

Curso de Gestão de Organizações Públicas

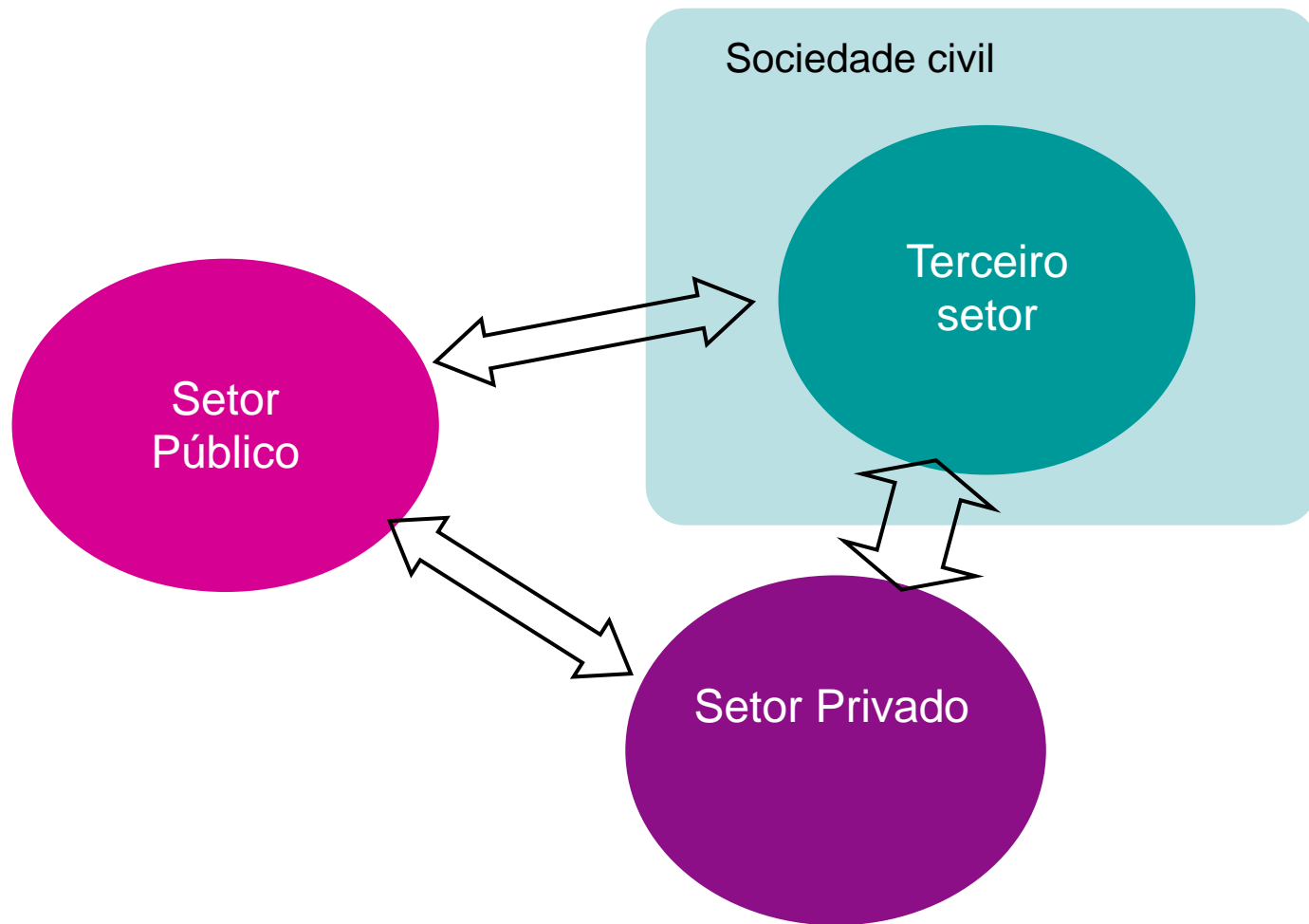
Gestão de Pessoas no Setor Público

Prof. Me. Murilo Lemos de Lemos

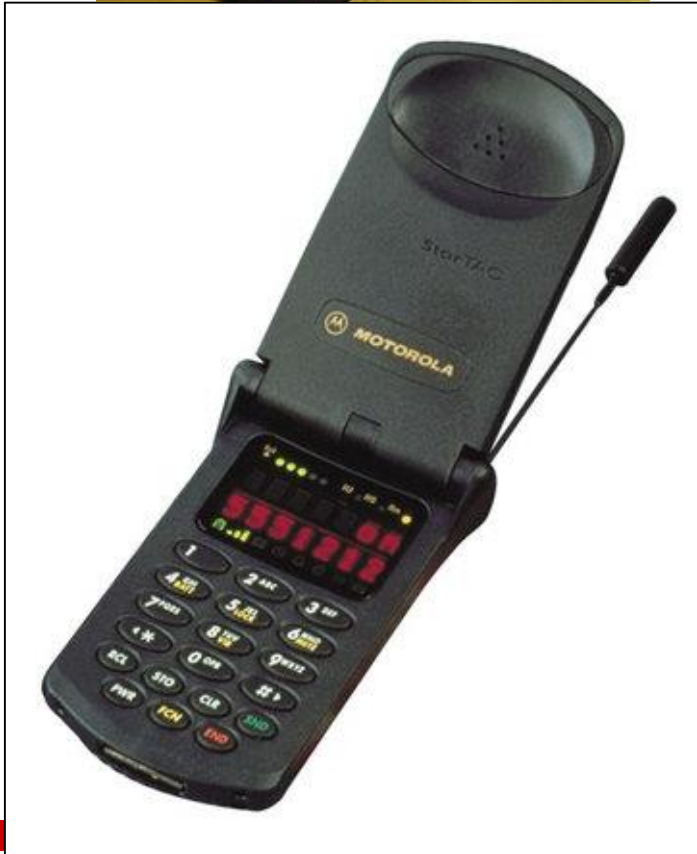
Itapevi, 8 de setembro de 2015

Quebra do Paradigma Conceitual no Mercado e no Serviço Público









Bases para um novo modelo

Foco na Entrega

Na prática organizacional, as decisões sobre as pessoas são tomadas em função de o que elas entregam. No entanto, a maior parte dos sistemas formais de gestão de pessoas são concebidos com base em conceito de cargos e as vê pelo que fazem.





DIEGO RIVERA, *HOMEM E MÁQUINA*



... *Novos **desafios** e um novo **momento**...*



- Mudanças e Transformações

Ⓢ *Sociedade, Organizações e Pessoas*

- Revolução Tecnológica
- Gestão do Conhecimento
 - Maior Consciência e Participação das Pessoas
 - Respeito às realidades

Ⓢ *Sociais, Culturais e Políticas*



Administrador Público

Como a sociedade te vê



Como seus pais te veem



Como seus amigos te veem



Como você se vê



Como será seu futuro



COMO UM PARADIGMA É FORMADO?



UM GRUPO DE CIENTISTAS COLOCOU 5 MACACOS EM UMA JAULA COM UMA ESCADA NO CENTRO E UM CACHO DE BANANAS NO TOPO DA ESCADA.



TODA VEZ QUE UM MACACO SUBIA A ESCADA, OS CIENTISTAS ESPIRRAVAM ÁGUA GELADA NOS DEMAIS MACACOS.



APÓS UM TEMPO, QUANDO UM MACACO TENTAVA SUBIR A ESCADA, ELE APANHAVA DOS DEMAIS.



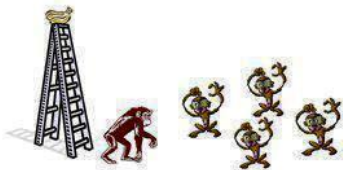
APÓS UM TEMPO, OS MACACOS PARARAM DE TENTAR SUBIR A ESCADA, APESAR DA TENTATIVA.



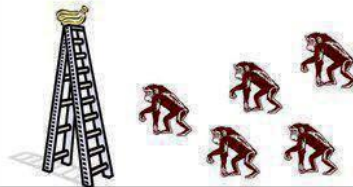
ENTÃO OS CIENTISTAS DECIDIRAM SUBSTITUIR UM DOS MACACOS POR OUTRO. A PRIMEIRA COISA QUE O NOVO MACACO TENTOU FAZER FOI SUBIR A ESCADA, MAS FOI IMEDIATAMENTE PUNIDO PELOS OUTROS.



DEPOIS DE APANHAR VÁRIAS VEZES, O NOVO MEMBRO APRENDEU QUE NÃO SE DEVE SUBIR A ESCADA, MESMO SEM SABER O PORQUÊ.



UM SEGUNDO MACACO FOI SUBSTITUÍDO E O MESMO ACONTECEU. O PRIMEIRO MACACO TAMBÉM BATEU NO SEGUNDO QUANDO ESTE TENTOU SUBIR A ESCADA. O PROCESSO SE REPETIU ATÉ O QUINTO MACACO SER SUBSTITUÍDO.



O QUE ACONTECEU FOI QUE SOBROU UM GRUPO DE 5 MACACOS QUE NUNCA HAVIAM RECEBIDO O JATO DE ÁGUA FRIA, MAS QUE BATIAM NO MACACO QUE TENTASSE SUBIR A ESCADA.



SE FOSSE POSSÍVEL PERGUNTAR PARA OS MACACOS POR QUE ELAS BATEM EM QUEM TENTA SUBIR A ESCADA, A PROVÁVEL RESPOSTA SERIA:

"NÃO SEI, MAS É COMO AS COISAS FUNCIONAM POR AQUI!"

ISSO NÃO TE PARECE FAMILIAR?



NÃO DEIXE DE COMPARTILHAR ISTO COM OUTRAS PESSOAS PARA QUE ELAS POSSAM PERGUNTAR A SI MESMAS POR QUE ELAS FAZEM O QUE FAZEM E SE HÁ UM MODO DIFERENTE DE SE FAZER AS COISAS.



FIM.

Novas exigências

Custos ↓, Qualidade ↑

Inovação ↑

Agilidade e flexibilidade

Mais e melhor com menos

Cooperação em rede

Aprendizado constante

Choques de Gerações



Pressão do ambiente externo

Cidadão consciente dos seus direitos

Difusão de novas tecnologias – aceleração dos ciclos de tempo

Aumento das expectativas e do poder de pressão dos cidadãos

Maior complexidade das arquiteturas organizacionais (redes)



Pressão do ambiente interno

Busca de maior espaço para desenvolvimento profissional e pessoal

Valorização da qualidade de vida

Pressão por exercício da cidadania organizacional

JUSTIÇA



Contexto e Histórico

Burocracia (Weber; DASP; FGV)

Estado de bem-estar Social

Reforma do Estado (1980 no exterior, 1995 no Brasil)

Despublicização, Contratualização e as Agências

Estado Mínimo X Estado Máximo X Estado Necessário

Cidadania

E-gov



1890

1900

1910

1920

1930

ADMINISTRAÇÃO
SISTEMÁTICA

ADMINISTRAÇÃO
CIENTÍFICA

BUROCRACIA

PROCESSO
ADMINISTRATIVO

RELAÇÕES
HUMANAS

1950

1960

1970

1980

1990

2000

ADMINISTRAÇÃO
QUANTITATIVA

TEORIA DE
SISTEMAS

TEORIA
DA
CONTINGÊNCIA

NOVAS
ABORDAGENS...

COMPORTAMENTO
ORGANIZACIONAL

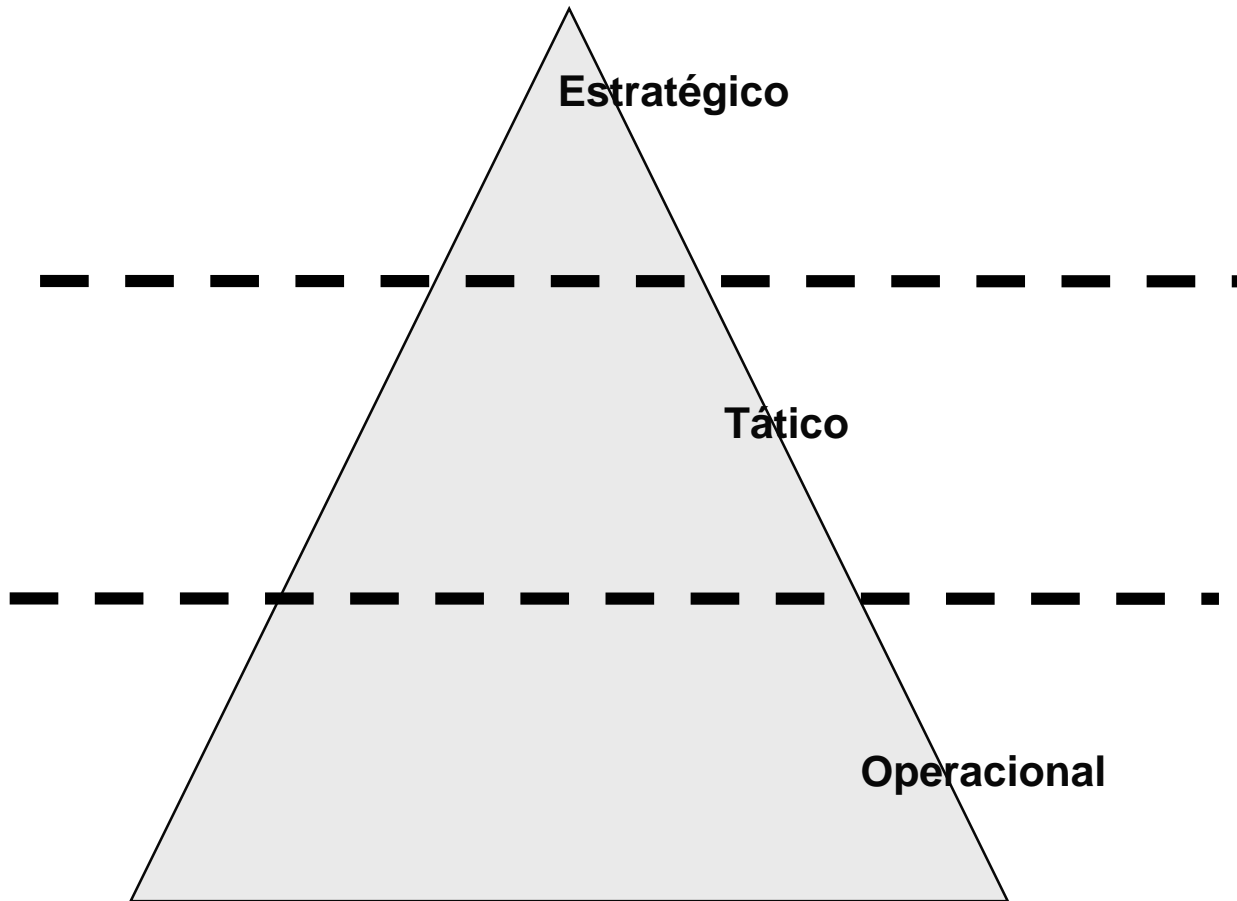


Comparação...

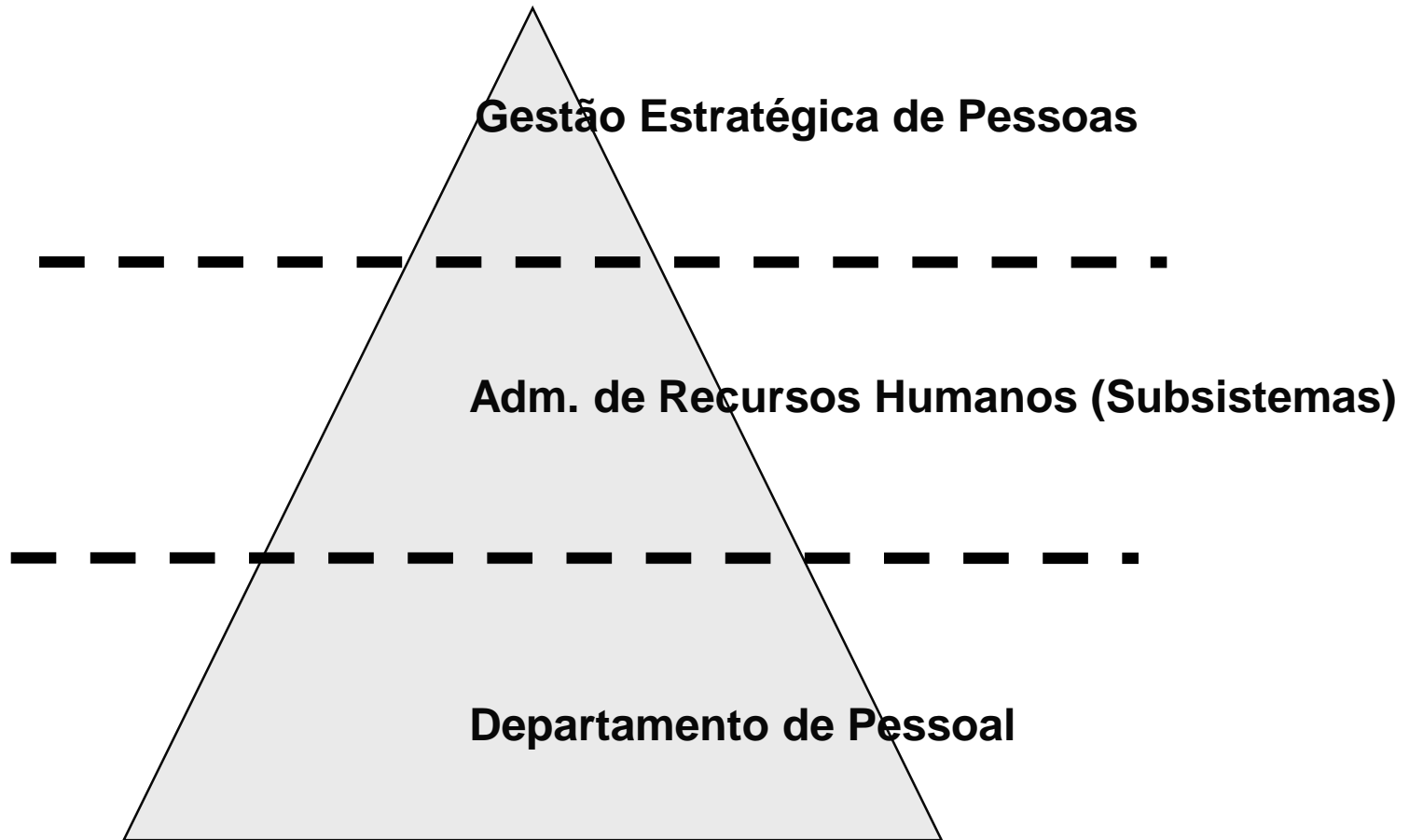
Adm. Científica	Escola de Relações Humanas
Trata a organização como uma máquina	Trata a organização como grupos de pessoas
Homem Econômico	Homem Social
Enfatiza as tarefas ou a tecnologia	Enfatiza as pessoas
Inspirada em sistemas de engenharia	Inspirada em sistemas de psicologia
Autoridade centralizada	Delegação plena de autoridade
Linhas claras de autoridade	Autonomia do empregado
Especialização e competência técnica	Confiança e abertura
Acentuada divisão do trabalho	Ênfase nas relações entre as pessoas
Confiança nas regras e regulamentos	Confiança nas pessoas
Clara separação entre linha e <i>staff</i>	Dinâmica grupal e interpessoal



Níveis de Administração



Paradigmas de ARH...



GESTÃO DE PESSOAS

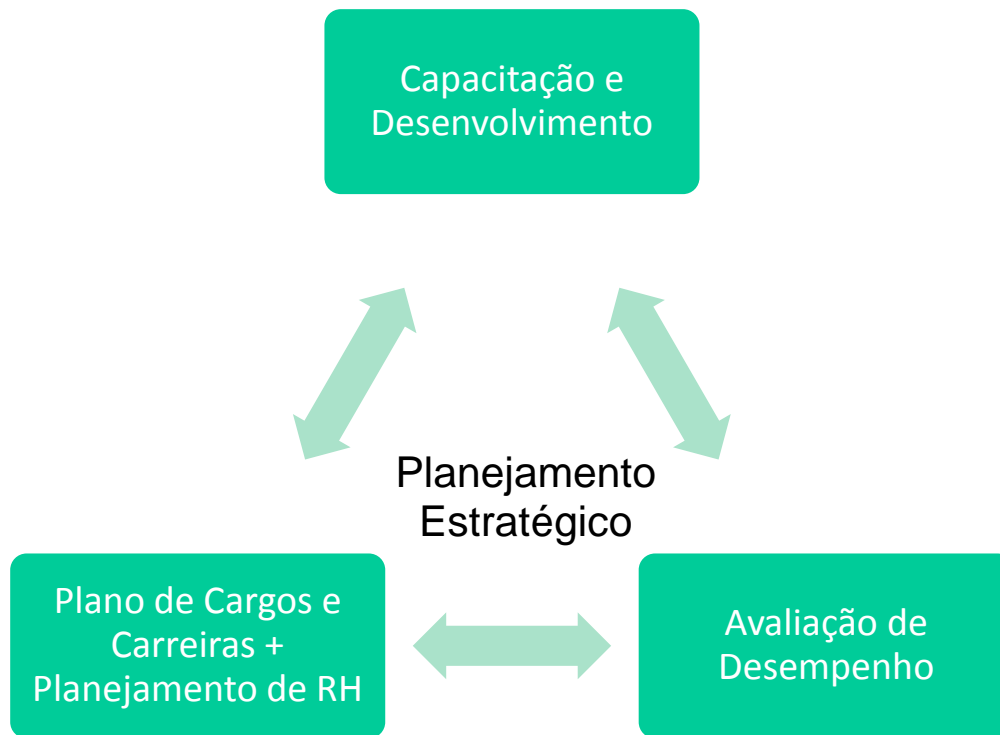
O termo **Gestão de Pessoas** vem substituir **Administração de Recursos Humanos** e institui um conceito de reconhecimento do papel e valorização das pessoas em uma organização



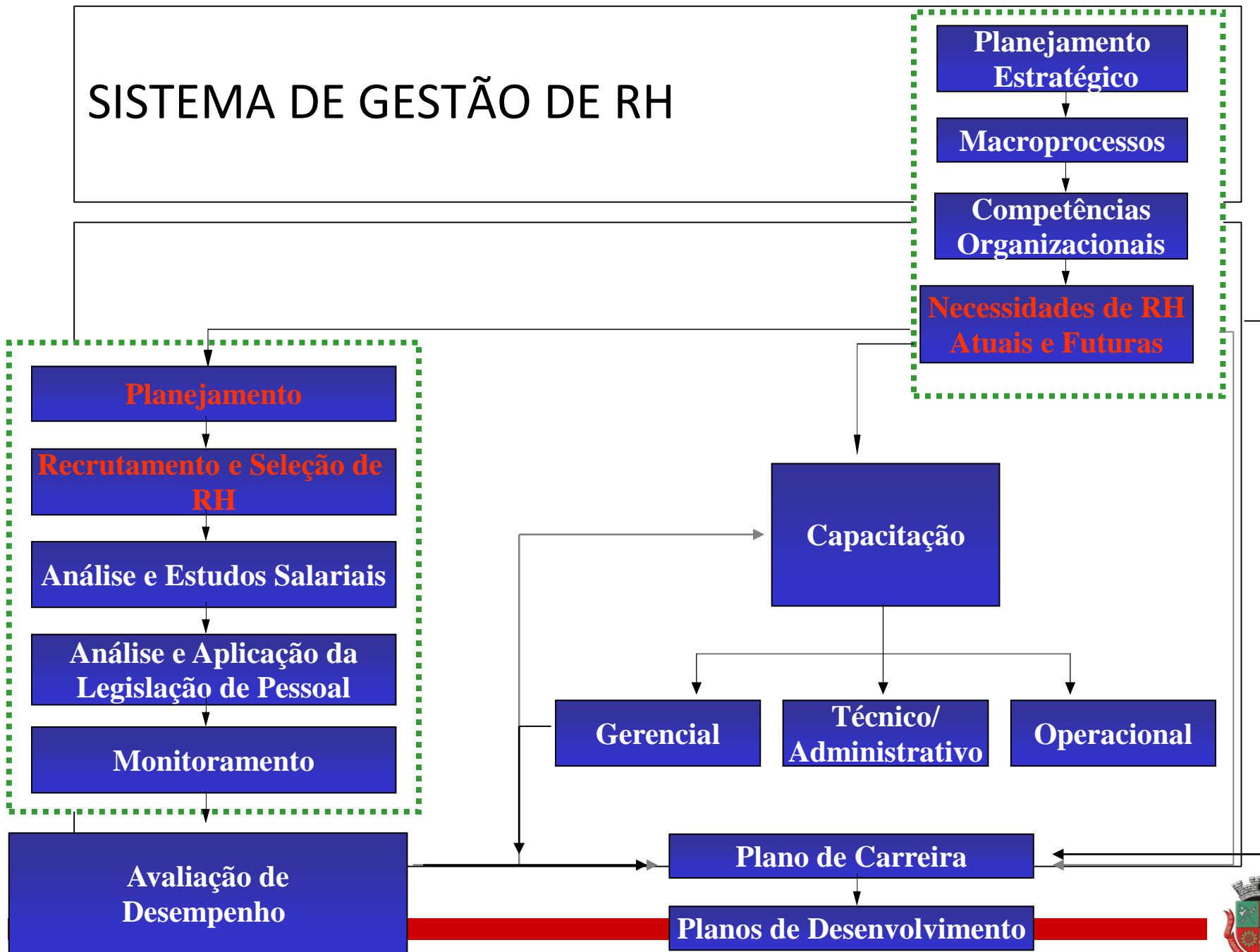
Do DP à Gestão Estratégica de Pessoas

- **Planejamento**
- **Recrutamento, Seleção, Admissão e Desligamento**
- **Avaliação de Desempenho e Potencial**
- **Gestão de Carreira e Planejamento Sucessório**
- **Treinamento & Desenvolvimento**
- **Remuneração, Incentivos e Benefícios**
- **Relações Trabalhistas**
- **ESTRATÉGICO X TÁTICO X OPERACIONAL**





SISTEMA DE GESTÃO DE RH



DIRETRIZES E OBJETIVOS DA GESTÃO DE PESSOAS

Reconhecimento das pessoas como o bem estratégico de maior importância

Estímulo a participação e co-responsabilidade das pessoas/servidores no processo de gestão e alcance dos objetivos da organização

Que os funcionários tenham o conhecimento da missão e dos objetivos estratégicos institucionais das organizações em que atuam;

Sejam qualificados e capacitados para execução das estratégias da organização para atender suas metas



GESTÃO ESTRATÉGICA DE RH

Planejamento Estratégico da Organização

Missão, Objetivos, Metas e Macro-Atividades



Planejamento da Força de Trabalho

Definição do Perfil Qualitativo e Quantitativo Necessário para o alcance dos objetivos definidos



Comparação entre o Perfil Atual e o Perfil Necessário



Elaboração de Políticas Integradas de RH para corrigir defasagens e obter o Perfil Necessário



PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

- ✓ É um processo sistemático e contínuo de avaliação das necessidades futuras de recursos humanos, no tocante ao quantitativo, composição e perfil, possibilitando, ainda, a definição das estratégias e ações necessárias para atender tais necessidades.
- ✓ É um instrumento de gestão de recursos humanos que, **aliado ao plano estratégico**, contribui para o alcance dos objetivos e metas da organização.
- ✓ É desenvolvido em etapas sucessivas de levantamento e análise de dados.



OBJETIVOS DO PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

- ADEQUAR O PERFIL DOS SERVIDORES ÀS ATRIBUIÇÕES E AO PLANEJAMENTO DA ORGANIZAÇÃO
- ESTIMAR OS PERFIS QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS DESEJADOS DE PESSOAL PARA AS DIVERSAS ÁREAS
- PLANEJAR AS ESTRATÉGIAS E AÇÕES DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO, ALOCAÇÃO, REMANEJAMENTO E CAPACITACAO PARA OS SERVIDORES
- POSSIBILITAR MAIOR PREVISIBILIDADE ORÇAMENTÁRIA DAS DESPESAS COM PESSOAL



QUESTÕES A SEREM RESPONDIDAS

- QUAL É O PERFIL NECESSÁRIO DOS SERVIDORES, DADAS AS ATRIBUIÇÕES DA ORGANIZAÇÃO ?
- QUANTOS SERVIDORES SÃO NECESSÁRIOS, DADO O VOLUME DE TRABALHO E AS ATRIBUIÇÕES DA ORGANIZAÇÃO ?
- EM QUE ÁREAS DEVEM ATUAR ESTES SERVIDORES ?



PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

- RESUMO DA ESTRATÉGIA

- ✓ Definição dos parceiros, patrocinadores e participantes - stakeholders
- ✓ Identificação da direção estratégica da organização
- ✓ Identificação dos processos de trabalho
- ✓ Levantamento das competências necessárias para cada processo (CHA)
- ✓ Análise da força de trabalho atual
- ✓ Análise da defasagem entre a situação atual e a necessária (GAPs quantitativos e qualitativos)

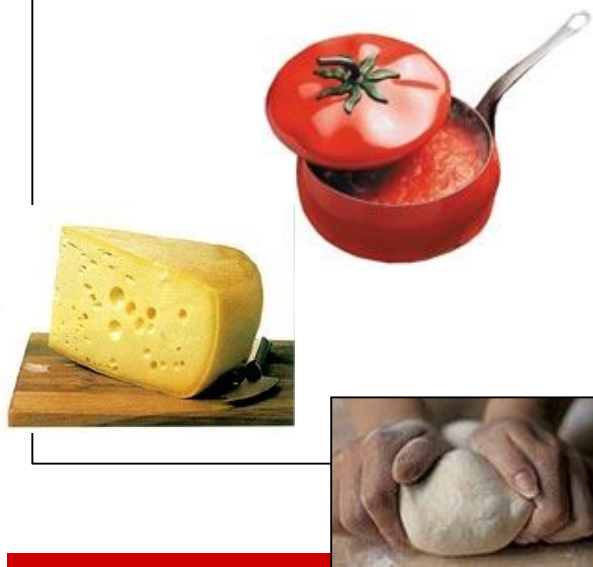


PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

- Exemplo de um processo : elaborar uma pizza

Processamento

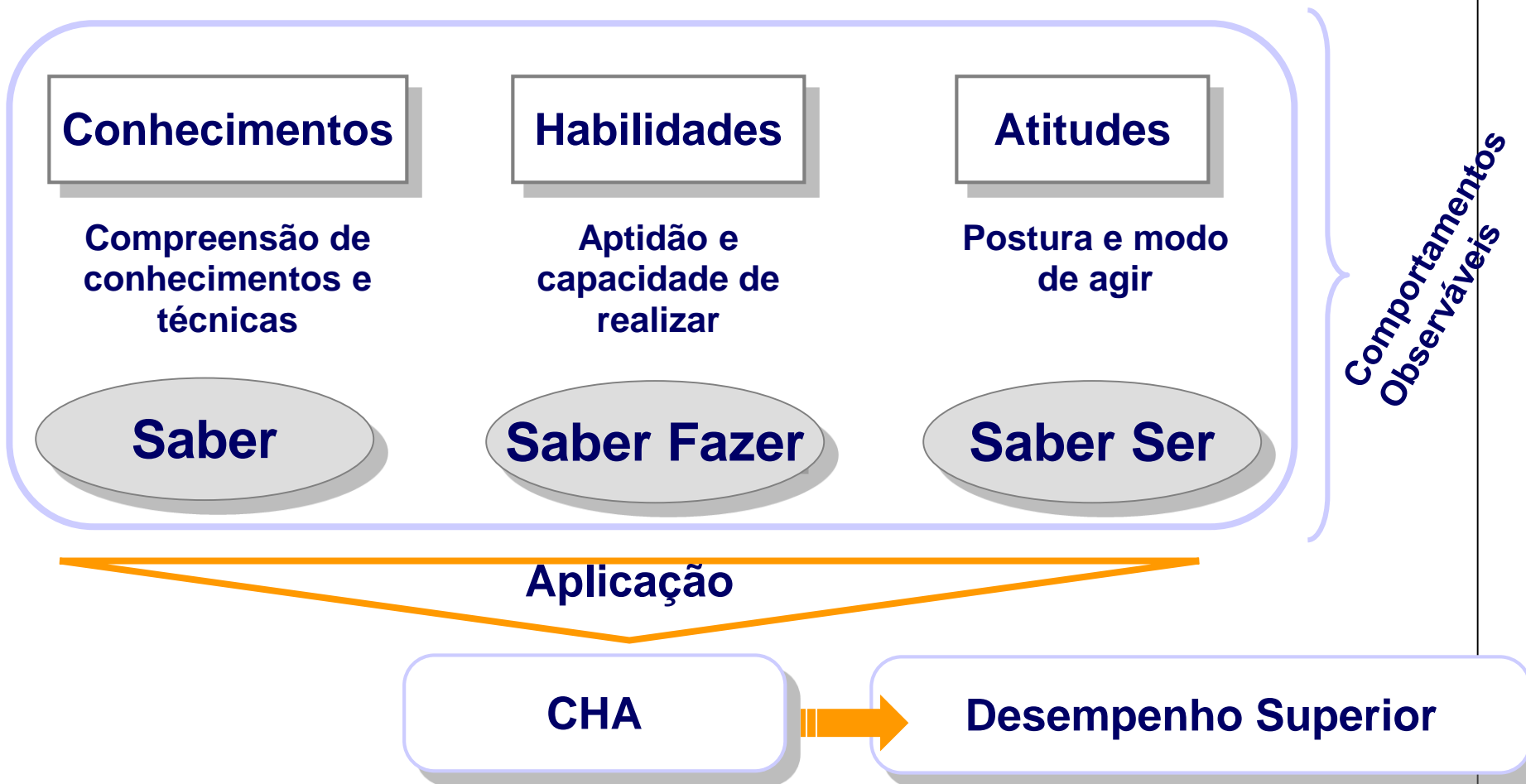
Entradas



Saída



O que são competências ?



Gestão de pessoas

TEM QUE SER PENSADA COMO UM TODO INTEGRADO:

Planejamento da força de trabalho

Recrutamento e seleção

Cadastro, freqüência e pagamento

Cargos, salários e benefícios

Avaliação de desempenho e plano de carreira

Capacitação e desenvolvimento

Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho

Desligamentos e aposentadoria

Pensões e Previdência



E o papel do gestor?

Motivação

Alinhamento

Comprometimento

O gerente passa de capataz a líder



Adoecimento

Dissonância entre atribuições teóricas e de fato

Falta de meritocracia

Imprevisibilidade

Alta rotatividade na cúpula

Falta de critérios técnicos para cargos de confiança

Remunerações diferentes para mesmas funções



Adoecimento

Falta de participação efetiva

Recrutamento e Seleção deficientes

Avaliação de Desempenho com caráter apenas punitivo

Estabilidade excessivamente rígida



Recrutamento & Seleção

Contratar bons profissionais é um desafio há mais de 2 mil anos. A primeira tentativa de selecionar pessoas de maneira científica data de 207 AC, quando os funcionários da dinastia Han, na China, criaram uma longa e detalhada descrição de cargo para funcionários públicos. Mesmo assim, poucas contratações foram satisfatórias.

(Harvard Business Review, julho-agosto 1999, p. 109).



Recrutamento & Seleção

Edital

- Experiência prévia
- Cargo Amplo (função x cargo)

Conhecimentos

- Testes

Habilidades

- Estudos de casos
- Cursos de formação com workshops

Atitudes

- Estágio Probatório



Evolução na Carreira

- Horizontalmente (progressão): por avaliação de desempenho individual, 360°
- Verticalmente (promoção): por provas (certificação) e cursos
- Avaliação de **competências** individual dá subsídios para a capacitação, por competências
- Avaliação de **desempenho** em grupo para participação nos resultados, por metas organizacionais



Cargos & Carreiras

- Choques culturais – comissão vs. carreira
- Promoção atrelada a cursos e avaliação de desempenho
- Fim da promoção por tempo de serviço e das incorporações
- Sistematização e revisão do marco legal
- Revisão do Plano de Cargos, Carreiras, Salários e Benefícios
- Enquadramentos
- Diferenças de regimes – CLT vs. Estatutário
- Estabilizados - Lei 500, Função Pública e Função Atividade
- Cargos Amplos e Carreira em Y
- Resistências corporativistas
- Dimensionamento adequado do tamanho e perfil da força de trabalho e alocação ótima
- Novos empreendimentos permanentes
- Frentes de Trabalho
- Flexibilização das formas de contratação e trabalho em rede



Folha de Pagamentos

- Crescimento vegetativo da Folha
- Lei de Responsabilidade Fiscal
- Informatização

Previdência e Aposentadoria

- Programa de pré-aposentadoria
- Rombo previdenciário

Sistemas e Modernização

- Racionalização de processos ANTES da informatização
- Sistema único integrado de gestão de pessoas
- Banco de dados único
- Recadastramento
- Fantasmas
- Banco de talentos



Qualidade de Vida no Trabalho

Saúde Ocupacional

- Assistência Social ao Servidor
- Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA
- Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO
- PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais) e Mapas de risco
- Ergonomia
- Ginástica laboral
- Atividades culturais e de integração



Capacitação & Desenvolvimento

- Avaliação de desempenho – 360º, base
- Integração das ações com o PCCSB
- Envolver efetivamente o servidor nas mudanças
- Fundo de Capacitação?
- Escola de Governo?
- Plano Diretor de Qualificação
- Foco das ações de treinamento e desenvolvimento também na área-meio e nos gestores
- Ir além de temas como atendimento ao público e informática
- Programa de integração de novos funcionários
- Desenvolvimento de Competências: conhecimento + habilidades + atitudes



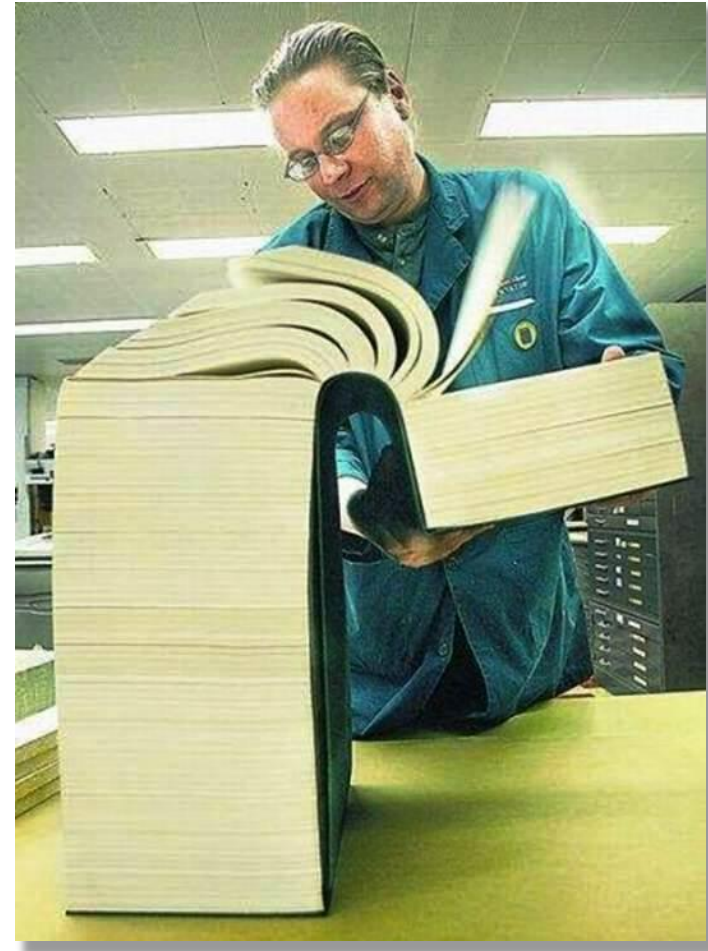
Instrumentos importantes para a implementação de uma política de recursos humanos estratégica

- Planejamento da força de trabalho
- Avaliação de desempenho vinculada às metas da organização
- Plano de capacitação associado à definição de competências necessárias
- Banco de talentos
- Certificação ocupacional
- Critérios técnicos para a ocupação da maioria dos cargos em comissão
- Regras de progressão nas carreiras vinculadas à aquisição de competências
- Mecanismos de remuneração mais flexíveis, associados ao resultado
- Mecanismos de avaliação dos resultados da política
- Regimes de trabalho distintos



Alguns aspectos legais

- Estatutário (Secretarias e Autarquias)
- CLT (Fundações, Sociedades de Economia Mista, Empresas e Serviço Social Autônomo)
- Estabilidade?
- Concursos?
- Horas Extras
- Previdência
- Contagem de tempo
- Etc.



Exemplo: PMRJ

Matéria na Veja RJ de 8 de agosto de 2012:

<http://vejario.abril.com.br/edicao-da-semana/funcionarios-publicos-de-alto-padrao-695640.shtml>



Os superbarnabés

Escolhido como a elite do funcionalismo público, um seletto grupo de servidores tem a missão de mudar a imagem de ineficiência do setor:

por Felipe Carneiro | 08 de Agosto de 2012



Carlos Henrique da Silva (Chefe de projetos da IplanRio). Formado pela PUC, tem quatro pós-graduações, um mestrado e sete certificações internacionais. Conduziu projetos como a centralização dos computadores e a implantação de tecnologia que revitalizou o serviço de internet na prefeitura

Especialista em informática, Carlos Henrique da Silva é apaixonado pelos estudos, possui cinco pós-graduações, outros tantos certificados internacionais e um especial talento para projetos de tecnologia. Com tantas qualidades, seria o profissional dos sonhos de qualquer grande empresa. Mas Silva preferiu seguir por outro caminho, tornando-se funcionário público. Como milhares de colegas, ele cumpre horário das nove às cinco em um emprego imune a demissões. O analista de sistemas, no entanto, está longe de se enquadrar no estereótipo do barnabé, aquele servidor que pendura o paletó na cadeira e gasta o dia entre tarefas burocráticas e as rodinhas de conversa no cafezinho. Concursado em 1996, já capitaneou empreitadas notáveis como a centralização de todos os computadores de grande porte da prefeitura em um único local, a ampliação da rede de banda larga da Cidade Nova e - seu maior orgulho - uma pequena revolução que diminuiu o tempo de atendimento aos usuários da rede municipal de dados. Antes, uma solicitação feita nas repartições ao chamado help desk levava em média uma



semana, hoje acontece em no máximo sete horas. "Já recebi inúmeras propostas da iniciativa privada, mas a possibilidade de fazer uma cidade melhor para os meus filhos não tem preço", diz Silva, que ocupa o cargo de chefe de escritório de projetos da IplanRio e, desde junho, faz parte de uma espécie de esquadrão de elite entre os servidores.



Betina Duravni(Superintendente da Secretaria de Saúde). Médica, implantou o plano de atendimento a pacientes com aids no município e conduz o programa Saúde Presente de clínicas municipais de atendimento primário. Possui mestrado em saúde pública e MBA em administração em saúde

A ideia de formar um time de superfuncionários, no qual Silva está incluído, é uma forma que a prefeitura encontrou para acabar com a ineficiência e o desmazelo que sempre dominaram o serviço público. Por meio de provas, 149 servidores de todas as secretarias e empresas públicas cariocas foram selecionados para participar de um curso de gestão no Coppead, centro de referência em administração e finanças da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Batizado de Líderes Cariocas, o projeto tem como objetivo não apenas oferecer uma nova especialização profissional mas também realocar talentos de reconhecida competência em cargos-chave da administração pública, historicamente preenchidos por indicações políticas. Com o programa, a ser realizado anualmente, planeja-se ocupar 336 posições consideradas estratégicas para a cidade a médio prazo. "A proposta não é apenas treinar e qualificar um grupo de servidores, mas, sim, melhorar o serviço público como um todo", diz o secretário da Casa Civil Guilherme Schelder. "Queremos não apenas melhorar o padrão das ações públicas como também garantir sua continuidade por meio de funcionários mais preparados para exercer suas funções, seja quem for o prefeito."





Sandra de Souza Matheus(Coordenadora na Secretaria de Educação). Professora e diretora de escolas, tem duas pós-graduações em educação e alfabetização e coordena o programa de alunos com defasagem de aprendizado do ensino fundamental. No ano passado, o trabalho de sua equipe de 1 000 professores beneficiou 15 000 jovens

As ambições do programa, de fato, não são pequenas. Ao mesmo tempo em que se alinha com a tendência internacional de formar administradores públicos em instituições de primeiríssima linha, como a americana Kennedy School of Government, na Universidade Harvard, e a francesa École Nationale d'Administration (ENA), a especialização oferecida pela Coppead mantém firmes raízes na iniciativa privada. As diferenças do curso para o MBA tradicional da escola, muito procurado por executivos de todo país, são mínimas. A afinação com o universo empresarial é tamanha que o presidente da fundação criada especificamente para gerir o projeto, Rodolfo Coelho, fez carreira na AmBev, empresa criadora de um modelo de administração considerado lapidar, tanto no Brasil quanto no exterior. Entre os destaques do curso está o formato da avaliação, feita por meio de um trabalho em que os alunos, reunidos em grupos de três, desenvolvem uma proposta para a cidade ligada ao plano estratégico da prefeitura - e que não precisa estar necessariamente relacionada a suas áreas de atuação. A médica Betina Durovni, por exemplo, conduz um estudo de mobilidade urbana e uso de bicicletas. "É estimulante trabalhar em algo novo. Eu já me sentia meio desanimada depois de tantos anos de funcionalismo", diz a médica, que foi responsável pela criação do programa de atendimento a pacientes com aids e das clínicas de atendimento primário do município. Cética, em princípio, ela nem acreditava muito que o trabalho acadêmico era a sério. "É surpreendente, mas a nossa



proposta pode mesmo sair do papel. Temos reuniões com as secretarias envolvidas e tudo leva a crer que será implantada", acredita Betina.



Alunos da Kennedy School of Government, em Harvard: servidores públicos de alto padrão

Queixa comum entre os funcionários públicos, a falta de motivação é apontada como uma das principais causas para o desempenho sofrível de boa parte dos servidores. É um sentimento particularmente nefasto entre aqueles que esperam desenvolver uma carreira e projetos de longo prazo na esfera governamental. Para reverter esse cenário, o programa Líderes Cariocas prevê que, ao saírem das salas de aula, os recém-formados passem a ter metas individuais com recompensa de até dois salários para quem alcançá-las. Entretanto, mais do que compensação financeira, o que enche os olhos dos participantes é o reconhecimento de seu talento entre os colegas. "As pessoas ficam admiradas, me perguntam como é o curso, quem mais está fazendo e, principalmente, quando é a próxima seleção", conta Sandra Matheus, coordenadora do programa de alunos atrasados da Secretaria de Educação. No comando de um esquadrão de 1 000 professores que formaram 15 000 alunos no ano passado, ela vive uma experiência única desde que passou a frequentar as aulas na Coppead. Pela primeira vez em 26 anos de magistério, Sandra se sente uma celebridade.



Carlos Matus

"A política é nobre e complexa, ainda que, às vezes, esteja dominada pelo que há de mais medíocre na sociedade. Aqueles que dizem que a política é suja, sujam-na ainda mais. Quem se abstém de participar da vida política é cúmplice da mediocridade e da corrupção. É hora dos capazes e honestos invadirem o campo da política."



BIBLIOGRAFIA

Gestão Pública no Brasil Contemporâneo – Evelyn Levy e Pedro Aníbal Drago – Edições Fundap – São Paulo: Casa Civil – SP; 2005 (Texto de Nelson Marconi – pag. 330)

Mérito e Flexibilidade: A gestão das Pessoas no Setor Público – Francisco Longo – Edições Fundap – São Paulo, 2007

Construindo uma Nova Gestão Pública – Paulo César Medeiros e Evelyn Levy (orgs.) – Natal: SEARH/RN; 2010 (Texto de Nelson Marconi – pag. 111)



Obrigado!

Prof. Me. Murilo Lemos
murilo@gvmail.br

