado sempre o tempo de efetivo exercício do servidor no grau da referência em que estiver enquadrado seu cargo ou função-atividade, serão de:

I — para a Escala de Vencimentos — Classes Executivas:

a) 2 (dois) anos na passagem do grau A para o B, e do grau B para o C; 3 (três) anos do grau C para o D; e 4 (quatro) anos do grau D para o E, para os integrantes da classe de Executivo Público I; e

b) 3 (três) anos na passagem do grau A para o B e 2 (dois) anos para cada um dos graus subsequentes, componentes do padrão, para os integrantes da classe de Executivo Público II.

Tabela 1: Estrutura do cargo de Executivo Público na Lei Complementar nº 712, de 1993.

Estrutura de Vencimentos (em Cr\$ - Cruzeiros)					
Referência	Graus				
	A	B	C	D	E
Executivo Público I	11.578.871,70	12.447.287,08	13.380.833,61	14.384.396,13	15.463.225,84
Executivo Público II	14.904.543,65	16.022.384,42	17.224.063,25	18.515.868,00	19.904.558,10

Com a publicação da Lei Complementar nº 1.080, de 2008 e a realocação do cargo de Executivo Público, sua estrutura também foi alterada.

A estrutura atual do cargo consiste de dois níveis para promoção e dez níveis para progressão. Para ser promovido, o Executivo Público deve ter um curso de pós-graduação *lato sensu* ou *stricto sensu* relacionado ao cargo, no mínimo cinco anos de exercício efetivo e prestar uma prova de conhecimentos. Para concorrer à progressão, o servidor deve ter índice satisfatório nas avaliações periódicas ao qual é submetido e contar com três anos em cada nível.

A remuneração dos Executivos Públicos é composta de salário base, gratificação executiva e um prêmio variável, dependendo do órgão que o servidor estiver alocado.

Segundo dados de junho de 2013, a Secretaria da Fazenda conta com a maior remuneração dentro do cargo de Executivo Público. Isso ocorre pois o prêmio instituído nesta Secretaria, o PIQ – Prêmio de Incentivo à Qualidade, é o maior prêmio dado entre os órgãos do Governo do Estado. Além da Secretaria da Fazenda, a Secretaria da Saúde e a Procuradoria Geral do Estado possuem prêmios específicos. A Secretaria da Saúde conta com o PIN – Prêmio Incentivo e a Procuradoria Geral do Estado possui o PIPQ – Prêmio de Incentivo à Produtividade e Qualidade. Além dos prêmios específicos em cada Secretaria, existe o PDI – Prêmio de Desempenho Individual, que é dado aos servidores dos órgãos que não possuem estas premiações específicas. As remunerações serão apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2: Remuneração do cargo de Executivo Público (em R\$), de acordo com os prêmios específicos de cada Órgão do Estado de São Paulo – dados de junho de 2013, retirados do site da Unidade Central de Recursos Humanos – UCRH, órgão subordinado à Secretaria de Gestão Pública do Governo do Estado de São Paulo – <http://www.recursoshumanos.sp.gov.br/retribuicaoAdministrativa.html>

SECRETARIA DA FAZENDA								
Denominação	Referência	Escala	Salário Base	Gratificação Executiva	Prêmio Incentivo Qualidade 50%	Prêmio Incentivo Qualidade 100%	Total do salário com PIQ 50%	Total do salário com PIQ 100%
EXECUTIVO PÚBLICO	1-A	EVNU-EST II	1.070,00	1.819,00	1.034,22	2.068,44	3.923,22	4.957,44
EXECUTIVO PÚBLICO	2-A	EVNU-EST II	1.498,00	2.546,60	1.034,22	2.068,44	5.078,82	6.113,04
SECRETARIA DA SAÚDE								
Denominação	Referência	Escala	Salário Base	Gratificação Executiva	Prêmio Incentivo 50%	Prêmio Incentivo 100%	Total do salário com PIN 50%	Total do salário com PIN 100%
EXECUTIVO PÚBLICO	1-A	EVNU-EST II	1.070,00	1.819,00	531,00	1.062,00	3.420,00	3.951,00
EXECUTIVO PÚBLICO	2-A	EVNU-EST II	1.498,00	2.546,60	531,00	1.062,00	4.575,60	5.106,60
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO								
Denominação	Referência	Escala	Salário Base	Gratificação Executiva	Prêmio de Incentivo à Produtividade e Qualidade 50%	Prêmio de Incentivo à Produtividade e Qualidade 100%	Total do salário com PIPQ 50%	Total do salário com PIPQ 100%
EXECUTIVO PÚBLICO	1-A	EVNU-EST II	1.070,00	1.819,00	675,68	1.351,35	3.564,68	4.240,35
EXECUTIVO PÚBLICO	2-A	EVNU-EST II	1.498,00	2.546,60	675,68	1.351,35	4.720,28	5.395,95
DEMAIS ÓRGÃOS								
Denominação	Referência	Escala	Salário Base	Gratificação Executiva	Prêmio de Desempenho Individual 50%	Prêmio de Desempenho Individual 100%	Total do salário com PDI 50%	Total do salário com PDI 100%
EXECUTIVO PÚBLICO	1-A	EVNU-EST II	1.070,00	1.819,00	500,00	1.000,00	3.389,00	3.889,00
EXECUTIVO PÚBLICO	2-A	EVNU-EST II	1.498,00	2.546,60	500,00	1.000,00	4.544,60	5.044,60

### **3.2. Especialista em Políticas Públicas e Analista em Planejamento, Orçamento e Finanças Públicas**

Por terem sido criados pela mesma Lei Complementar nº 1.034, de 04 de janeiro de 2008 – os cargos de Especialista em Políticas Públicas e de Analista em Planejamento, Orçamento e Finanças Públicas possuem inúmeras semelhanças e serão tratados no mesmo tópico com suas diferenças tratadas em subtópicos.

#### Especialista em Políticas Públicas

O cargo de Especialista em Políticas Públicas está vinculado à Secretaria de Gestão Pública.

O primeiro (e único) concurso foi realizado em 2009, com nomeação em 2010. O concurso foi aberto para prover o Estado com 150 vagas. Atualmente 86 servidores permanecem na carreira, desenvolvendo diversos trabalhos voltados para a formulação, planejamento e monitoramento de políticas públicas. Deste total de 86 Especialistas em Políticas Públicas, atualmente 7 atualmente ocupam cargos em comissão na Administração Pública Estadual, conforme dados de junho de 2013, disponíveis no site <http://www.transparencia.sp.gov.br/>

De acordo com o artigo 6º da Lei Complementar 1.034/2008, os servidores ocupantes do cargo de Especialista em Políticas Públicas devem exercer suas atribuições em órgãos da Administração Direta do Estado. No entanto, a coordenação do cargo permanece ligada ao Gabinete do Secretário de Gestão Pública, sendo regulamentado pelo Decreto 55.384, de 2010.

#### Analista em Planejamento, Orçamento e Finanças Públicas

O cargo de Analista em Planejamento, Orçamento e Finanças Públicas está vinculado às Secretarias da Fazenda e do Planejamento e Desenvolvimento Regional.

Foram abertos dois concursos, sendo um em 2009 e o outro em 2010, para o provimento de 916 vagas. Em abril de 2013 foi aberto novo concurso público para 257 vagas, mas ele ainda estava em andamento em junho de 2013.

Atualmente 309 servidores permanecem na carreira, exercendo funções referentes à programação financeira do Estado. Nenhum servidor desta carreira ocupa cargo em comissão na Administração Pública Estadual.

De acordo com o artigo 7º da Lei Complementar 1.034/2008, os servidores ocupantes do cargo de Analista em Planejamento, Orçamento e Finanças Públicas tem que exercer suas atribuições nas unidades administrativas das Secretarias a qual estão lotados, inclusive nos respectivos órgãos vinculados ou subordinados. O cargo é regulamentado pelo Decreto 56.046, de 2010.

### **3.2.1. Exposição de Motivos**

A Proposta de Projeto de Lei Complementar nº 53/2007 foi encaminhada ao Presidente da Assembleia Legislativa do Estado pelo Governador José Serra, instituindo as carreiras de Especialista em Políticas Públicas e de Analista em Planejamento, Orçamento e Finanças Públicas, contendo o seguinte texto:

*“Temos a honra de submeter à elevada apreciação de Vossa Excelência, a proposta anexa de Projeto de Lei Complementar que trata da criação das carreiras de Especialista em Políticas Pública e de Analista em Planejamento, Orçamento e Finanças Públicas”.*

A iniciativa decorreu de discussões no Comitê de Qualidade da Gestão Pública, que decidiu por submeter à anuência do Chefe do Executivo, a criação da carreira de Especialista em Políticas Públicas, no âmbito da Secretaria de Gestão Pública, e a de Analista em Planejamento, Orçamento e Finanças na Secretaria da Fazenda e de Economia e Planejamento.

A propositura estabeleceu a criação de quadro de pessoal para atuar nas funções típicas e especializadas de estado, desenvolvidas nas áreas de planejamento, implementação, acompanhamento e avaliação de políticas públicas e de gestão do Estado e de planejamento, orçamento, finanças e controle interno do Estado de São Paulo.

Na sua elaboração, o foco se concentrou na necessidade que essas áreas têm de recursos humanos especializados, vinculados ao serviço público, em número suficiente e de forma contínua, atendendo às exigências de um Estado renovado.

Para tanto, das pessoas envolvidas na área de gestão pública é exigida uma visão ampla da Administração Pública, enquanto nas áreas de Planejamento, Orçamento,

Finanças e Controle Interno devem deter um conhecimento integral dos organismos públicos e das ações governamentais, na medida em que são encarregadas de analisar e subsidiar o processo decisório das propostas setoriais e promover o acompanhamento da execução do plano de governo e dos orçamentos, além de atuar na coordenação, acompanhamento e controle de todas as ações do Estado.

O diagnóstico elaborado em 2003 para as áreas de Planejamento e Gestão, no âmbito do Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados e do Distrito Federal - PNAGE, abrangendo todas as administrações estaduais ressaltava, no caso do Estado de São Paulo, que:

"1. O Sistema de Planejamento transformou-se numa área estratégica no governo paulista, de modo que a dinâmica do PPA ganhou uma posição central na lógica administrativa. Disto resulta uma série de avanços, e uma nova coalizão reformista vem sendo formada. Já ao início deste processo, constituiu-se uma aliança bem sucedida entre o pessoal do orçamento com o do planejamento.

2. Entretanto este mesmo grau de integração com o Planejamento não foi obtido do ponto de vista de outras variáveis de gestão. No principal caso falta uma interligação maior entre planejamento e recursos humanos. Isso fica mais nítido quando se constata que há um descolamento entre o pessoal utilizado para funções planejadoras e sua (ausência de) capacitação.

3. Ter pessoal qualificado para o Planejamento vai exigir o fortalecimento de carreiras vinculadas à gestão e, sobretudo, programas adequados de capacitação.

4. É exatamente a área de Planejamento/Administração a mais carente de pessoal e o mais importante resultado desse processo pode ser visto no esvaziamento da área ligada ao Planejamento/Gestão: a área Planejamento e Orçamento é a que tem maior número de cargos em comissão entre todas as listadas e, mais, um contingente muito maior do que a média do setor público paulista - 27,18% contra 3,35% no total de servidores.

5. Além disso, a média de idade dos servidores nesta área é a mais alta em toda a Administração paulista, 47 anos em 2003."

Na Exposição de Motivos, é importante mencionar que:

*“o último concurso realizado na Secretaria de Economia e Planejamento, para suprir o quadro de técnicos de nível superior, ocorreu em 1977. Na Secretaria da Fazenda o último concurso, para cargos referentes a essas atividades, foi realizado há mais de 10 anos”.*

O projeto de lei complementar estruturou as novas carreiras, bem como as condições de ingresso, sempre na classe inicial e através de concurso público realizado em três etapas sucessivas e eliminatórias envolvendo provas, títulos e conclusão de curso específico.

A evolução na carreira deve ocorrer sempre através da conclusão de curso específico de formação, no caso de progressão (passagem do Nível 1 para o Nível 2), e no caso de promoção (passagem para a classe imediatamente superior), mediante a aprovação em prova de conhecimentos específicos, sempre obedecendo a critérios estipulados de interstícios de tempo, periodicidade e demais exigências a serem estabelecidas em decreto.

O projeto previu ainda a propositura, extinção de cargos efetivos, de funções-atividades e de cargos em comissão que deveriam ser ocupados por servidores dos cargos em questão, compatibilizando os Quadros das Secretarias da Fazenda e de Economia e Planejamento à nova proposta de gestão dos cargos das mencionadas áreas.

Foi criada a Comissão Técnica da Carreira de Especialista em Políticas Públicas - CEPP e a Comissão Técnica da Carreira de Analista em Planejamento, Orçamento e Finanças - COTAN, respectivamente, junto à Secretária de Gestão Pública e à Secretaria da Fazenda.

### **3.2.2. Atribuições**

#### Especialista em Políticas Públicas

- I - planejar, implementar e avaliar as políticas públicas;
- II - formular e promover a articulação de programas e parcerias estratégicas;
- III - desenvolver, negociar e avaliar os contratos de gestão;
- IV - desenvolver, coordenar e avaliar a área de gestão do Estado.

#### Analista em Planejamento, Orçamento e Finanças Públicas

- I - formular o planejamento estratégico estadual, os planos setoriais e regionais de desenvolvimento econômico e social, o plano plurianual, as diretrizes orçamentárias e os orçamentos anuais;
- II - gerenciar o processo de planejamento e orçamento estadual;

III - desenvolver, acompanhar e avaliar a programação financeira do Estado, os direitos e haveres, garantias e obrigações de responsabilidade do tesouro estadual e prestar orientação técnico-normativa referente à execução orçamentária e financeira;

IV - supervisionar, coordenar, dirigir e executar trabalhos especializados sobre planejamento estratégico, gestão orçamentária, financeira e patrimonial, análise contábil, auditoria contábil e de programas, despesas de pessoal, política econômica, relações empresariais públicas e política creditícia e financeira;

V - supervisionar, coordenar e executar os trabalhos referentes à programação financeira anual e plurianual do Estado, e acompanhar e avaliar os recursos alcançados pelos gestores públicos;

VI - analisar, pesquisar e realizar perícias dos atos e fatos de administração orçamentária, financeira e patrimonial, visando promover informações gerenciais necessárias à tomada de decisões estratégicas;

VII - prestar assistência aos responsáveis pelos sistemas de planejamento e orçamento, de administração financeira, de contabilidade, de controle interno, de administração de despesa de pessoal do Estado e de modernização.

### **3.2.3. Acesso ao cargo**

O artigo 5º da Lei Complementar nº 1.034, de 04 de janeiro de 2008, trata especificamente dos requisitos para acesso ao cargo de Especialista em Políticas Públicas:

*Artigo 5º - Ficam criados, na Tabela III do Subquadro de Cargos Públicos (SQC-III), das Secretarias adiante mencionadas, os seguintes cargos:*

*I - 500 (quinhentos) cargos de Especialista em Políticas Públicas, no Quadro da Secretaria de Gestão Pública;*

*II - 500 (quinhentos) cargos de Analista em Planejamento, Orçamento e Finanças Públicas, no Quadro da Secretaria da Fazenda;*

*III - 300 (trezentos) cargos de Analista em Planejamento, Orçamento e Finanças Públicas, no Quadro da Secretaria de Economia e Planejamento.*

*Parágrafo único - Para provimento dos cargos a que se refere este artigo será exigido diploma de nível superior ou habilitação profissional legal correspondente.*

No artigo 8º é descrita a forma de acesso, que deverá ser realizado por meio de concurso público, em três etapas sucessivas e eliminatórias, constituídas de provas, títulos e curso específico de formação.

### Especialista em Políticas Públicas

O edital do concurso realizado em 2009, para o provimento de 150 cargos vagos de Especialista em Políticas Públicas I, continha três etapas, com a seguinte estrutura:

- Primeira Etapa – Provas:
  - Duas provas objetivas, de caráter eliminatório e classificatório:
    - Prova de conhecimentos gerais: atualidades, direito administrativo, direito constitucional, inglês, língua portuguesa, raciocínio lógico-analítico, teoria da informação;
    - Prova de conhecimentos específicos: ciência política, economia, estatística, gestão pública, políticas públicas;
  - Prova Discursiva, de caráter eliminatório e classificatório, sobre tema específico relacionado ao conteúdo da prova de conhecimentos específicos;
- Segunda Etapa – Títulos, de caráter eliminatório e classificatório. Para esta etapa foram aceitos títulos em qualquer área de atuação.
- Terceira Etapa – Curso específico de formação, com duração de 480 horas, de caráter eliminatório, ministrado pela Fundação do Desenvolvimento Administrativo – FUNDAP.

O curso de formação, parte do processo seletivo, foi dividido em duas fases (formação geral e formação específica) e tinha como objetivo capacitar e avaliar o candidato em relação a:

- planejar, implementar, monitorar e avaliar as políticas públicas;
- formular e promover a articulação de programas e parcerias estratégicas entre os setores público e privado;
- desenvolver, negociar, monitorar e avaliar os instrumentos de gestão, voltados para resultados;

- desenvolver, coordenar, monitorar e avaliar os instrumentos de gestão, privilegiando a intersetorialidade, nos âmbitos estratégico, tático e operacional;
- construir, analisar e avaliar indicadores para o acompanhamento da execução de programas, ações e projetos.

Matriculados os candidatos selecionados para a Terceira Etapa, os demais candidatos foram considerados eliminados do Concurso.

### Analista em Planejamento, Orçamento e Finanças Públicas

Conforme mencionado anteriormente, até o momento foram abertos dois concursos públicos, sendo um em 2009, para o provimento de 600 vagas, divididas em 300 na Secretaria da Fazenda e 300 na então denominada Secretaria de Economia e Planejamento (atualmente Secretaria do Planejamento e Desenvolvimento Regional). O segundo concurso ocorreu em 2010, para o provimento de 316 vagas na Secretaria da Fazenda. Em abril de 2013 foi aberto novo concurso público para o preenchimento de 257 vagas na Secretaria da Fazenda, que em junho de 2013 estava em andamento.

O Concurso de 2009 possuía a seguinte estrutura:

- Primeira Etapa – Provas objetivas, de caráter eliminatório e classificatório:
  - Prova de conhecimentos gerais: língua portuguesa; raciocínio lógico-quantitativo; matemática financeira e estatística básica; direito constitucional e direito administrativo;
  - Prova de conhecimentos específicos: direito financeiro e tributário; economia e finanças públicas; contabilidade geral e pública; planejamento e orçamento governamental e técnicas de auditoria;
- Segunda Etapa – Títulos, de caráter eliminatório e classificatório. Para esta etapa foram aceitos títulos em qualquer área de atuação e também certificado de idioma em língua estrangeira em qualquer nível;
- Terceira Etapa – Curso específico de formação, com duração de 360 horas, de caráter eliminatório, ministrado pela Escola de Administração Fazendária – ESAF.

A aprovação e a classificação definitiva geravam, para o candidato, apenas a expectativa de direito à nomeação e à preferência na nomeação. A concretização ficava condicionada à observância das disposições legais pertinentes, do interesse e conveniência da Administração e da ordem de classificação.

Os candidatos não convocados para a apresentação de títulos foram considerados eliminados do concurso público.

O concurso de 2010 teve algumas diferenças em relação ao concurso de 2009, sendo composto por:

- Primeira Etapa – Provas objetivas, de caráter eliminatório e classificatório:
  - Prova de conhecimentos gerais: língua portuguesa; atualidades; matemática financeira e estatística básica; direito constitucional e direito administrativo;
  - Prova de conhecimentos específicos: direito financeiro e tributário; economia e finanças públicas; contabilidade geral e pública; planejamento e orçamento governamental e técnicas de auditoria;
- Segunda Etapa – Títulos, de caráter eliminatório e classificatório. Para esta etapa foram aceitos títulos em qualquer área de atuação e também certificado de idioma em língua estrangeira em qualquer nível;
- Terceira Etapa – Curso específico de formação, de caráter eliminatório, ministrado pela Escola Fazendária – FAZESP, da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo.

A carga horária e o conteúdo programático do curso foram fornecidos aos candidatos no início do curso, conforme disposição no item 11.7 do edital de abertura do concurso público.

Neste concurso, foram considerados habilitados todos os candidatos que tivessem, cumulativamente:

- a) obtido nas Provas 1 e 2, Conhecimentos Gerais e Conhecimentos Específicos, no mínimo, 50% (cinquenta por cento) do total de pontos ponderados de cada uma das provas;
- b) obtido, no mínimo, 60% (sessenta por cento) do somatório dos pontos ponderados do conjunto das provas 1 e 2.

Foram convocados para a Segunda Etapa – Títulos – os candidatos classificados na ordem decrescente do somatório dos pontos ponderados das provas 1 e 2, até a posição 350, sendo 332 da lista geral e 18 da lista específica de portadores de deficiências.

Os demais candidatos foram considerados eliminados do concurso.

Em abril de 2013 foi aberto outro concurso público para o cargo, destinados ao provimento de 257 vagas.

Mais uma vez sua estrutura sofreu modificações, sendo composta por:

- Primeira Etapa – Provas objetivas, de caráter eliminatório e classificatório:
  - Prova de conhecimentos gerais: língua portuguesa; atualidades; matemática financeira e estatística básica; direito constitucional e direito administrativo;
  - Prova de conhecimentos específicos: direito financeiro e tributário; economia e finanças públicas; contabilidade geral e pública; planejamento e orçamento governamental e técnicas de auditoria;
- Segunda Etapa – Títulos, de caráter classificatório. Para esta etapa foram aceitos títulos em qualquer área de atuação;
- Terceira Etapa – Curso específico de formação – excluído, conforme edital do concurso, edital de retificação e com o advento da Lei Complementar nº 1.199, publicada em 23 de maio de 2013.

- Itens 3.3.3.1. e 3.3.3.2 do edital do concurso público:

*“3.3.3.1. TERCEIRA ETAPA do Concurso Público não será realizada caso seja revogada ou alterada por legislação superveniente a exigência prevista no artigo 8º e §§ 1º ao 4º da L.C. n.º 1.034, de 04 de janeiro de 2008, até a publicação do resultado final da SEGUNDA ETAPA, após o julgamento dos recursos.*

*3.3.3.2. A falta da realização da TERCEIRA ETAPA, em razão do disposto no subitem 3.3.3.1. não modificará o resultado da habilitação e classificação obtida pelos candidatos na SEGUNDA ETAPA em conformidade com o Capítulo 11 deste Edital, que será considerado o resultado final do Concurso”.*

- Edital de retificação:

*“A COMISSÃO DO CONCURSO, em referência ao Edital de Abertura de Inscrições DRH N.º 06, publicado no Diário Oficial do Estado de São Paulo de 13/04/2013, Poder Executivo, Seção I - Concursos, páginas 137 a 140, no uso de suas atribuições,*

*Considerando a edição da Lei Complementar nº 1.199, de 22, publicada em 23 de maio de 2013, que ao alterar a redação do artigo 8º da Lei Complementar nº 1.034, de 4 de janeiro de 2008, previu a possibilidade de supressão da 3ª etapa do concurso de APOFP;*

*Considerando a ressalva prevista no item 3.3.3.1 do Edital de Abertura de Inscrições DRH nº 06, publicado no DOE de 13/04/2012; e*

*Considerando o estágio atual do concurso público, DECIDE:*

*I. Excluir a TERCEIRA ETAPA - Curso Específico de Formação do subitem 3.3.3 do item 3.3 do Capítulo 3 do concurso.*

*1. Após o exercício, os Analistas em Planejamento, Orçamento e Finanças Públicas poderão ser convocados para participação em curso especial, com carga horária mínima de 60 (sessenta) horas e máxima de 260 (duzentos e sessenta) horas.”*

- Artigo 8º, da Lei Complementar nº 1.199/2013:

*“Artigo 8º - O ingresso nas carreiras instituídas pelo artigo 1º desta lei complementar dar-se-á na classe inicial, mediante concurso público, a ser realizado em 3 (três) ou 2 (duas) etapas sucessivas, de acordo com os critérios estabelecidos na instrução especial que rege o concurso, na seguinte conformidade:*

*I - de provas, títulos, e curso específico de formação, sendo as 1ª e 3ª etapas em caráter eliminatório e a 2ª etapa classificatória; ou*

*II - de provas e títulos, sendo a 1ª etapa em caráter eliminatório e a 2ª etapa classificatória.”*

A aprovação e a classificação definitiva geram, para o candidato, apenas a expectativa de direito à nomeação. Além disso, o Concurso Público será encerrado quando o número de servidores que entrar em exercício nos cargos corresponder ao de vagas oferecidas. Se o número de candidatos aprovados for inferior ao número de vagas oferecidas, as vagas remanescentes deverão ser apresentadas no próximo concurso.

Como dito anteriormente, a Lei Complementar nº 1.199/2013 é válida para o cargo de Analista em Planejamento, Orçamento e Finanças Públicas. Porém, pode se observar que ela é válida também para o cargo de Especialista em Políticas Públicas e poderá ser aplicada em concursos futuros.

#### **3.2.4. Estruturação e Remuneração**

Os cargos de Especialista em Políticas Públicas e Analista em Planejamento, Orçamento e Finanças Públicas possuem, em suas estruturas, seis classes para promoção e dois níveis para progressão. A promoção para mudança de classe requer interstício mínimo de dois anos e aprovação em prova de conhecimentos específicos. A progressão entre níveis ocorre a cada três anos, com aprovação do servidor em curso específico. Caso o curso não seja ofertado, a progressão será automática.

A remuneração é composta de parcela única e está detalhada na Tabela 3.

Tabela 3: Remuneração dos cargos de Especialista em Políticas Públicas e Analista em Planejamento, Orçamento e Finanças Públicas, de acordo com sua estrutura, em cada classe e nível – dados de junho de 2013, retirados do site da UCRH – <http://www.recursoshumanos.sp.gov.br/retribuicaoGestao.html>

Classes	Níveis (R\$)	
	1	2
Especialista em Políticas Públicas I Analista em Planejamento, Orçamento e Finanças Públicas I	5.800,00	6.119,00
Especialista em Políticas Públicas II Analista em Planejamento, Orçamento e Finanças Públicas II	6.670,00	7.036,85
Especialista em Políticas Públicas III	7.670,50	8.092,37

Analista em Planejamento, Orçamento e Finanças Públicas III		
Especialista em Políticas Públicas IV Analista em Planejamento, Orçamento e Finanças Públicas IV	8.821,08	9.306,24
Especialista em Políticas Públicas V Analista em Planejamento, Orçamento e Finanças Públicas V	10.138,13	10.702,18
Especialista em Políticas Públicas VI Analista em Planejamento, Orçamento e Finanças Públicas VI	11.665,88	12.307,49

### **3.3. Especialista Ambiental**

Instituído pela Lei Complementar nº 996, de 23 de maio de 2006, o cargo de Especialista Ambiental está vinculado à Secretaria do Meio Ambiente e possui natureza multidisciplinar.

O primeiro (e único) concurso foi realizado em 2008, com nomeação em 2009, para o provimento de 300 vagas. Atualmente 226 Especialistas Ambientais permanecem na carreira, desenvolvendo diversos trabalhos voltados para as áreas de gestão governamental em meio ambiente; educação ambiental; fiscalização, proteção e recuperação de recursos naturais e conservação da biodiversidade; gestão de recursos hídricos; manejo da fauna silvestre; planejamento ambiental. Nenhum servidor desta carreira ocupa cargo em comissão na Administração Pública Estadual.

A coordenação do cargo está ligada ao Gabinete do Secretário do Meio Ambiente, não possuindo decreto regulamentário.

#### **3.3.1. Exposição de Motivos**

A proposta de Projeto de Lei Complementar nº 13/2006 foi encaminhada ao Presidente da Assembleia Legislativa do Estado pelo Governador Geraldo Alckmin, que expos sobre a criação do cargo, decorrente de estudos realizados na Secretaria do Meio Ambiente e na Casa Civil, por intermédio da Subsecretaria de Gestão e Recursos Humanos e encaminhado pelo titular da Pasta do Meio Ambiente, com o seguinte texto:

*“Resultado de minucioso trabalho, desenvolvido no âmbito da Casa Civil por intermédio da Subsecretaria de Gestão e Recursos e desta Pasta, submeto a apreciação de Vossa Excelência nova proposta de ato administrativo, fls. 81/91,*

*contemplando nesta oportunidade, a criação da carreira de Especialista Ambiental, de natureza multidisciplinar, no Quadro desta Secretaria do Meio Ambiente.*

*Consoante disposto na minuta anexa, almeja-se com a edição desta lei, estruturar esta Pasta, de forma a permitir o ingresso de profissionais habilitados para o desempenho de atividades afetas a área ambiental que, face sua complexidade e abrangência, requer um quadro de funcionários minimamente estável.*

*Saliente-se que os integrantes desta carreira deverão primordialmente desincumbir-se de atividades relativas a:*

- *Regulamentação, controle, fiscalização, licenciamento e auditoria ambiental,*
- *Monitoramento ambiental,*
- *Proteção e controle da qualidade ambiental,*
- *Exame de documentos e acompanhamento de projetos,*
- *Conservação dos ecossistemas e das espécies neles inseridas, incluindo seu manejo e proteção,*
- *Estímulo e difusão de tecnologias, informação e educação ambientais,*
- *Elaboração de pareceres técnicos e informações, e*
- *Execução de demais atividades afetas ao tema.*

*A carreira de Especialista Ambiental será constituída de seis identificações, definidas por algarismos romanos de I a VI, observada as exigências de capacitação mais aprimorada para o desempenho das atividades acima descritas, sendo criados inicialmente 300 cargos de Especialista Ambiental I”.*

### **3.3.2. Atribuições**

I - regulação, controle, fiscalização, licenciamento e execução de auditoria ambiental;

II - monitoramento ambiental;

III - proteção e controle da qualidade ambiental;

IV - exame de documentos e acompanhamento de projetos;

V - conservação dos ecossistemas e das espécies neles inseridas, incluindo manejo e proteção;

VI - estímulo e difusão de tecnologias, informação e educação ambientais;

VII - elaboração de pareceres técnicos e informações;

VIII - execução de outras atividades afins.

Com a divisão em seis modalidades, ocorrida no concurso público realizado em 2008, as atribuições foram especificadas, compreendendo:

#### ESPECIALISTA AMBIENTAL I – MODALIDADE GESTÃO GOVERNAMENTAL EM MEIO AMBIENTE

Exercer atividades de nível superiores relacionadas à gestão governamental em meio ambiente nos aspectos técnicos relativos à formulação, implementação e avaliação de políticas públicas, envolvendo:

- promover a informação sobre a problemática socioambiental, a reflexão sobre suas origens e a construção de estratégias educativas para a solução de problemas ambientais;
- assessoria especializada aos escalões superiores da administração;
- gestão de pessoas, planejamento e desenvolvimento de recursos humanos e avaliação de desempenho;
- estudos e pesquisa de interesse do Sistema de Pessoal referente a Concurso Público e adequação do quadro de pessoal;
- gestão de planejamento orçamentário e financeiro;
- planejamento, execução e acompanhamento de processos de licitação;
- elaboração, execução, acompanhamento e avaliação de projetos e políticas públicas em meio ambiente;
- outras atividades pertinentes e necessárias ao desempenho da função do cargo.

#### ESPECIALISTA AMBIENTAL I - MODALIDADE EDUCAÇÃO AMBIENTAL

- desenvolver, implantar e avaliar projetos educacionais, voltados a questões socioambientais em escolas, empresas, instituições públicas e organizações do terceiro setor;
- promover a informação sobre a problemática socioambiental, a reflexão sobre suas origens e a construção de estratégias educativas para a solução de problemas ambientais;
- atuar como facilitador em questões socioambientais em equipes multidisciplinares, num amplo espectro de organizações públicas e privadas – tanto no âmbito do ensino formal, quanto junto a empresas e ao terceiro setor;
- articular o envolvimento da mídia para a formação de valores da opinião pública na discussão da responsabilidade social e educação ambiental;
- desenvolver estratégias que contribuam com a consolidação da mudança de comportamento das pessoas que fazem parte dos ambientes, em busca de hábitos mais sustentáveis;
- contribuir com a otimização das atividades de concepção e gerenciamento das políticas de gestão de meio ambiente;
- realizar diagnósticos, construir cenários para subsidiar Políticas Públicas de Educação Ambiental;
- estabelecer indicadores de efetividade e parâmetros de avaliação de Ações de Educação Ambiental;
- avaliar e elaborar textos de Educação Ambiental;
- formatar e aplicar cursos/treinamentos de Educação Ambiental para educadores e multiplicadores de informação;
- melhorar práticas para criar comunidades sustentáveis;
- analisar e emitir pareceres técnicos e financeiros sobre projetos, programas e ações de educação ambiental, principalmente quando voltados para obtenção de recursos públicos;
- elaborar propostas e coordenar atividades que possam estimular o desenvolvimento da educação ambiental nas diferentes regiões do Estado;
- outras atividades pertinentes e necessárias ao desempenho da função do cargo.

ESPECIALISTA AMBIENTAL I - MODALIDADE FISCALIZAÇÃO, PROTEÇÃO E RECUPERAÇÃO DE RECURSOS NATURAIS E CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE

Planejar, executar, controlar e monitorar planos, programas e projetos relacionados à proteção e recuperação de recursos naturais, ao uso sustentável e à conservação da biodiversidade nos seguintes tópicos:

- diagnóstico ambiental de microbacias hidrográficas e de áreas, incluindo: levantamento e classificação da vegetação existente (inclusive caracterização de estágios sucessionais e do potencial de regeneração natural), levantamento de solos, determinação de capacidade de uso de solos, verificação da ocorrência, identificação e avaliação de fauna silvestre nativa, delimitação de espaços especialmente protegidos e avaliação da dinâmica hidrológica local;
- análise da situação dos recursos naturais e do uso do solo com a utilização de imagens de satélite, fotos aéreas, mapas e zoneamentos estabelecidos em legislação;
- elaboração, avaliação, execução, monitoramento e fiscalização de projetos de recuperação de áreas degradadas e recomposição de vegetação considerando manejo integrado da paisagem e incluindo plantio de espécies nativas, enriquecimento de vegetação, nucleação e outras técnicas para a indução e condução da regeneração natural, conservação de solos e controle de erosão;
- valoração de danos ambientais relacionados à degradação de recursos naturais;
- acompanhamento e avaliação da implantação de obras, usos e atividades em áreas de proteção aos mananciais e em outras áreas protegidas, verificando a adequação de parâmetros urbanísticos, condicionantes e exigências estabelecidas em legislação e em outros instrumentos;
- aplicação da legislação federal e estadual relativa à proteção de recursos naturais e de mananciais, com a realização de vistorias, emissão de pareceres técnicos e autos de infração;
- acompanhamento e avaliação de tecnologias e sistemas de gestão ambiental para o controle e promoção do uso eficiente de recursos naturais e minimização da geração de resíduos e de impactos ambientais em atividades agropecuárias e florestais;
- proposição e avaliação de instrumentos econômicos de incentivo à recuperação e preservação de recursos naturais, incluindo a valoração de serviços ambientais relacionados à biodiversidade, florestas e solos e a elaboração, avaliação e monitoramento de projetos de redução de emissões e/ou remoção de gases de efeito estufa relacionados a atividades agropecuárias e florestais;

- proposição, avaliação e monitoramento de planos e projetos voltados à exploração sustentável de recursos naturais, incluindo recursos florestais madeireiros e não madeireiros;
- proposição de normas, elaboração, avaliação e monitoramento de projetos para a proteção da fauna silvestre e manejo da fauna invasora;
- outras atividades pertinentes e necessárias ao desempenho da função do cargo.

#### ESPECIALISTA AMBIENTAL I - MODALIDADE GESTÃO DE RECURSOS HÍDRICOS

Planejar e gerenciar organizações e estratégias afetos à execução das políticas nacional e estadual de recursos hídricos, em especial no que se refere aos seguintes tópicos:

- sistemas, instrumentos e indicadores para gestão, proteção e controle dos recursos hídricos;
- planejamento de bacias hidrográficas;
- acompanhamento da implementação das políticas nacional e estadual de recursos hídricos, inclusive de seus aspectos jurídico-institucionais;
- avaliação qualitativa e quantitativa dos recursos hídricos superficiais e subterrâneos;
- conservação de ecossistemas e das espécies neles inseridas, incluindo seu manejo e proteção;
- usos da água e do solo, incluindo interferências e impactos sobre esses usos;
- água e suas relações com meio urbano, meio rural, floresta, saúde e atividade econômica;
- utilização dos recursos hídricos: outorga pelo uso e licenciamento ambiental de fontes poluidoras;
- tratamento e difusão de informações em recursos hídricos;
- elaboração de diagnósticos, relatórios e pareceres técnicos;
- outras atividades pertinentes e necessárias ao desempenho da função do cargo;

#### ESPECIALISTA AMBIENTAL I – MODALIDADE MANEJO DE FAUNA SILVESTRE

Planejar, fiscalizar, executar programas e projetos relacionados ao manejo de fauna silvestre em cativeiro nos seguintes tópicos:

- conhecer a legislação relacionada à fauna silvestre e suas instruções normativas;
- propor normas, elaborar, avaliar e monitorar projetos para a proteção da fauna silvestre e manejo da fauna invasora;
- avaliar características da sanidade e do tratamento adequado à fauna em cativeiro;

- analisar projetos de instalação de cativeiros, conforme o que determina a legislação específica;
- fiscalizar os recintos que abriguem fauna silvestre em todo o Estado de São Paulo;
- avaliar projetos de reintrodução de fauna nativa silvestre na natureza;
- outras atividades pertinentes e necessárias ao desempenho da função do cargo.

#### ESPECIALISTA AMBIENTAL I - MODALIDADE PLANEJAMENTO AMBIENTAL

Desenvolver atividades de planejamento ambiental tais como:

- levantar, interpretar, analisar, processar e armazenar dados e informações espaciais, inclusive os adquiridos por sensoriamento remoto (de aerofotogrametria, radar e imagens de satélite), relacionadas ao uso e ocupação do solo;
- analisar e interpretar dados ambientais;
- manipulação de software de geoprocessamento - sensoriamento remoto, sistema de informação geográfica e banco de dados relacional;
- montar banco de dados georeferenciados - seleção processamento, análise e representação espacial de dados e informações ambientais;
- interpretar e elaborar cartas e mapas em meio digital;
- elaborar diagnósticos e prognósticos ambientais;
- elaborar cenários e planos ambientais regionais, planos de gestão de unidades de conservação;
- desenvolver trabalhos de planejamento participativo e de avaliação ambiental estratégica;
- desenvolver indicadores ambientais;
- elaborar e desenvolver instrumentos de gestão ambiental com ênfase para o Zoneamento Ecológico – Econômico;
- elaborar termos de referência em processos licitatórios, relatórios, pareceres técnicos e contratos;
- observar o atendimento às políticas ambientais vigentes no País no desenvolvimento de propostas normativas de gestão territorial e ambiental de ocupação de solo e uso dos recursos naturais;
- analisar as demais políticas públicas vigentes ou em elaboração para identificar os seus impactos ambientais no âmbito regional e setorial;
- desenvolver outras atividades pertinentes e necessárias ao desempenho das funções do cargo.

### **3.3.3. Acesso ao cargo**

O artigo 4º da Lei Complementar nº 996/2006, trata especificamente dos requisitos para acesso ao cargo de Especialista Ambiental, além das vagas que foram criadas:

*Artigo 4º - Ficam criados, na Tabela III, do Subquadro de Cargos Públicos (SQC-III), do Quadro da Secretaria do Meio Ambiente, 300 (trezentos) cargos de Especialista Ambiental I.*

*Parágrafo único - Para provimento dos cargos a que se refere este artigo, será exigida graduação em curso de educação superior ou habilitação profissional correspondente.*

No artigo 5º é descrita a forma de acesso, que deverá ser realizado por meio de concurso público, constituído de provas ou de provas e títulos, de acordo com os critérios estabelecidos no edital.

O edital do concurso realizado em 2008, para o provimento de 300 cargos vagos de Especialista Ambiental I, foi dividido em prova objetiva e de títulos, de acordo com seis modalidades. A prova de títulos foi a mesma para todas as modalidades, sendo de caráter classificatório. Nesta etapa foram aceitos títulos relacionados à temática ambiental.

Segue a descrição da prova objetiva, de caráter classificatório e eliminatório, de acordo com as modalidades:

#### **1. MODALIDADE: GESTÃO GOVERNAMENTAL EM MEIO AMBIENTE**

- Prova objetiva:
  - Prova de conhecimentos gerais: língua portuguesa, raciocínio lógico, noções de informática, atualidades em questões ambientais;
  - Prova de conhecimentos específicos: direito administrativo, direito constitucional, administração pública, políticas ambientais.

#### **2. MODALIDADE: EDUCAÇÃO AMBIENTAL**

- Prova objetiva:
  - Prova de conhecimentos gerais: língua portuguesa, raciocínio lógico, noções de informática, atualidades em questões ambientais;

- Prova de conhecimentos específicos: legislação ambiental aplicada, educação ambiental.

### 3. MODALIDADE: FISCALIZAÇÃO, PROTEÇÃO E RECUPERAÇÃO DE RECURSOS NATURAIS E CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE

#### ▪ Prova objetiva:

- Prova de conhecimentos gerais: língua portuguesa, raciocínio lógico, noções de informática, atualidades em questões ambientais;
- Prova de conhecimentos específicos: legislação ambiental aplicada, gestão dos recursos naturais e da biodiversidade.

### 4. MODALIDADE: GESTÃO DE RECURSOS HÍDRICOS

#### ▪ Prova objetiva:

- Prova de conhecimentos gerais: língua portuguesa, raciocínio lógico, noções de informática, atualidades em questões ambientais;
- Prova de conhecimentos específicos: legislação e políticas de recursos hídricos, hidrologia, gestão de recursos hídricos.

### 5. MODALIDADE: MANEJO DE FAUNA SILVESTRE

#### ▪ Prova objetiva:

- Prova de conhecimentos gerais: língua portuguesa, raciocínio lógico, noções de informática, atualidades em questões ambientais;
- Prova de conhecimentos específicos: legislação ambiental aplicada, manejo de fauna silvestre.

### 6. MODALIDADE: PLANEJAMENTO AMBIENTAL

#### ▪ Prova objetiva:

- Prova de conhecimentos gerais: língua portuguesa, raciocínio lógico, noções de informática, atualidades em questões ambientais;
- Prova de conhecimentos específicos: legislação ambiental aplicada, planejamento ambiental, sistemas de informações geográficas.

Neste concurso, foram considerados habilitados todos os candidatos que atingissem pontuação de 50% e excluídos os candidatos com nota inferior. Foi gerada uma listagem de acordo com a pontuação final obtida e as nomeações respeitaram a classificação final dos candidatos.

A aprovação e a classificação definitiva geraram, para o candidato, a expectativa de direito à nomeação e à preferência na nomeação. Além disso, o prazo era de 2 (dois) anos, contados da data da sua homologação, podendo ser prorrogado, a critério da Administração, uma única vez e por igual período.

### **3.3.4. Estruturação e Remuneração**

O cargo de Especialista Ambiental é composto de seis classes para promoção. O servidor confirmado no cargo fará jus à promoção automática para a segunda classe da carreira. A promoção para mudança de classe será de 3 (três) anos na segunda e terceira classes e de 4 (quatro) anos na quarta e quinta classes.

Para fins de promoção, o servidor deverá ser aprovado em prova de conhecimentos específicos, obedecidos os interstícios, a periodicidade e as demais exigências, a serem estabelecidas em regulamento.

A remuneração do cargo é composta de parcela única e será detalhada na Tabela 4.

Tabela 4: Remuneração do cargo de Especialista Ambiental, de acordo com sua estrutura em cada classe – dados de junho de 2013, retirados do site da UCRH - <http://www.recursoshumanos.sp.gov.br/retribuicaoAmbiental.html>

Classes	Nível (R\$)
	1
Especialista Ambiental I	5.800,00
Especialista Ambiental II	6.670,00
Especialista Ambiental III	7.670,50
Especialista Ambiental IV	8.821,08
Especialista Ambiental V	10.144,24
Especialista Ambiental VI	11.665,87

## **4. ANÁLISE DOS CARGOS DE ACORDO COM AS DIMENSÕES DE POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS**

### **4.1. Exposição de motivos**

Nota-se uma semelhança nos interesses das exposições de motivos para a criação de todos os cargos. A preocupação foi em assegurar uma modernização da administração pública, com cargos atraentes, multidisciplinares e generalistas, que propiciassem maior eficiência e rendimento na área governamental, em resposta às demandas da sociedade.

Na exposição de motivos que antecedeu a Lei Complementar nº 712/1993, criadora do cargo de Executivo Público e mais antiga que as demais, foi assegurada a existência de categorias funcionais para seus ocupantes em função de seus conhecimentos e de suas experiências no serviço público. Além disso, tratou de questões como maior eficiência e rendimento da máquina administrativa do Estado, tema voltado à modernização da administração pública.

Com a inserção do Executivo Público para a Lei Complementar nº 1.080/2008, o cargo passou a ser classificado como administrativo, sendo que o objetivo primordial expresso na exposição de motivos foi “promover uma ampla e profunda reestruturação e valorização das carreiras administrativas, a chamada área meio”. Nota-se uma preocupação com a modernização da gestão pública paulista, consolidando no Estado uma estrutura de pessoal ágil, inovadora e profissionalizada, além de permitir à Administração Pública empregar melhor sua força de trabalho.

A exposição de motivos precursora da Lei Complementar nº 1.080/2008 organizou suas classes integrantes, tendo em vista a complexidade das atribuições, os graus diferenciados de formação, responsabilidade e experiência profissional requeridos. Foram descritas todas as classes criadas em nível elementar (fundamental), intermediário (médio), universitário (superior) e comissão. A Classe Executiva, que integra o cargo de Executivo Público, não foi mencionada.

Para os cargos de Especialista em Políticas Públicas – EPP e Analista em Planejamento, Orçamento e Finanças Públicas – APOF, a exposição de motivos foi mais específica, tratando somente dos dois cargos, com a criação de quadro de pessoal para atuar nas funções típicas e especializadas de Estado, desenvolvidas nas áreas de planejamento, implementação e avaliação de políticas públicas e de gestão do Estado; e de planejamento, orçamento, finanças e controle interno do Estado de São Paulo.

Foi citado o diagnóstico elaborado em 2003, especificamente para as áreas de Planejamento e Gestão do PNAGE, abrangendo a administração do Estado de São Paulo, ressaltando a importância da aliança entre o pessoal do orçamento com o do planejamento.

Neste mesmo diagnóstico do PNAGE, foram citadas as dificuldades em estabelecer uma interligação entre o planejamento e a falta de capacitação dos recursos humanos nesta área. Para isso, foi levantada a exigência de carreiras vinculadas à gestão e, sobretudo, programas adequados de capacitação. Essa ausência de pessoal qualificado na área de planejamento/administração é notada pelo esvaziamento da área ligada ao planejamento/gestão, sendo que, na realização do diagnóstico, a área de planejamento e orçamento era a que continha o maior número de cargos em comissão. Por último, os concursos realizados para suprir o quadro de técnicos de nível superior na Secretaria da Economia e Planejamento eram anteriores a 1977 e, na Secretaria da Fazenda, anteriores a 1993.

O Especialista Ambiental foi criado para ser uma carreira de natureza multidisciplinar, voltado para atender as questões ambientais, complexas e abrangentes, requerendo um quadro de funcionários minimamente estável.

Nota-se que o cargo de Executivo Público foi criado com um perfil mais generalista, evidenciando um perfil voltado para a gestão governamental, deixando seus servidores aptos a prover o aporte técnico metodológico indispensável às ações da administração pública estadual; os cargos de EPP e APOF também tratam de um perfil generalista, sendo exigido dos servidores uma visão ampla da Administração Pública e um conhecimento integral dos organismos públicos e das ações governamentais. O objetivo dos cargos, desde o início do processo, era constituir uma aliança bem-sucedida entre o pessoal do orçamento com o do planejamento; por último, o especialista ambiental trata de um cargo multidisciplinar (generalista), com um perfil mais especializado em relação aos demais, voltado para desempenhar atividades relacionadas à área ambiental, de acordo com sua complexidade e abrangência.

## **4.2. Atribuições**

Assim como a exposição de motivos, as atribuições possuem características semelhantes entre os cargos trabalhados. No caso do Executivo Público e do EPP, as atribuições se sobrepõem quando tratam da gestão pública do Estado, mas se complementam quando tratamos dos quatro cargos.

O Executivo Público possui as atribuições mais generalistas, até mesmo pela natureza e distribuição do cargo em todos os órgãos da Administração Direta do Estado. A Lei Complementar 712/1993 descreve que o Executivo Público tem natureza multiprofissional, cabendo o aporte técnico metodológico para o desenvolvimento e continuidade das ações do serviço público, desempenhando atividades próprias de assessoramento e assistência com nível de assessoria, coordenação, assistência e diretoria. A Lei Complementar 1.080/2008 retira algumas questões das atribuições, tornando-as ainda mais abrangentes, mas com trechos semelhantes à Lei anterior.

O EPP possui atribuições amplas, voltados às políticas públicas, à articulação de programas e parcerias estratégicas, aos contratos de gestão e à gestão do Estado.

As atribuições do APOF tratam de questões orçamentárias, finanças, contabilidade e auditoria nessas áreas.

O Especialista ambiental tem como atribuições as questões relacionadas à gestão pública, especificamente da área ambiental, relacionadas à auditoria, monitoramento e qualidade ambientais; exame de documentos e acompanhamento de projetos; estímulo e difusão de tecnologias; informação e educação ambientais; elaboração de pareceres técnicos e informações, todos voltados para a conservação dos ecossistemas e das espécies nele inseridas.

Em relação às atribuições, os cargos possuem uma característica complementar, abrangendo a gestão governamental, representada pelo Executivo Público, desempenhando funções de assessoramento e assistência; a formulação, implementação e avaliação de políticas públicas, representada pelo EPP; as questões orçamentárias e financeiras, representadas pelo APOF; e por fim, o Especialista Ambiental, que trata de questões específicas da área ambiental.

### **4.3. Acesso ao cargo**

O requisito para acesso aos quatro cargos é nível superior completo em qualquer área de formação. Esta característica reforça a generalidade dos cargos.

A forma de acesso é concurso público, sendo o conteúdo programático, estrutura e complexidade semelhantes entre os cargos, respeitando-se as especificidades de cada concurso e de cada Secretaria.

Inicialmente, na vigência da Lei Complementar nº 712/1993, o cargo de Executivo Público possuía concurso interno para servidores que contassem com, no

mínimo, 3 anos de efetivo exercício em cargos de provimento efetivo e, na qualidade de titular de cargo de provimento efetivo, com no mínimo 3 anos de exercício em cargos em comissão de assessoramento, coordenação ou assistência; ou de direção de unidades técnicas ou administrativas, com nível de departamento, divisão ou serviço. Além dessa exigência, o candidato teria que ser submetido a uma prova (ou provas), de caráter eliminatório; uma análise curricular e entrevista, de caráter classificatório. Isso era válido para o ingresso no cargo de Executivo Público I. Para ingresso no cargo de Executivo Público II era exigido contar com, no mínimo, 3 anos de efetivo exercício no cargo de Executivo Público I e possuir certificado de conclusão em curso específico, além de ser submetido a uma prova (ou provas), de caráter eliminatório; uma análise curricular e entrevista, de caráter classificatório.

A partir de 2005, com a forma de acesso por concurso público para o Executivo Público e, conseqüentemente, com os primeiros concursos para o provimento de vagas nas Secretarias do Meio Ambiente e da Cultura, a estrutura e o conteúdo programático sofreram algumas alterações, adequando-se aos demais concursos.

O conteúdo programático básico para o cargo foi definido em: língua portuguesa; atualidades; direito administrativo; direito constitucional; administração e gestão pública; políticas públicas; e raciocínio lógico. A variação de conteúdo seguiu as necessidades e especificidades de cada Secretaria.

A estrutura básica continha prova de conhecimentos gerais e prova de conhecimentos específicos, ambas de caráter eliminatório e classificatório. As modificações ocorreram com a inserção da etapa de prova de títulos, a partir do concurso para a Casa Civil, em 2010, e com a prova de redação para o concurso da Secretaria da Educação, em 2011. Ambas continham caráter classificatório.

A estrutura do concurso público ocorrido no IAMSPE, em 2012, se manteve semelhante à ocorrida nos primeiros concursos, com prova de conhecimentos gerais e prova de conhecimentos específicos, ambas com caráter eliminatório e classificatório.

É importante ressaltar as peculiaridades dos concursos públicos para o cargo de Executivo Público:

- Secretaria do Meio Ambiente: o concurso foi subdividido em duas áreas – gestão pública e gestão pública ambiental – com variações na prova de conhecimentos específicos;

- Tanto para a Secretaria do Meio Ambiente quanto para a Secretaria da Cultura, constava, como requisito, registro no respectivo conselho de classe (quando houvesse);
- Casa Civil: o registro no conselho de classe, quando houvesse, deixou de ser requisito.

O conteúdo programático no único concurso para o cargo de EPP consistiu em: língua portuguesa; atualidades; direito administrativo; direito constitucional; administração e gestão pública; políticas públicas; raciocínio lógico; inglês, teoria da informação, ciência política, economia e estatística.

A estrutura foi definida em três etapas: 1) Provas; 2) Títulos; 3) Curso específico de formação. A etapa de provas foi subdividida em provas objetivas, sendo uma de conhecimentos gerais e outra de conhecimentos específicos; e prova discursiva. As provas possuíam caráter classificatório e eliminatório; a etapa de títulos, também de caráter classificatório e remuneratório, aceitava títulos em qualquer área de formação; o curso específico de formação, de caráter eliminatório, pretendeu preparar os detentores do cargo para as funções que iriam desempenhar.

O cargo de APOF possui atribuições voltadas à questão orçamentária, financeira e contábil, portanto, seu acesso consistiu em conteúdo programático mais específico: língua portuguesa; direito administrativo; direito constitucional; raciocínio lógico; matemática financeira; estatística básica; direito financeiro e tributário; economia e finanças públicas; contabilidade geral e pública; planejamento e orçamento governamental; e técnicas de auditoria.

A estrutura foi a mesma encontrada no cargo de EPP, com algumas pequenas alterações, mas com uma mudança fundamental, ocorrida no último concurso, em 2013, que tornou facultativa a terceira etapa, referente ao curso específico de formação. Com isso, já foi publicada a extinção desta etapa para o concurso vigente.

O conteúdo programático do cargo de Especialista Ambiental consistiu, basicamente, em: língua portuguesa; raciocínio lógico; noções de informática; atualidades em questões ambientais. A variação ocorreu no conteúdo específico de cada modalidade:

1. Gestão governamental em meio ambiente: direito administrativo; direito constitucional; administração pública; políticas ambientais;
2. Educação ambiental: legislação ambiental aplicada; educação ambiental;

3. Fiscalização, proteção e recuperação de recursos naturais e conservação da biodiversidade: legislação ambiental aplicada; gestão dos recursos naturais e da biodiversidade;
4. Gestão de recursos hídricos: legislação e políticas de recursos hídricos; hidrologia; gestão de recursos hídricos;
5. Manejo de fauna silvestre: legislação ambiental aplicada; manejo de fauna silvestre;
6. Planejamento ambiental: legislação ambiental aplicada; planejamento ambiental; sistemas de informações geográficas.

A estrutura consistiu em duas etapas: 1) provas objetivas, de caráter eliminatório e classificatório, consistindo em prova de conhecimentos gerais e prova de conhecimentos específicos; 2) prova de títulos, de caráter classificatório, sendo aceitos títulos relacionados à área ambiental.

#### **4.4. Estruturação e Remuneração**

Neste item são notadas diferenças significativas em relação ao cargo de Executivo Público com os demais, tanto na estruturação do cargo, quanto na remuneração.

Com as leis de criação e reclassificação, o cargo de Executivo Público não passou por grandes transformações na sua estrutura. Em relação à remuneração, precisariam ser feitos estudos mais aprofundados, tendo em vista que a moeda corrente no Brasil mudou.

Atualmente, o cargo de Executivo Público consiste de dois níveis de promoção e dez níveis de progressão. Para se promover, o servidor deverá ter um curso de pós-graduação e se submeter à prova de conhecimentos. Para concorrer à progressão, o servidor deverá ter índice satisfatório nas avaliações periódicas ao qual é submetido e contar com três anos de interstício entre os níveis.

A remuneração dos Executivos Públicos é composta de salário base, gratificação executiva e prêmio variável. O salário base e a gratificação são os mesmos em todos os órgãos do Estado, mas o prêmio varia de acordo com cada um.

Considerando-se a remuneração não variável, atualmente o Executivo Público recebe R\$2.889,00 quando ingressa no cargo, podendo chegar a R\$4.044,60 quando chegar ao final de sua estrutura remuneratória. Levando-se em conta os prêmios variáveis, é necessário subdividir os servidores do cargo dentro dos órgãos com prêmios específicos:

- Secretaria da Fazenda: Prêmio de Incentivo à Qualidade - R\$3.923,22 a R\$6.113,04;
- Secretaria da Saúde: Prêmio Incentivo – R\$3.420,00 a R\$5.106,60;
- Procuradoria Geral do Estado: Prêmio de Incentivo à Produtividade e Qualidade – R\$3.564,68 a R\$5.395,95;
- Demais Órgãos: Prêmio de Desempenho Individual – R\$3.389,00 a R\$5.044,60.

Os cargos de EPP e APOF possuem estrutura de carreira e remuneração idênticos, sendo sua estrutura composta por seis classes para promoção e dois níveis de progressão. A promoção para mudança de classe requer interstício mínimo de dois anos e aprovação em prova de conhecimentos específicos. A progressão entre níveis ocorre a cada três anos, com aprovação do servidor em cursos específico. Caso este curso não seja ofertado, a progressão será automática.

A remuneração, para estes dois cargos, é composta de parcela única, correspondendo no primeiro nível a R\$5.800,00 e no final da carreira a R\$12.307,49.

O cargo de Especialista Ambiental possui estrutura de carreira e remuneração semelhantes aos cargos de EPP e APOF. A diferença consiste na estruturação, pois o Especialista Ambiental conta somente com a promoção. Com isso, sua remuneração inicial é de R\$5.800,00 e a final, R\$11.665,87.

As diferenças nas estruturas remuneratórias entre os cargos serão apresentadas nas Tabelas de 5 a 11.

Tabela 5: Comparativo remuneratório entre o cargo de Executivo Público e os cargos de EPP e APOF, considerando a remuneração fixa do Executivo Público

	Executivo Público	EPP e APOF	Diferença	Variação	Diferença entre a menor e a maior remuneração
Inicial	2.889,00	5.800,00	2.911,00	2,01	100,76%
Final	4.044,60	12.307,49	8.262,89	3,04	204,29%

Tabela 6: Comparativo remuneratório entre o cargo de Executivo Público e o cargo de Especialista Ambiental, considerando a remuneração fixa do Executivo Público

	Executivo Público	Especialista Ambiental	Diferença	Variação	Diferença entre a menor e a maior remuneração
Inicial	2.889,00	5.800,00	2.911,00	2,01	100,76%
Final	4.044,60	11.665,87	7.621,27	2,88	188,43%

Tabela 7: Comparativo remuneratório entre o cargo de Especialista Ambiental e os cargos de EPP e APOF

	Especialista Ambiental	EPP e APOF	Diferença	Variação	Diferença entre a menor e a maior remuneração
Inicial	5.800,00	5.800,00	0,00	1,00	0,00%
Final	11.665,87	12.307,49	641,62	1,05	5,50%

Tabela 8: Comparativo remuneratório entre o cargo de Executivo Público da Secretaria da Fazenda e os cargos de EPP e APOF, considerando a remuneração fixa e o prêmio variável

	Executivo Público	EPP e APOF	Diferença	Variação	Diferença entre a menor e a maior remuneração
Inicial	3.923,22	5.800,00	1.876,78	1,48	47,84%
Final	6.113,04	12.307,49	6.194,45	2,01	101,33%

Tabela 9: Comparativo remuneratório entre o cargo de Executivo Público da Secretaria da Saúde e os cargos de EPP e APOF, considerando a remuneração fixa e o prêmio variável

	Executivo Público	EPP e APOF	Diferença	Variação	Diferença entre a menor e a maior remuneração
Inicial	3.420,00	5.800,00	2.380,00	1,70	69,59%
Final	5.106,60	12.307,49	7.200,89	2,41	141,01%

Tabela 10: Comparativo remuneratório entre o cargo de Executivo Público da Procuradoria Geral do Estado e os cargos de EPP e APOF, considerando a remuneração fixa e o prêmio variável

	Executivo Público	EPP e APOF	Diferença	Variação	Diferença entre a menor e a maior remuneração
Inicial	3.564,68	5.800,00	2.235,32	1,63	62,71%
Final	5.395,95	12.307,49	6.911,54	2,28	128,09%

Tabela 11: Comparativo remuneratório entre o cargo de Executivo Público dos demais órgãos do Estado e os cargos de EPP e APOF, considerando a remuneração fixa e o prêmio variável

	Executivo Público	EPP e APOF	Diferença	Variação	Diferença entre a menor e a maior remuneração
Inicial	3.389,00	5.800,00	2.411,00	1,71	71,14%
Final	5.044,60	12.307,49	7.262,89	2,44	143,97%

## **5. DESAFIOS PRINCIPAIS PARA A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, NA ÁREA DE GESTÃO PÚBLICA, DO GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**

Com as constantes mudanças mundiais ocorridas nos setores econômicos, sociais, políticos e ambientais, principalmente por conta da tecnologia da informação e comunicação – TIC, as organizações públicas precisam entrar em consonância com a sua realidade. A atenção dos administradores e gestores públicos deve ser concentrada para atender este cenário, de modo a prover a sociedade de produtos e serviços de qualidade, além de aumentar a transparência de seus processos.

Ocorre que, no Brasil, as ações ainda são pontuais, voltadas mais para a resolução de problemas. Não existe um planejamento amplo dos recursos humanos, voltados para esta nova realidade.

Há uma falta de integração entre o quadro de servidores efetivos e as necessidades da Administração. Exemplo disso é o gasto que o Governo do Estado de São Paulo tem com ações que poderiam ser realizadas pelos servidores efetivos do próprio quadro de recursos humanos, como a licitação que foi aberta, em 2011, para contratar serviços de consultoria especializada para desenvolvimento e implantação de modelo de gestão para melhoria do gasto público do Estado de São Paulo, no valor de R\$6.740.078,20.

Ou seja, deve haver uma reestruturação na área de recursos humanos do Estado de São Paulo, de modo a possibilitar um estudo minucioso do mercado e criar condições atrativas para os servidores públicos e para aqueles que querem entrar no serviço público. Segundo Marconi (2005), a área de recursos humanos deve atuar como facilitadora e consultora das demais, propiciando as condições necessárias ao desenvolvimento profissional dos servidores. Esta nova visão de RH deve ser voltada para o planejamento de ações e para a integração dos servidores de todos os órgãos de maneira ágil e eficiente. Desta forma, a administração evitará ainda diversas questões associadas, como alto índice de exonerações, desvio de função, baixa atratividade etc.

Para promover esta integração, o papel da TIC é fundamental, para que se busque uma Sociedade da Informação, de forma articulada com todos os parceiros sociais e que tenha como objetivo a adoção de modernas formas de governança que contemplem novos formatos de organização do trabalho que sejam produtivos, voltadas ao aprendizado e participativos.

Por último, a estratégia de trabalho por projetos pode ser aplicada no setor público, ainda mais quando se trata de cargos generalistas, multifuncionais. Como são cargos que

não estão baseados somente nas suas atribuições, mas também nas competências requeridas, existe a possibilidade de alocação dos funcionários nos diversos setores do órgão ou nos diversos órgãos de uma instância do Governo, de acordo com as necessidades de cada local. Com a mobilidade funcional, pode se alcançar um meio barato e efetivo de facilitar a troca de conhecimentos e habilidades, bem como um veículo para a construção de valores e cultura comuns.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta é uma primeira abordagem comparativa dos cargos similares de gestão pública do Estado de São Paulo. A proposta deste trabalho foi iniciar uma discussão sobre os cargos de gestão pública dentro do núcleo estratégico da Administração Estadual. A ideia foi agrupar cargos com complexidade semelhante em relação à sua criação (cargos multifuncionais, voltados para a modernização da gestão pública); aos requisitos de acesso (ensino superior em qualquer área de formação); formas de acesso (provas com conteúdo programático e estrutura semelhantes); e atribuições.

Foram estudados apenas itens relacionados à criação do cargo para mostrar as semelhanças e diferenças entre eles. Sendo assim, itens como avaliação de desempenho, estágio probatório, papel e estrutura de comissões técnicas, índices de exonerações, desvio de função etc. devem ser estudados em trabalhos futuros, de forma a complementar o entendimento de todas as características dos cargos.

A Administração pública requer profissionais qualificados para desenvolver atividades específicas, o chamado “núcleo estratégico”. Os cargos voltados para a gestão pública e que foram tratados neste estudo atendem a essas demandas, mas muitas vezes são mal aproveitados pela falta de integração existente e pela dificuldade na alocação de servidores, que deveriam trabalhar por projetos e em áreas específicas, segundo seu nível de conhecimento. Sendo assim, a proposição de sugestões teve como objetivo integrar os cargos entre si e com os interesses da Administração.

Com um planejamento adequado dos cargos, estudando-se todos os itens necessários para sua composição e integrando-os de forma a atender as necessidades da Administração, a tendência é a diminuição de problemas como alto índice de exonerações, insatisfação, mau aproveitamento de servidores, gasto elevado com consultorias na área etc.

Tratando-se especificamente dos itens estudados, notam-se algumas coerências e discrepâncias em vários aspectos:

1. Exposição de motivos:

- a. Os cargos de EPP e APOF possuem uma melhor descrição, por serem enquadrados em uma lei específica. Mas é interessante notar que um dos objetivos para a criação dos cargos foi proporcionar uma aliança entre o pessoal do orçamento e do planejamento, mas não foi colocada a integração com a gestão, que possui no cargo de Executivo Público sua principal referência, no papel do gestor governamental;
- b. Um outro motivo para a criação dos cargos de EPP e APOF foi o Diagnóstico PNAGE 2003, que descreveu uma falta de interligação entre planejamento e recursos humanos pela falta de capacitação dos servidores. Nesta época o cargo de Executivo Público já existia e poderia ter sido aproveitado, conforme intenção do próprio Governo do Estado, descrito nos Relatórios Anuais da Secretaria da Fazenda dos anos de 2004 e 2006:  
- Relatório do ano de 2004 – página 21 e 22:

*Assessoria Especial do Governador para Recursos Humanos e Gestão*

*As ações implementadas seguiram o plano esboçado no 2º semestre/03, expressos em dois programas do Plano Plurianual – PPA. O plano foi seguido de um diagnóstico realizado no âmbito do PNAGE, em colaboração com o Ministério do Planejamento e explicitado no documento “as políticas de gestão e recursos humanos do governo Alckmin”.*

- Melhorar o Gerenciamento e Motivar os Recursos Humanos

*Objetivo:* determinar quais são os Recursos Humanos necessários e essenciais para o governo estadual; realocar servidores para organizações mais necessárias; ter informações consistentes sobre a remuneração e uma política salarial; aumentar a produtividade por intermédio da capacitação e incentivos múltiplos; simplificar a gestão e a legislação concernente; dotar a administração de instrumentos que flexibilizem a gestão de RH; qualificar as 3 instâncias responsáveis pela gestão de RH: organismo central, setoriais

e gerentes de maneira geral. Foram definidas diretrizes que se concretizaram nas seguintes atividades:

9. Racionalização das classes existentes - essencial para a melhoria do gerenciamento de RH, esta atividade foi iniciada dando-se prioridade ao estudo da área meio; engloba a revisão de estruturas salariais de classes e carreiras e dos regimes retributórios existentes.

10. **Estudos de Revisão da Carreira de Executivo Público** - critérios para provimento e revitalização da carreira. Realizou-se um levantamento da situação atual e o projeto de revisão foi inserido no estudo da área meio, abordado no item anterior.

- Relatório do ano de 2006 – página 19:

#### Estruturação de Carreiras e Remuneração por Desempenho

- Proposta de Revisão da Lei Nº 712/1993: incluiu o agrupamento de cargos, correções salariais, simplificação da composição remuneratória, definição de requisitos de ingresso e de regras de progressão e avaliação. *Ação:* corrigir as distorções nas progressões funcionais dos servidores. O agrupamento de cargos propõe:

- a) reduzir as atuais 26 classes de cargos (efetivos ou funções-atividades) de nível elementar para apenas uma classe, de auxiliar operacional;
- b) agrupar as 51 classes de nível intermediário em apenas duas classes: técnico administrativo e operacional;
- c) agrupar as 33 classes de nível superior em três classes: **analista de gestão pública**, analista de tecnologia e analista de atividades sociais;
- d) agrupar as 103 classes de cargos em comissão em 46 classes.

A proposta visa aproximar as remunerações das 50 classes previstas aos valores pagos pelo mercado privado. Em especial as classes de nível superior e os cargos em comissão de assessoramento, coordenação e chefia, que são aqueles mais descompassados com o setor privado.

- **Carreira de Executivo Público:** gestores com cunho generalista que podem atuar em muitas frentes de trabalho. Seu perfil está alinhado qualitativamente à orientação de reforçar o “núcleo estratégico” podendo integrar os quadros das secretarias de Estado. A Lei Complementar nº 975 de 06/10/2005 redefiniu a forma de ingresso na carreira, transformando o concurso público na única forma de preenchimento dos quadros. Essa medida tornou a carreira constitucional. Em 2006, foram realizados concursos para preenchimento de 91 vagas de executivos públicos, sendo 31 para os quadros para a Secretaria de Cultura e 61 para a Secretaria do Meio Ambiente (divididos em 31 na área de Gestão Pública e 30 na de Gestão Ambiental). Os executivos aprovados aguardam a nomeação.

- **Carreira de Especialista Ambiental:** Estudos realizados pela Unidade Central de Recursos Humanos – UCRH sobre o quadro de pessoal da Secretaria do Meio Ambiente, em conjunto com o setorial da própria Pasta, culminaram na criação da carreira de especialista ambiental, para a regularização do quadro funcional da sede da Secretaria. Para a regulamentação da carreira foi editada a Lei Complementar nº 996/06.

Embora o discurso do PNAGE e dos Relatórios da Secretaria da Fazenda tenha sido o mesmo, com a busca da valorização do Executivo Público e a criação da classe de analista de gestão pública, na prática isso não ocorreu. Em 2008 foram criados os cargos de EPP e APOF e o Executivo Público foi enquadrado na Lei Complementar nº 1.080/2008, junto com outros cargos de menor nível de complexidade.

- c. Foi descrita também uma preocupação com um alto índice de comissionados na área de planejamento/gestão. Este é um assunto que passa por discussões recorrentes e que, com a publicação do Decreto nº 59.327, de 28 de junho de 2013, que dispõe sobre medidas de redução de despesas de custeio e de reorganização no âmbito da Administração Direta e Indireta, volta a ser levantada.

Somados os servidores dos quatro cargos estudados, obtém-se um total de 1921 servidores. Deste total, aproximadamente 1300 (67,7%) são Executivos Públicos. Tendo em vista que um dos maiores problemas do Executivo Público é mau aproveitamento, um planejamento adequado dos cargos efetivos poderia minimizar o alto índice de comissionados, além de

aproveitar de forma mais eficiente os servidores ocupantes do cargo de Executivo Público.

- d. Ainda na exposição de motivos para os cargos de EPP e APOF, foi colocado que o último concurso na Secretaria de Economia e Planejamento para suprir técnicos de nível superior ocorreu em 1977; na Secretaria da Fazenda, para cargos referentes a atividades voltadas para a gestão pública, o último concurso teria ocorrido antes de 1993.

De fato, os concursos específicos para o provimento de vagas em cargos de gestão pública ocorreu nos períodos mencionados, mas servidores do cargo de Executivo Público trabalham nestas Secretarias há muito tempo e, após os concursos de 2006 para a Secretaria do Meio Ambiente e da Cultura, muitos remanescentes foram convocados e nomeados para assumir funções de gestores públicos, tanto na Secretaria de Economia e Planejamento, quanto na Secretaria da Fazenda.

- e. Na exposição de motivos para a Lei Complementar nº 1.080/2008, a Classe Executiva, da qual o Executivo Público é integrante, não foi citada, demonstrando que a Lei foi criada para cargos de menor nível de complexidade, sendo o Executivo Público simplesmente realocado. Além disso, o Executivo Público foi classificado como um cargo da área-meio do Estado, de natureza administrativa, sendo que na Lei Complementar nº 712/1993, de criação do cargo, ele possuía “natureza multiprofissional e aos seus integrantes incumbia prover o aporte técnico e metodológico para o desenvolvimento e continuidade das ações de serviço público”. Ou seja, quando foi criado, a intenção original era a formação de um corpo de servidores que assumissem funções de maior grau de complexidade, capazes de gerir planos, projetos e propor soluções nas respectivas áreas de atuação. Foi um cargo concebido para assumir responsabilidades e, com isso, modernizar e dinamizar o Estado. Só com a promulgação da Lei Complementar nº 1.080/2008 é que o Executivo Público foi restringido a um cargo de natureza administrativa, sofrendo uma desvalorização.

## 2. Atribuições:

- a. Ao serem analisadas as atribuições dos quatro cargos, nota-se uma complementaridade entre elas. O Executivo Público possui o papel do Gestor Governamental; o EPP tem como função a formulação e

implementação das políticas públicas; o APOF é responsável pelo setor de orçamento e finanças; o Especialista Ambiental tem o papel do gestor, voltado para a temática ambiental.

Comparando-se com os cargos em nível federal, o Executivo Público e o EPP formam as atribuições do EPPGG; o APOF tem sua equivalência no Analista de Planejamento e Orçamento; o Especialista Ambiental é equiparado ao Analista Ambiental.

### 3. Acesso ao cargo:

- a. Existe grande similaridade no acesso para os quatro cargos, sendo idêntico o requisito de acesso, exigindo-se nível superior completo em qualquer área de formação;
- b. O conteúdo programático básico e a estrutura do concurso público também são semelhantes entre os cargos;
- c. Comparando-se o Executivo Público e o EPP, o conteúdo programático e o concurso público são idênticos, com variação na estrutura em relação ao curso de formação (que atualmente não é mais obrigatório e já foi extinto do concurso para APOF) e nas especificidades de cada concurso em cada Secretaria;
- d. O acesso ao cargo de APOF é voltado para a área de orçamento, finanças e contabilidade e o cargo de Especialista Ambiental é mais voltado para as questões ambientais;
- e. Contava como requisito, nos dois primeiros concursos para o cargo de Executivo Público, registro no respectivo conselho de classe (quando houvesse), o que demonstra o planejamento do cargo para ocupar funções técnicas e não somente administrativas. Após a Lei Complementar nº 1.080/2008, com o enquadramento do Executivo Público como cargo administrativo, este requisito foi retirado, não aparecendo nos concursos posteriores;
- f. O primeiro concurso para Executivo Público, na Secretaria do Meio Ambiente, foi aberto para o provimento de 61 vagas, sendo 34 para de Gestão Pública e 27 para a área de Gestão Pública Ambiental. Esta divisão demonstra mais uma vez o papel do Executivo Público como cargo multifuncional e não somente administrativo, criado para desempenhar funções estratégicas relevantes;

#### 4. Estruturação e remuneração:

- a. Assim como nos demais itens é notável a semelhança e/ou complementaridade entre os cargos, no item Estruturação e Remuneração é nítida a sua discrepância. Os três cargos, em comparação com o Executivo Público, recebem o dobro da remuneração em seu nível inicial; já no final da estrutura remuneratória, os servidores dos três cargos recebem o triplo da remuneração do Executivo Público, embora os cargos possuam o mesmo nível de complexidade;
- b. O Executivo Público recebe gratificações e prêmios como parte integrante da remuneração, o que não é desejável. Marconi (2005) diz que, para ser realizada uma gestão de recursos humanos transparente e voltada para a melhoria do desempenho dos funcionários e áreas de trabalho, a estrutura remuneratória deve consistir de uma única parcela fixa – o salário base – associada apenas a uma parcela variável, chegando a até 10 ou 20% do salário base. Esta parcela variável deve estar vinculada ao resultado da avaliação de desempenho do funcionário ou da equipe de trabalho, baseada em metas a serem cumpridas. Este fato demonstra a modernidade dos cargos de EPP, APOF e Especialista Ambiental, que recebem uma remuneração única e que, neste caso, aceitariam uma gratificação ou prêmio que valorizasse o mérito do servidor – meritocracia.

Quando foi criado, o cargo de Executivo Público era o único efetivo dentro da Classe Executiva, juntamente com outros três cargos em comissão: Assessor Técnico da Administração Superior; Assistente Técnico da Administração Superior; e Assistente Técnico da Administração Pública. Esses cargos foram enquadrados na mesma classe por possuírem complexidades semelhantes. É importante notar que, à época, o Executivo Público possuía remuneração próxima a esses cargos, sendo que, atualmente, o Assessor Técnico da Administração Superior possui uma remuneração mensal de R\$8.230,03, o Assistente Técnico da Administração Superior, R\$6.401,40 e o Assistente Técnico da Administração Pública foi extinto, de acordo com dados da Unidade Central de Recursos Humanos, publicados em: <http://www.recursoshumanos.sp.gov.br/retribuicaoMensal.html>

Estava expresso na Lei Complementar nº 712/1993 que, para os cargos de coordenação e direção, deveria ser dada prioridade à nomeação de servidores integrantes

do cargo de Executivo Público, de acordo com o nível de complexidade exigido, o que demonstrava mais uma vez a importância do cargo.

## *CAPÍTULO II*

### *Das Disposições Finais*

*Artigo 48 — A nomeação ou designação, inclusive em caráter de substituição, para os cargos de coordenação e direção de unidade técnica, observados os requisitos específicos no tocante à escolaridade e experiência profissional, recairá, preferencialmente, em integrantes das classes de Executivo Público I ou II.*

*Parágrafo único — O disposto neste artigo aplica-se, também, à designação, inclusive em caráter de substituição, para a função de serviço público de coordenação ou de direção de unidade técnica retribuída mediante "pró labore", nos termos do artigo 28 da Lei nº 10.168, de 10 de julho de 1968.*

Outro dado importante que deve ser debatido é que, tanto na Lei Complementar nº 712/1993, quanto na Lei Complementar nº 1.080/2008, foi descrita a extinção da função-atividade do cargo de Executivo Público, embora em 2012 tenha sido aberto concurso público para preenchimento de vagas nessas condições no IAMSPE.

Embora no início do trabalho tenha sido colocado que o Executivo Público Judiciário não seria estudado, é interessante frisar que a data de sua criação é muito próxima à do Executivo Público, com a Lei Complementar nº 715, de 02 de junho de 1993. Esta Lei tratava de forma idêntica os cargos, inclusive em relação à remuneração, embora o Executivo Público Judiciário receba, atualmente, muito mais – R\$7.233,29 no início e R\$8.102,43 no final da estrutura remuneratória – dados retirados do site <http://www.tjsp.jus.br>, em março de 2013.

Os cargos de EPP, APOF e Especialista Ambiental, por serem mais recentes e possuírem uma característica mais moderna, desempenham as atividades previstas em lei, tendo funções específicas e que são respeitadas. O Executivo Público possui uma divergência de informações entre a criação do cargo, seus objetivos e atribuições, o que leva a diferentes interpretações. Na prática, muitas vezes, o Executivo Público é colocado para desempenhar as mesmas funções que o EPP, o APOF e o Especialista Ambiental, apesar de ter remuneração e ascensão muito inferiores.

Existem poucos trabalhos técnicos e acadêmicos na área de recursos humanos, em cargos voltados para a gestão pública. A maior parte dos estudos realizados trata da política de recursos humanos, mas não especificamente dos cargos. Muitos estudos precisam ser realizados e compartilhados, para detalhar melhor o tema e propor um planejamento estratégico e integrado, com o aumento do debate e participação de mais atores sociais: servidores efetivos e em cargos de confiança, especialistas na área, professores, políticos etc.

Com a necessidade crescente da melhoria do gasto público, percebida em âmbito estadual pelos Decretos 57.829, de 02 de março de 2012 e 59.327, de 28 de junho de 2013, o papel do gestor público se torna fundamental, sendo responsável pelo desenvolvimento de trabalhos, projetos e programas sobre melhoria do gasto público, de forma complementar e integrada entre todos os cargos da área.

## **7. SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES**

Para uma integração de cargos com mesmo nível de complexidade, é necessário existir um nivelamento em todos os itens de suas composições, de modo a não ter discrepâncias significativas. Deve haver também, dentro do processo de planejamento estratégico de recursos humanos, uma definição clara do papel de cada cargo dentro da estrutura governamental, com salários condizentes com o mercado de trabalho.

Um levantamento aprofundado sobre a realidade de cada cargo, por meio de entrevistas com servidores, ajudará a diagnosticar as melhores formas de desenvolver um planejamento para a gestão pública, propondo ações efetivas. De forma complementar, é necessária a realização de entrevistas com especialistas na área de recursos humanos, principalmente aqueles relacionados ao setor público, e membros do Governo, de forma a atuarem juntos na melhoria efetiva da gestão.

Com este diagnóstico da realidade dos cargos, poderão ser planejados cursos de aperfeiçoamento e especialização dos servidores, de modo a atender ao interesse da própria Administração.

Além da integração dos cargos proposta neste estudo, deve haver também uma integração dos detentores dos cargos de gestão (técnicos) e de membros da Administração (comissionados/políticos), com o objetivo de chegar a um consenso sobre os melhores caminhos.

O planejamento dos recursos humanos deve ser contínuo, incluindo estudos de satisfação, cursos práticos, oficinas, fóruns, reuniões periódicas, para aumentar a participação e integração dos servidores dos diferentes cargos, entre si e com a Administração, tendo em vista a dinamicidade da gestão pública.

A Administração deve incentivar os servidores a planejar, gerir e participar das atividades propostas em forma de decreto.

Dentro deste novo contexto, a mobilidade funcional é condição básica para atender às especificidades da gestão pública. Mas ele deve ser realizada com critérios, que devem estar muito claros em todos os níveis das organizações públicas.

Este trabalho discutiu quatro cargos voltados para a gestão pública, mas existem outros cargos, com complexidades diferentes, que devem ser integrados no planejamento estratégico de recursos humanos do Governo do Estado de São Paulo, de forma que todos atuem conjuntamente, com funções bem definidas.

De forma semelhante a que ocorreu no Estado da Bahia, com a fusão dos cargos de Técnico em Serviço Público e Gestor Governamental, com atribuições semelhantes, criando o cargo de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental – EPPGG, é necessária uma reflexão e análise sobre a possibilidade da utilização desta no Estado de São Paulo, com a unificação dos cargos de Especialista em Políticas Públicas e Executivo Público, criando também o cargo de EPPGG. Para tanto, é fundamental se utilizar também da experiência do cargo de EPPGG em âmbito federal, que possui o conjunto das atribuições do EPP e do Executivo Público. Além disso, é interessante verificar a situação de cargos de gestão pública em outros Estados do Brasil, para entender melhor possíveis soluções e alternativas para o Estado de São Paulo.

Por fim, de modo a estimular a integração dos cargos e a troca de informações, deve existir uma Fundação que agregue as Associações dos cargos de gestão pública do Estado. Esta Fundação terá o papel de atuar juntamente com a Administração, propondo estudos, programas e ações que visem a melhoria das políticas públicas, de seus processos e de sua execução.

## **8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. Revista de Administração Pública. Edição Especial Comemorativa, pág 67-86, 1967-2007. Rio de Janeiro, 2007.

ANDRADE, N. H. S. A introdução dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental na administração pública brasileira: análise comparativa da carreira nas esferas estadual e federal. Consad, 2011.

COELHO, E. M. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. Revista do Serviço Público. Ano 55, Números 1 e 2, Jan-Jun 2004.

Concurso para Analista em Planejamento, Orçamento e Finanças Públicas, 2009, publicado no Diário Oficial do Estado no dia 09 de janeiro de 2009. Acesso em 20 de junho de 2013 no site <http://www.imprensaoficial.com.br>

Concurso para Analista em Planejamento, Orçamento e Finanças Públicas, 2010, publicado no Diário Oficial do Estado no dia 03 de fevereiro de 2010. Acesso em 20 de junho de 2013 no site <http://www.imprensaoficial.com.br>

Concurso para Analista em Planejamento, Orçamento e Finanças Públicas, 2013, publicado no Diário Oficial do Estado no dia 13 de abril de 2013. Acesso em 20 de junho de 2013 no site <http://www.imprensaoficial.com.br>

Concurso para Especialista Ambiental, 2008, publicado no Diário Oficial do Estado no dia 17 de janeiro de 2008. Acesso em 20 de junho de 2013 no site <http://www.imprensaoficial.com.br>

Concurso para Especialista em Políticas Públicas, 2009, publicado no Diário Oficial do Estado no dia 03 de março de 2009. Acesso em 20 de junho de 2013 no site <http://www.imprensaoficial.com.br>

Concurso para Executivo Público na Secretaria do Meio Ambiente, publicado no Diário Oficial do Estado no dia 28 de janeiro de 2006. Acesso em 20 de junho de 2013 no site <http://www.imprensaoficial.com.br>

Concurso para Executivo Público na Secretaria da Cultura, publicado no Diário Oficial do Estado no dia 08 de março de 2006. Acesso em 20 de junho de 2013 no site <http://www.imprensaoficial.com.br>

Concurso para Executivo Público na Casa Civil, publicado no Diário Oficial do Estado no dia 20 de janeiro de 2010. Acesso em 20 de junho de 2013 no site <http://www.imprensaoficial.com.br>

Concurso para Executivo Público na Secretaria da Educação, publicado no Diário Oficial do Estado no dia 31 de maio de 2011. Acesso em 20 de junho de 2013 no site <http://www.imprensaoficial.com.br>

Concurso para Executivo Público no IAMSPE. Acesso em 20 de junho de 2013 no site <http://www.vunesp.com.br>

Decreto 54.779, de 15 de setembro de 2009. Acesso em 21 de junho de 2013 no site [www.al.sp.gov.br](http://www.al.sp.gov.br)

Decreto nº 55.384, de 01 de fevereiro de 2010. Acesso em 21 de junho de 2013 no site [www.al.sp.gov.br](http://www.al.sp.gov.br)

Decreto 56.046, de 26 de julho de 2010. Acesso em 21 de junho de 2013 no site [www.al.sp.gov.br](http://www.al.sp.gov.br)

Decreto 57.780, de 10 de fevereiro de 2012. Acesso em 21 de junho de 2013 no site [www.al.sp.gov.br](http://www.al.sp.gov.br)

Decreto nº 57.829, de 2 de março de 2012. Acesso em 21 de junho de 2013 no site [www.al.sp.gov.br](http://www.al.sp.gov.br)

Decreto 59.327, de 28 de junho de 2013. Acesso em 21 de junho de 2013 no site [www.al.sp.gov.br](http://www.al.sp.gov.br)

DUTRA, A. Gestão estratégica de pessoas. 3. ed. rev. e atual. 338 p. Palhoça:UnisulVirtual, 2007.

Lei Complementar nº 180, de 12 de maio de 1978. Acesso em 21 de junho de 2013 no site [www.al.sp.gov.br](http://www.al.sp.gov.br)

Lei Complementar nº 318, de 10 de março de 1983. Acesso em 21 de junho de 2013 no site [www.al.sp.gov.br](http://www.al.sp.gov.br)

Lei Complementar nº 712, de 12 de abril de 1993. Acesso em 21 de junho de 2013 no site [www.al.sp.gov.br](http://www.al.sp.gov.br)

Lei Complementar nº 715, de 02 de junho de 1993. Acesso em 21 de junho de 2013 no site [www.al.sp.gov.br](http://www.al.sp.gov.br)

Lei Complementar nº 975, de 06 de outubro de 2005. Acesso em 21 de junho de 2013 no site [www.al.sp.gov.br](http://www.al.sp.gov.br)

Lei Complementar nº 996, de 23 de maio de 2006. Acesso em 21 de junho de 2013 no site [www.al.sp.gov.br](http://www.al.sp.gov.br)

Lei Complementar nº 1.034, de 04 de janeiro de 2008. Acesso em 21 de junho de 2013 no site [www.al.sp.gov.br](http://www.al.sp.gov.br)

Lei Complementar nº 1080, de 17 de dezembro de 2008. Acesso em 21 de junho de 2013 no site [www.al.sp.gov.br](http://www.al.sp.gov.br)

Lei Complementar nº 1.199, de 23 de maio de 2013. Acesso em 21 de junho de 2013 no site [www.al.sp.gov.br](http://www.al.sp.gov.br)

LONGO, F. Mérito e flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público. Fundap, 248 p. São Paulo, 2007.

MARCONI, N. Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público. Gestão Pública no Brasil Contemporâneo. São Paulo: Edições Fundap. 2005.

PACHECO, R. S. Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995-2002. Revista do Serviço Público. Ano 53, Número 4, Out-Dez 2002.

Projeto de Lei Complementar nº 55, de 11 de dezembro de 1992. Acesso em 21 de junho de 2013 no site [www.al.sp.gov.br](http://www.al.sp.gov.br)

Projeto de Lei Complementar nº 13, de 21 de fevereiro de 2006. Acesso em 21 de junho de 2013 no site [www.al.sp.gov.br](http://www.al.sp.gov.br)

Projeto de Lei Complementar nº 53, de 06 de agosto de 2007. Acesso em 21 de junho de 2013 no site [www.al.sp.gov.br](http://www.al.sp.gov.br)

Projeto de Lei Complementar nº 56, de 17 de outubro de 2008. Acesso em 21 de junho de 2013 no site [www.al.sp.gov.br](http://www.al.sp.gov.br)

Relatório do Secretário da Fazenda, 2004. Acesso em 19 de junho de 2013 no site <http://www.fazenda.sp.gov.br>

Relatório do Secretário da Fazenda, 2006. Acesso em 19 de junho de 2013 no site <http://www.fazenda.sp.gov.br>

TERRA, J. C. C. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade, 2001. In: COELHO, E. M. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. Revista do Serviço Público. Ano 55, Números 1 e 2, Jan-Jun 2004.