

QUADRO DA ADMINISTRAÇÃO DOS **estados brasileiros**

Relatório com visão consolidada

DEZEMBRO DE 2019

APRESENTAÇÃO

A temática de gestão de pessoas na administração pública ainda carece de dados, pesquisas e estudos que reflitam sobre suas peculiaridades e que respaldem os avanços neste campo de análise, propiciando que o Estado possa melhor selecionar, planejar, capacitar e alocar a sua força de trabalho.

Em muitas organizações públicas brasileiras, a gestão de pessoas ainda se restringe às atividades operacionais, como pagamento de pessoal, benefícios, aposentadorias, licenças, dentre outras atividades mais tradicionais. Algumas gestões possuem ações de treinamento e capacitação.

As aceleradas transformações pelas quais passam a sociedade e a administração pública demandam novos níveis de desempenho da gestão de pessoas.

A pesquisa “Quadro da Administração dos Estados Brasileiros” busca fornecer um amplo retrato, que complementa alguns dados secundários existentes, para traçar um perfil detalhado do servidor e da gestão de pessoas nos 26 estados e no Distrito Federal.

O estudo tem por objetivo dotar a gestão de pessoas de maior capacidade de diagnóstico e planejamento de ações, com o propósito de uma gestão pública mais efetiva, baseada em dados e evidências.

APRESENTAÇÃO

O presente documento apresenta a pesquisa e está dividido em quatro partes, além desta apresentação e dos anexos. A próxima seção mostra os grandes números do setor público e suas tendências recentes com base nas fontes secundárias disponíveis.

A segunda parte apresenta a motivação para a pesquisa, seus objetivos, amostra e percepções a partir do processo de coleta.

A terceira parte traz elementos para uma agenda estratégica na área de gestão de pessoas na administração pública estadual identificados a partir da pesquisa.

Os resultados, considerando a informação de 19 unidades da federação, são apresentados na quarta parte distribuídos pelos três blocos da pesquisa:

- Bloco I: Quantitativo de pessoal, planejamento e gestão de pessoas
- Bloco II: Seleção, avaliação e desenvolvimento
- Bloco III: Integração Planejamento, orçamento e gestão de pessoas

Os aspectos metodológicos da pesquisa podem ser encontrados nos Anexos.

Grandes números do setor público:

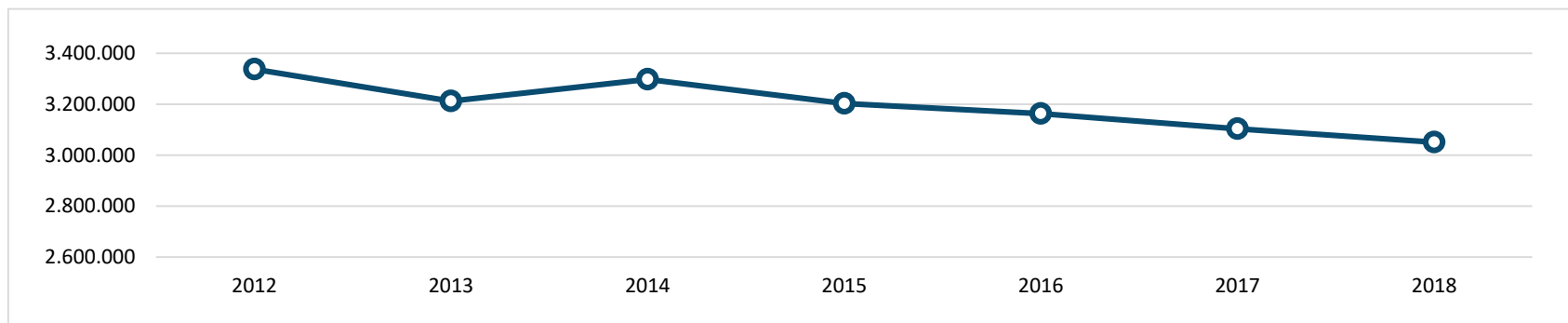
*o que apontam os
dados secundários*



NÚMEROS DE VÍNCULOS (RAIS)

- No Brasil, o número de vínculos no setor público aumentou 2% entre 2012 e 2018, mantendo sua participação de 22% no total de vínculos.
- **No setor público estadual* foram registrados 3,1 milhões de vínculos em 2018**, com queda de 9% em relação à 2012. Já as esferas executivas federal e, sobretudo, a municipal registraram aumentos na década de 5% e 12%, respectivamente.
- A esfera **estadual representa, em 2018, cerca 30,3% do total de vínculos do poder executivo**. Em 2012, era 34,4%. A queda de participação da esfera estadual foi compensada pelo crescimento da esfera municipal que passou de 59,7% para 63,5% entre 2012 e 2018

NÚMERO DE VÍNCULOS - SETOR PUBLICO ESTADUAL

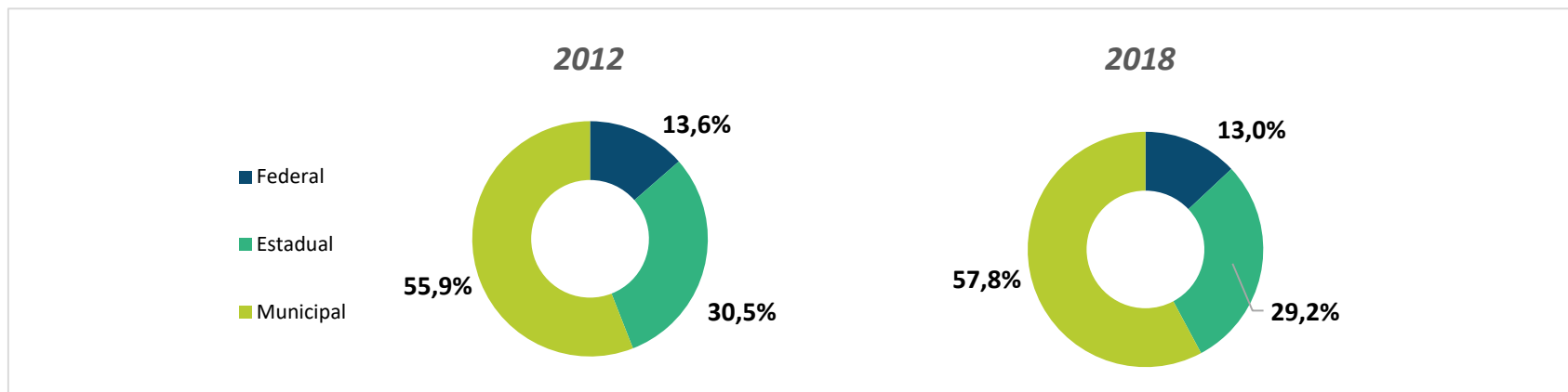


Fontes: RAIS/MTb. * O setor público estadual inclui além dos poderes executivos, judiciários e legislativos, as autarquias, fundações, Órgão Público Autônomo e Fundação Pública de Direito Privado. Em 2018, o poder executivo estadual representava 80% do total de vínculos do setor público estadual.

NÚMEROS DE PESSOAS OCUPADAS (PNAD C)

- Com relação ao **número de pessoas ocupadas** no setor público, houve aumento de 2,8% entre 2012 e 2018, porém com **manutenção do percentual do total de ocupados** (11,7% ou 10,7 milhões de ocupados em 2018)
- Na esfera **estadual houve queda de 1,6%** no mesmo período, reduzindo sua participação no total do setor público de **30,5% em 2012, para 29,2% dos ocupados** na administração pública, em 2018.
- As **prefeituras representam mais da metade (57,8%)** com tendência de alta, enquanto a esfera federal representa 13% e também registrou queda no período (1,5%).

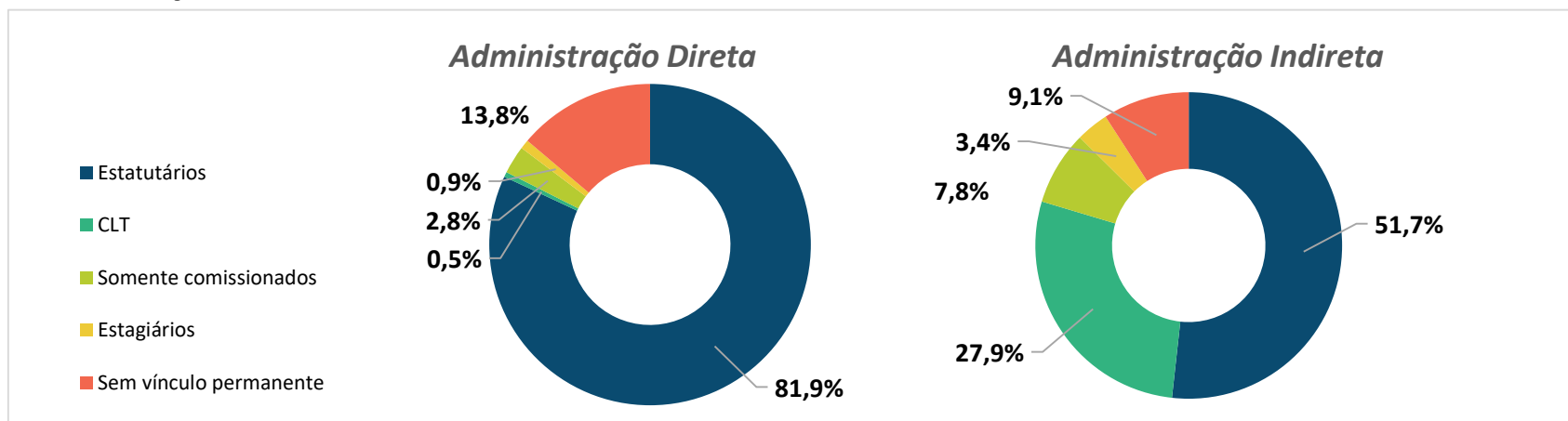
OCUPADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA POR ESFERA DE GOVERNO



COMPOSIÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO ESTADUAL (ESTADIC)

- Segundo a Estadiv, a administração direta ocupa 2,7 milhões de pessoas, 88% do total da administração estadual, em 2018. Em 2012, o percentual era de 84%.
- Nota-se no período manutenção da composição dos ocupados da administração direta por tipo de vínculo. Em média, **81,9% dos ocupados** da administração pública direta são **estatutários**, proporção similar a de 2012. Os ocupados sem vínculo permanente representam 13,8% e os somente comissionados (2,8%).¹
- A administração indireta é mais diversificada. Em 2018, 51,7% dos ocupados são estatutários, 27,9% celetistas e 7,8% somente comissionados.²

COMPOSIÇÃO DOS VÍNCULOS POR TIPO DE VÍNCULO – 2018

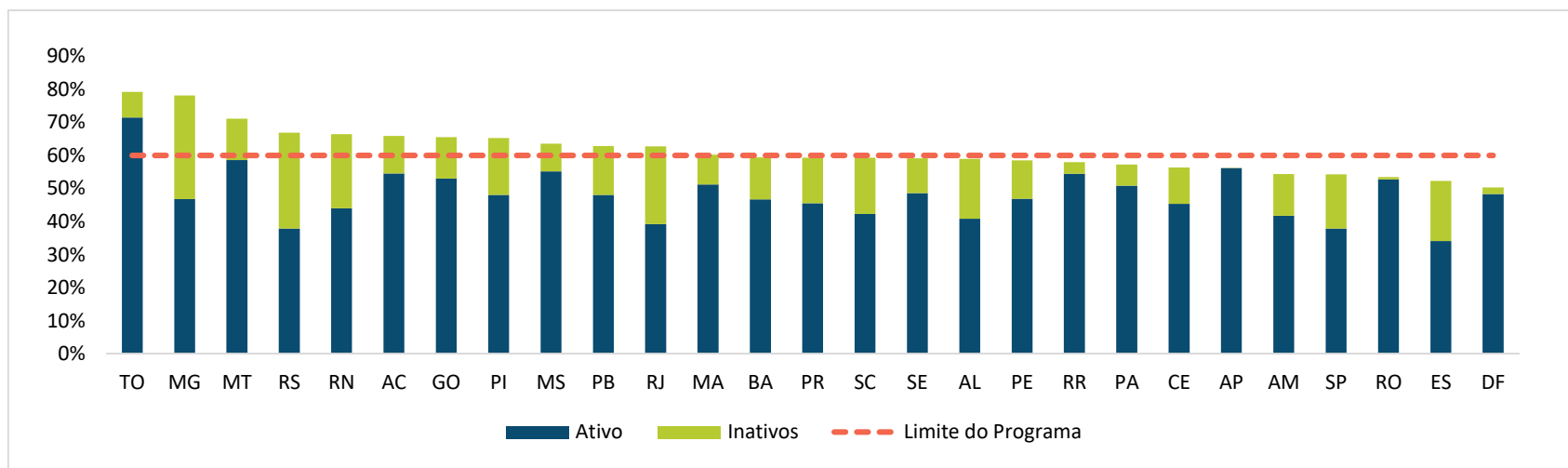


Fontes: Estadiv/IBGE. ¹ Os celetistas e estagiários representam 0,5% e 0,9%, respectivamente. ² Os estagiários representam 3,4% e 9,1% não possuem vínculo permanente.

DESPESA COM PESSOAL (SECRETARIA DO TESOURO NACIONAL)

- Os estados convivem com despesas crescentes de pessoal, sendo que 12 ultrapassaram o limite da LRF
- O crescimento real de 39,3% das despesas com pessoal entre 2011 e 2018 ocorreu pela trajetória das despesas com os ativos e inativos ao longo dos últimos anos

RELAÇÃO ENTRE A DESPESA COM PESSOAL E A RECEITA
CORRENTE LÍQUIDA DO EXERCÍCIO DE 2018



O Quadro da Administração dos Estados Brasileiros

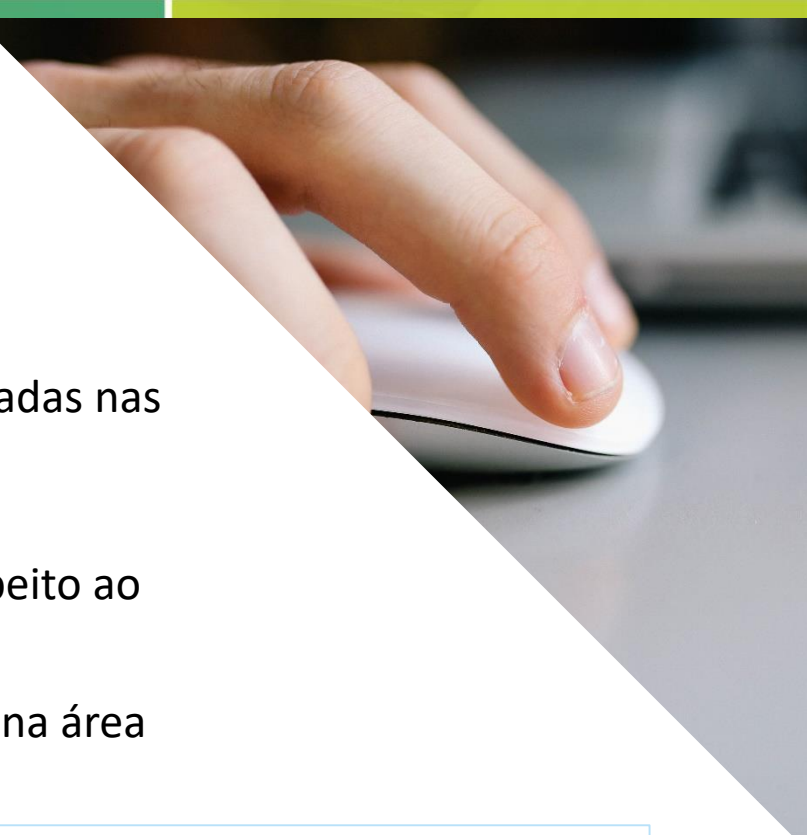


MOTIVAÇÃO PARA A PESQUISA

- A partir das bases secundárias é possível ter um panorama geral dos vínculos e das pessoas ocupadas nas administrações estaduais
- Contudo há limitações nos dados no que diz respeito ao detalhamento de temas relevantes para a gestão estratégica de pessoas e formulação de políticas na área

*Constituir um “**Quadro da Administração Pública dos Estados Brasileiros**” é a base para se estruturar uma atuação mais efetiva neste campo*

- Os resultados aqui apresentados devem se constituir como a primeira etapa da estruturação de uma **plataforma de pessoas a ser atualizada e aprimorada ao longo dos anos**



OBJETIVOS DA PESQUISA

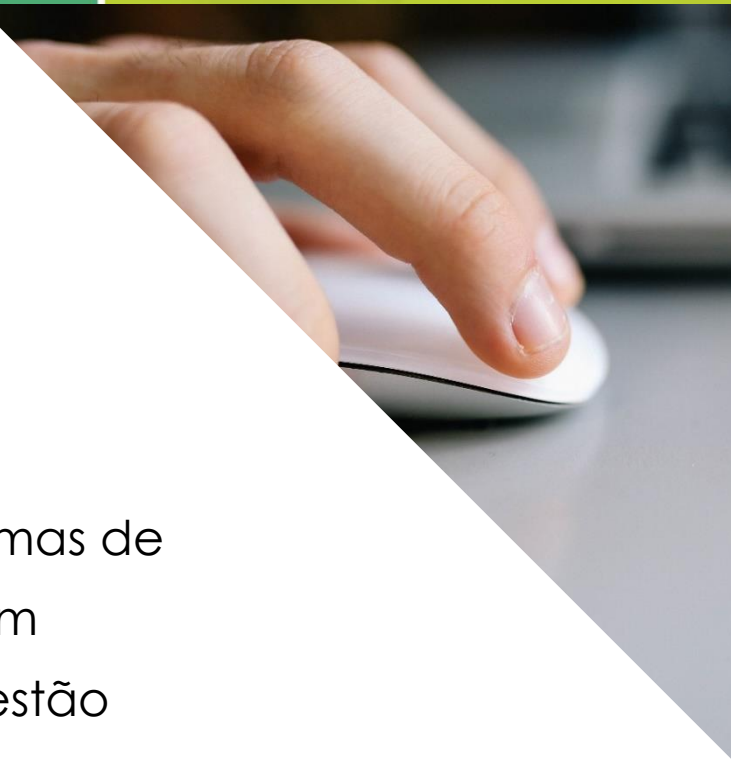


Estruturar um quadro da gestão de pessoas no Setor Público estadual

- Mapear informações relevantes dos temas de planejamento e orçamento que possam contribuir para o aprimoramento da gestão de pessoas



Constituir uma base que permita o monitoramento do avanço deste tema nos estados brasileiros



ESTADOS PARTICIPANTES

➤ 19 UFs

participaram
da pesquisa
“Quadro da
Administração
dos Estados
Brasileiros”



PERCEPÇÕES A PARTIR DA PESQUISA

- ✓ Elevada heterogeneidade entre os estados
- ✓ Em geral sistemas e estruturas internas fragmentadas
- ✓ Uso de dados aquém do potencial
- ✓ Diversidade de conceitos utilizados
- ✓ Baixa integração entre as áreas de governo

- ✓ Processo de aprendizados
- ✓ Integração entre estados
- ✓ Troca de experiências e práticas
- ✓ Consolidou evidências que suportam “opiniões”
- ✓ Demonstrou a enorme possibilidade de agregação de valor desta agenda

O maior e mais completo quadro sobre a gestão de pessoas na administração pública estadual

Elementos para uma agenda estratégica de gestão de pessoas



INICIATIVAS (1/3)

- 1 Foco em educação, saúde e segurança.** Representam mais de 80% do total de vínculos
- 2 Gestão antecipatória das aposentadorias.** Uso de diferentes conceitos nos estados, com dificuldades de estimar os habilitados a se aposentar
- 3 Reestruturação de carreiras:** heterogeneidade de nomenclaturas e elevado número nos estados
- 4 Dimensionamento e planejamento da força de trabalho:** prática pouco utilizada. Apenas quatro utilizam para definir quantitativos e dois para definir perfis
- 5 Afastamentos e licenças:** dados heterogêneos e dispersos parecem indicar necessidade de aprimorar a gestão do tema

INICIATIVAS (2/3)

- 6** **Unidade central de gestão de pessoas.** Organismo que precisa ser melhor definido em termos de composição e atribuições
- 7** **Sistema de gestão de pessoas.** Falta de integração, em maior medida restrito a folha de pagamentos e questões mais legais como benefícios
- 8** **Escolas de Governo:** atuação mais estratégica e conectada com o sistema de planejamento
- 9** **Desenvolvimento de lideranças:** prática a ser desenvolvida
- 10** **Cargos comissionados:** em geral não há critérios para ocupação destes cargos. Quando existentes, os critérios são predominantemente relacionados a conformidade legal e integridade

INICIATIVAS (3/3)

- 11** **Avaliação de desempenho:** fragmentada e parcial (cobre partes do funcionalismo). Baixo uso de indicadores e metas e pouca conexão com outros processos da gestão de pessoas, por exemplo: processos de desenvolvimento e capacitação
- 12** **Estágio probatório:** existência de avaliações, mas desconectadas de metas de desempenho e com índices de aprovação universal
- 13** **Baixa conexão entre sistema de planejamento e gestão de pessoas:** não utiliza para definir suas metas. Exemplo: participa dos processos de pactuação mas não utiliza estas metas no processo de avaliação

Resultados

Visão por bloco



BLOCOS DO QUESTIONÁRIO

BLOCO I

- Quantitativo de servidores
- Perfil dos servidores
- Aposentados e pensionistas
- Carreiras do estado
- Planejamento e gestão de pessoas

BLOCO II

- Seleção de cargos comissionados
- Desenvolvimento de pessoas
- Avaliação de desempenho

BLOCO III

- Integração planejamento, orçamento e gestão de pessoas

BLOCO I

**QUANTITATIVO DE
SERVIDORES**

PERFIL DOS SERVIDORES

**APOSENTADOS E
PENSIONISTAS**

CARREIRAS DO ESTADO

**PLANEJAMENTO E
GESTÃO DE PESSOAS**





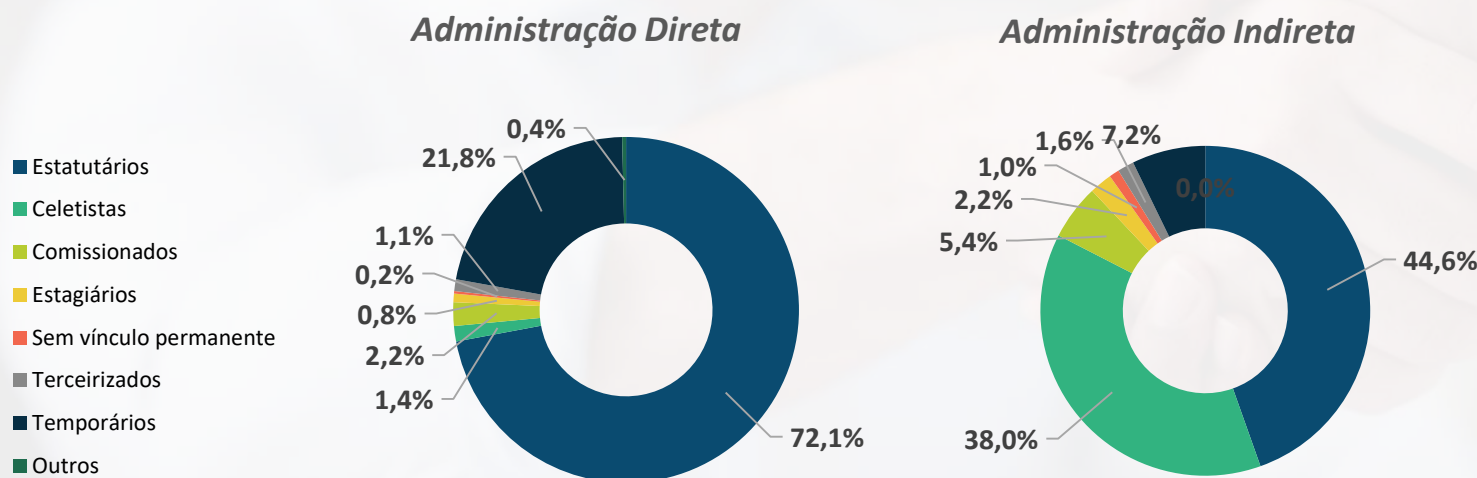
1.1

VÍNCULOS, PERFIL DOS SERVIDORES, APOSENTADORIAS E CARREIRAS

COMPOSIÇÃO DOS VÍNCULOS

- No agregado das 19 unidades da federação respondentes, há um total de 2,5 milhões de vínculos, sendo a **ADMINISTRAÇÃO DIRETA RESPONSÁVEL POR 85% E A INDIRETA 15%**, proporção similar à encontrada na Estadiv/IBGE (88% e 12% respectivamente)
- Na administração direta há predominância dos vínculos estatutários (72,1%) e dos temporários (21,8%). A participação dos estatutários na administração indireta é menor (44,6%), com peso relativamente maior dos celetistas (38,0%)²

COMPOSIÇÃO DOS VÍNCULOS POR TIPO DE VÍNCULO – 19 UFS* - 2018

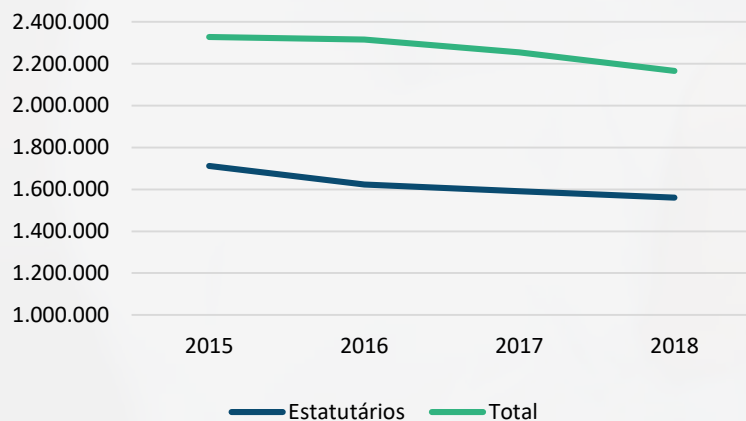


Fonte: Pesquisa Quadro da Administração Pública dos Estados, 2019. **Nota:** ¹Em Outros foi incluído os Agentes Comunitários de Saúde – Regime Especial que somente o CE respondeu. As informações sobre terceirizados foram preenchidas somente pelo estado do CE. ²Na Estadiv os ocupados na administração Indireta são principalmente estatutários (51,7%), celetistas (27,9%) e comissionado (7,8%).

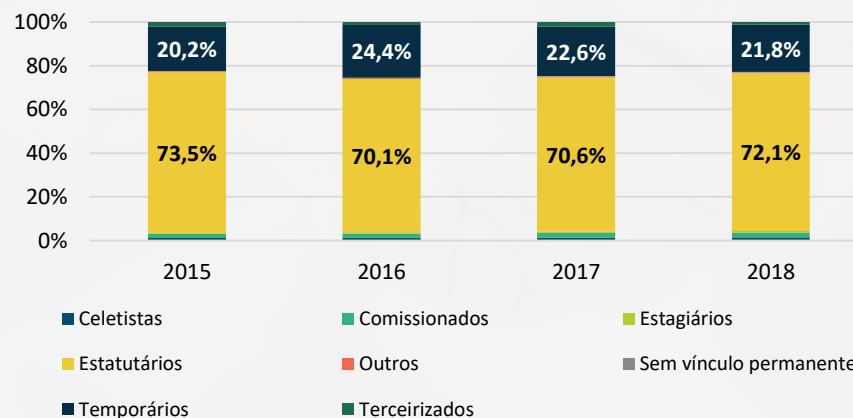
EVOLUÇÃO DOS VÍNCULOS NA ADMINISTRAÇÃO DIRETA

- No consolidado das 19 unidades da federação que responderam à pesquisa, foram registrados 2,1 milhões de vínculos com tendência de queda entre 2015 e 2018.
- HOUVE RELATIVA MANUTENÇÃO DA COMPOSIÇÃO POR VÍNCULOS NOS ÚLTIMOS 4 ANOS**, com predominância dos vínculos estatutários (72,1% do total). Contudo entre os estados, o percentual de estatutários varia de 47,6% a 96,5%. O estado mediano tem 75,9%.

EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE VÍNCULOS NA ADMINISTRAÇÃO DIRETA - 19 UFS



EVOLUÇÃO DA COMPOSIÇÃO DOS VÍNCULOS NA ADMINISTRAÇÃO DIRETA NOS ÚLTIMOS 4 ANOS – CONSOLIDADO DE 19 UFS¹



PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES

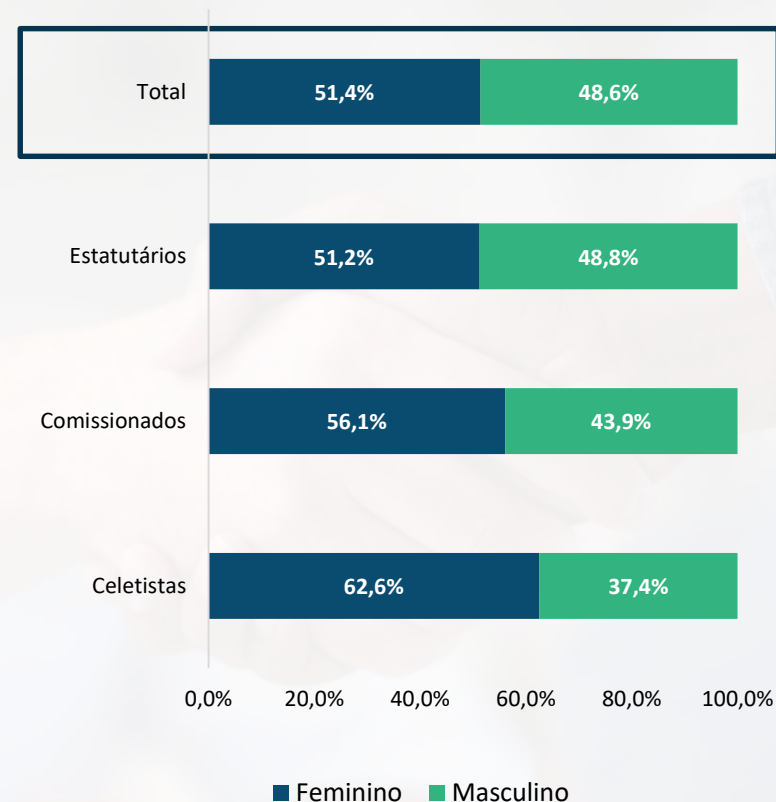
MAIS DA METADE (51,4%) DOS VÍNCULOS SÃO OCUPADOS POR MULHERES

- A participação de mulheres nos estados varia entre 31,9% e 66,5%
- A mediana de participação é 51,6%



O aumento da participação das mulheres no setor público é uma tendência observada por outras pesquisas¹

PERFIL DOS VÍNCULOS DA ADMINISTRAÇÃO DIRETA POR SEXO - CONSOLIDADO DE 19 UF

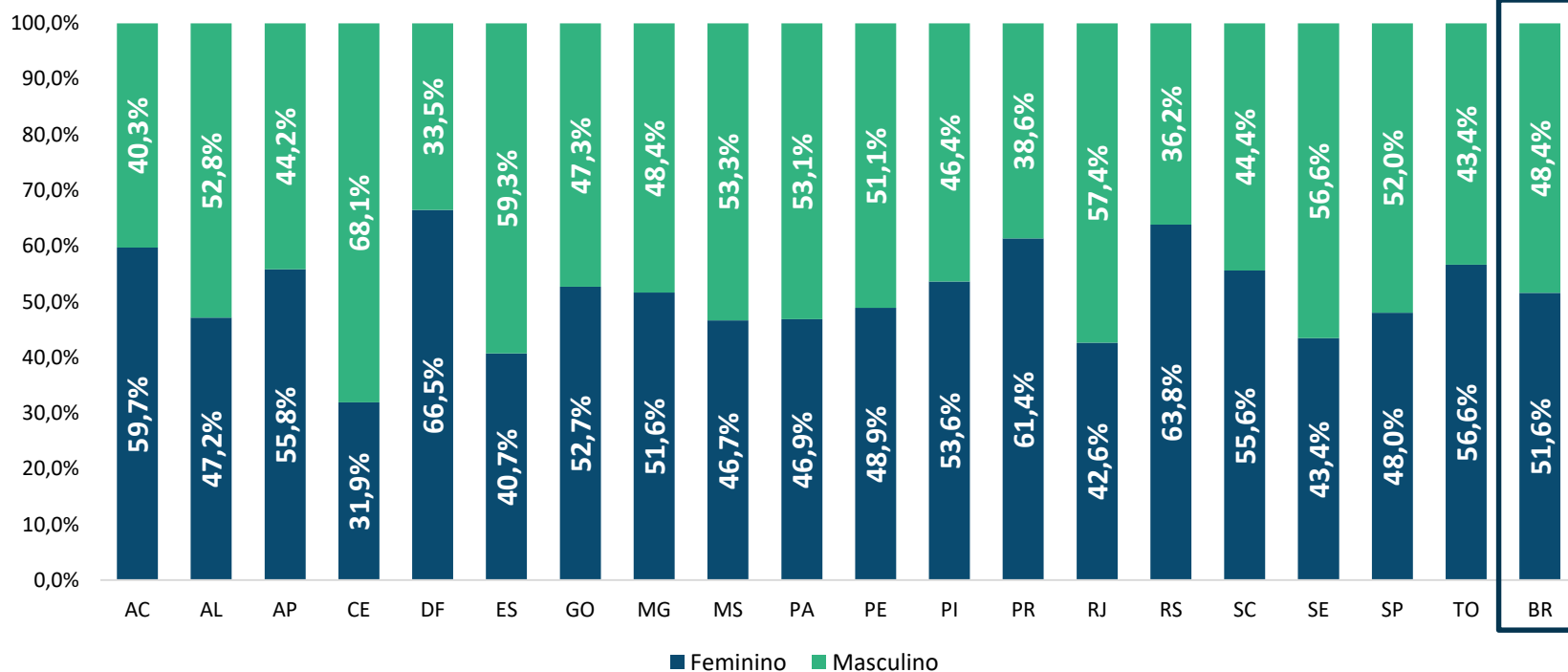


Nota: ¹Segundo a PNAD C/IBGE, 61% dos ocupados no setor público estadual são mulheres em 2018. Em 2012 elas representavam 58%.

PERFIL DOS SERVIDORES

AS MULHERES SÃO A MAIORIA DOS SERVIDORES EM 10 UF

PERFIL DE SERVIDORES NA ADMINISTRAÇÃO DIRETA POR SEXO – UF*



ESCOLARIDADE

59,6% DOS VÍNCULOS SÃO OCUPADOS POR PESSOAS QUE POSSUEM PELO MENOS O ENSINO SUPERIOR COMPLETO¹

- Há contudo grande heterogeneidade entre os estados. O maior percentual de vínculos com pelo menos o ensino superior entre os estados é de 74,4%, e o menor 46,7%. O estado mediano tem 61,4%

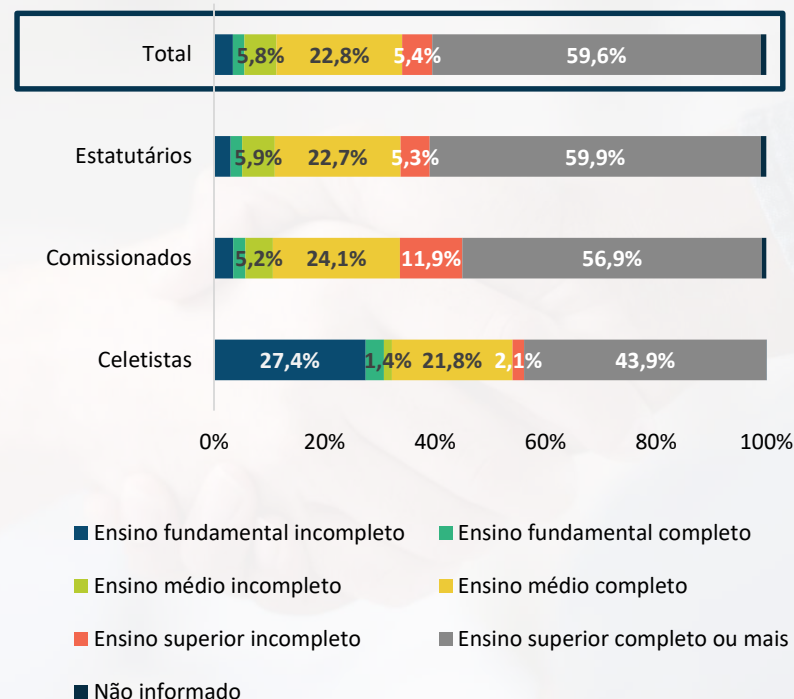


Há uma tendência de elevação da escolaridade dos servidores estaduais. A escolaridade média passou de 14 anos de estudo, em 2012, para 14,5 em 2018²

Nota: ¹Na Estadiv/IBGE de 2018, 56% dos ocupados na administração direta possuem o ensino superior.

Fonte: ²PNAD C/IBGE.

PERFIL DOS VÍNCULOS DA ADMINISTRAÇÃO DIRETA POR GRAU DE ESCOLARIDADE - CONSOLIDADO DE 19 UF

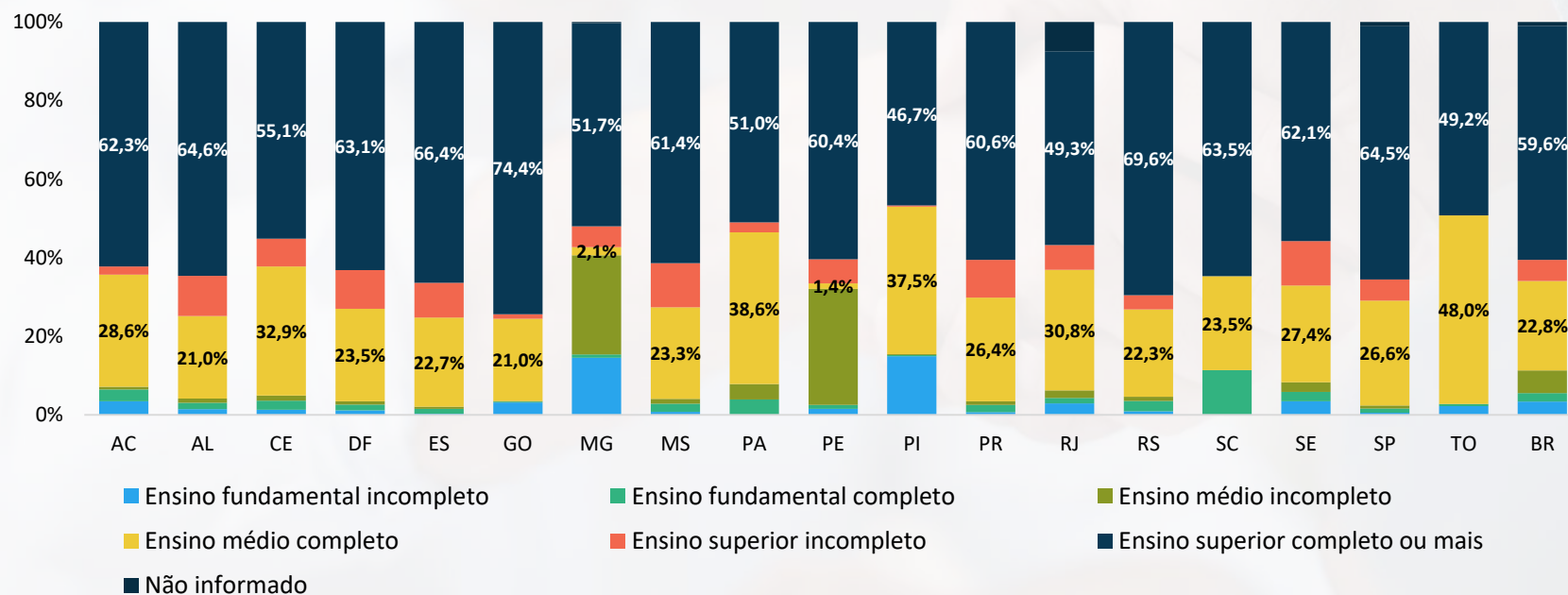


Fonte: Pesquisa Quadro da Administração Pública dos Estados, 2019.

ESCOLARIDADE

O nível de escolaridade varia expressivamente entre os estados. No GO há mais de 70% de vínculos ocupados por pessoas com ao menos o ensino superior completo.

PERFIL DOS VÍNCULOS DA ADMINISTRAÇÃO DIRETA POR GRAU DE ESCOLARIDADE – UF¹



Fonte: Pesquisa Quadro da Administração Pública dos Estados, 2019.¹ AP não foi incluído, pois não forneceu dados para a questão.

FAIXA ETÁRIA

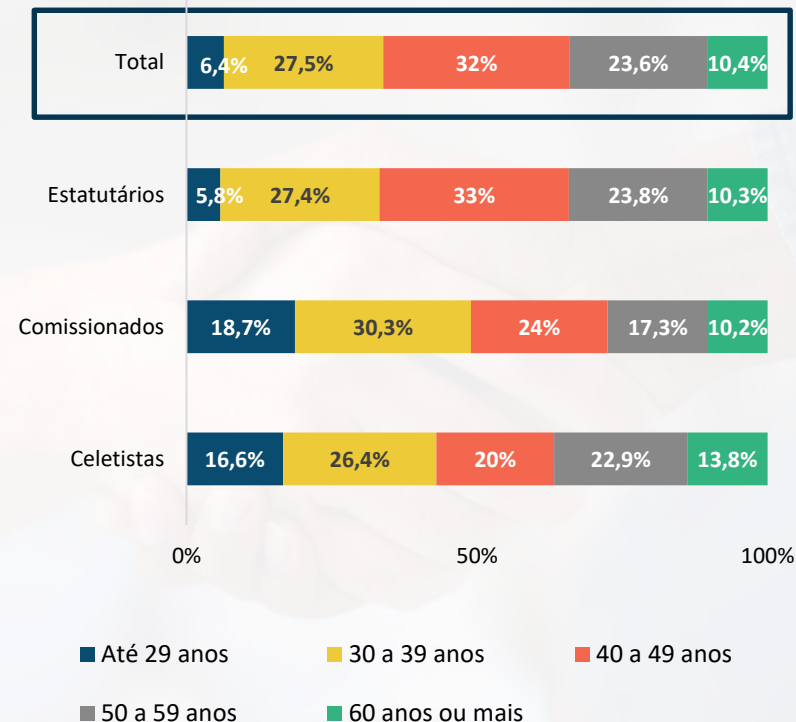
UM A CADA 10 VÍNCULOS SÃO OCUPADOS POR PESSOAS COM MAIS DE 60 ANOS

- A maior parte dos vínculos, de acordo com o questionário, está entre 40 e 49 anos (32,2%)
- O tempo médio de serviço dos estatutários varia de 10 a 30 anos, com mediana situando em 15 anos



Outra tendência verificada é o envelhecimento dos servidores. A idade média passou de 42, em 2012, para 43,8 anos, em 2018¹

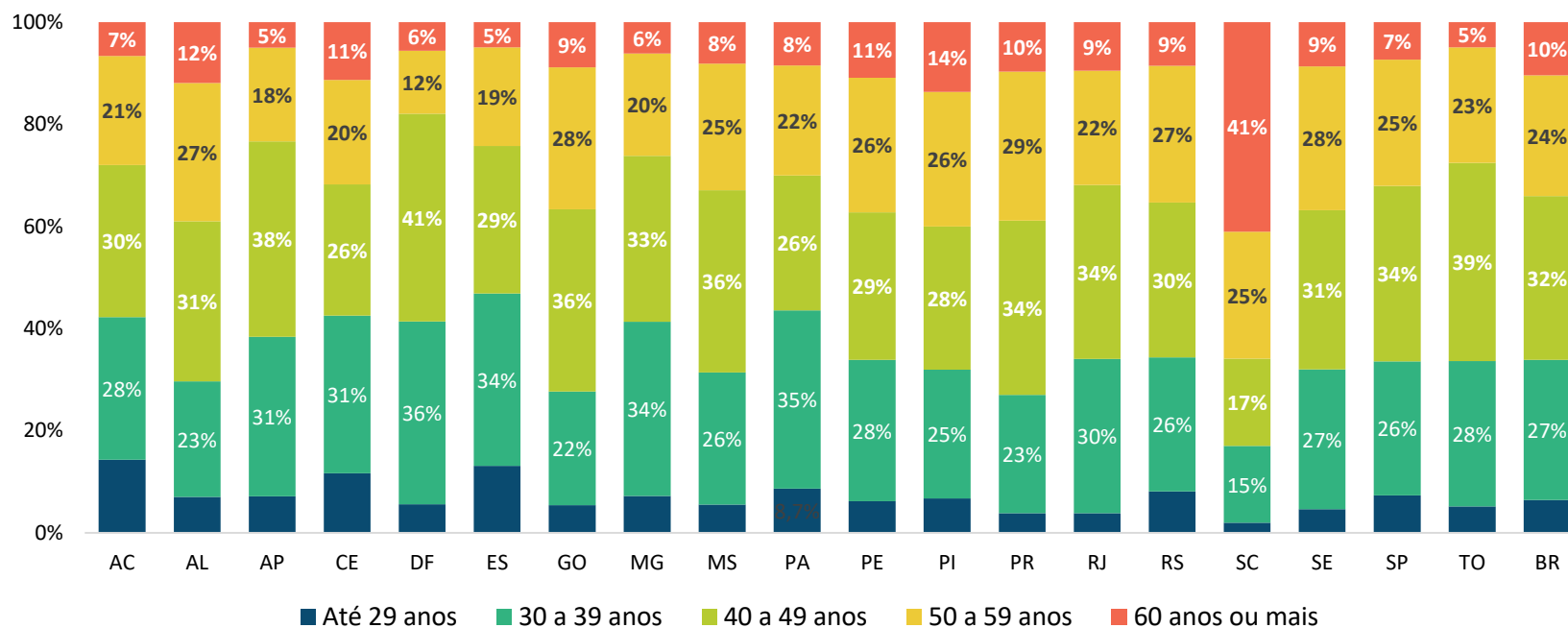
PERFIL DOS VÍNCULOS DA ADMINISTRAÇÃO DIRETA POR FAIXA ETÁRIA - CONSOLIDADO DE 19 UF



FAIXA ETÁRIA

A faixa etária predominante entre os vínculos em quase todos os estados é entre 40 e 49 anos. Como exceção, SC que tem 41% de vínculos com 60 anos ou mais.

PERFIL DOS VÍNCULOS DA ADMINISTRAÇÃO DIRETA POR FAIXA ETÁRIA – UF

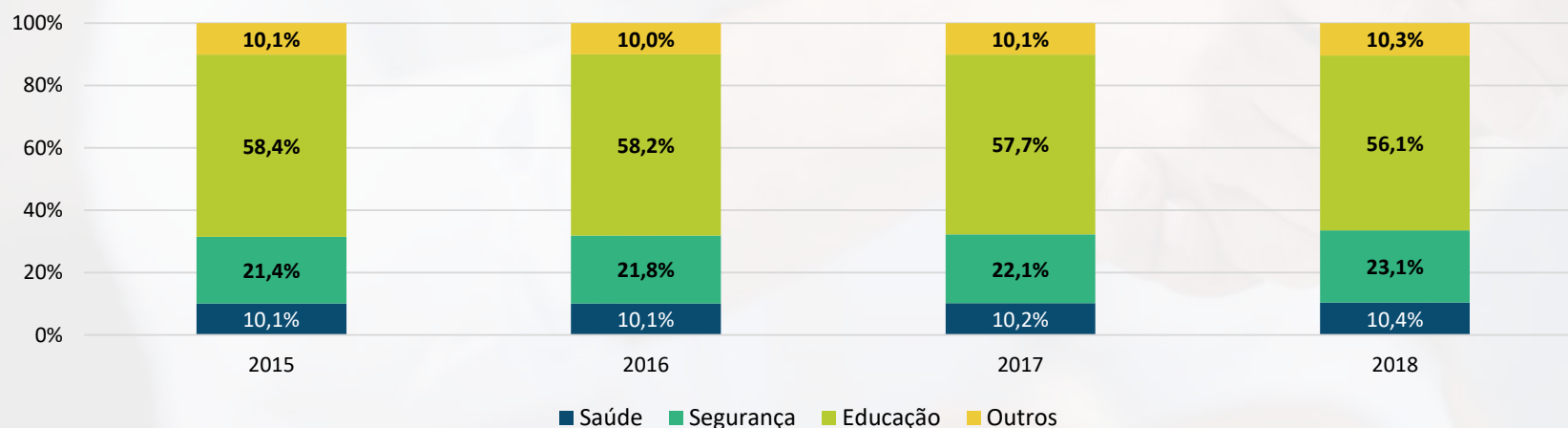


ÓRGÃOS COM MAIOR REPRESENTATIVIDADE

OS ÓRGÃOS RELACIONADOS À SAÚDE, EDUCAÇÃO E SEGURANÇA RESPONDEM POR MAIS DE 80% DOS VÍNCULOS DA ADMINISTRAÇÃO DIRETA, O QUE DEMANDA UMA ATENÇÃO ESPECIAL PARA ESSAS TRÊS REDES

- A educação absorve o maior percentual de vínculos, na média dos 19 estados 56% do total.

EVOLUÇÃO DOS VÍNCULOS DA ADMINISTRAÇÃO DIRETA NAS SECRETARIAS DE SAÚDE, EDUCAÇÃO, SEGURANÇA, GESTÃO – NAS 19 UFS



SAÚDE, SEGURANÇA E EDUCAÇÃO

AP	N	%
Educação	10386	40,2%
Saúde	6220	24,1%
Segurança	5376	20,8%

TO	N	%
Educação	15481	35,3%
Saúde	13434	30,7%
Segurança	7574	17,3%

DF	N	%
Educação	47054	46,3%
Saúde	36095	35,6%
Segurança	3055	3,0%

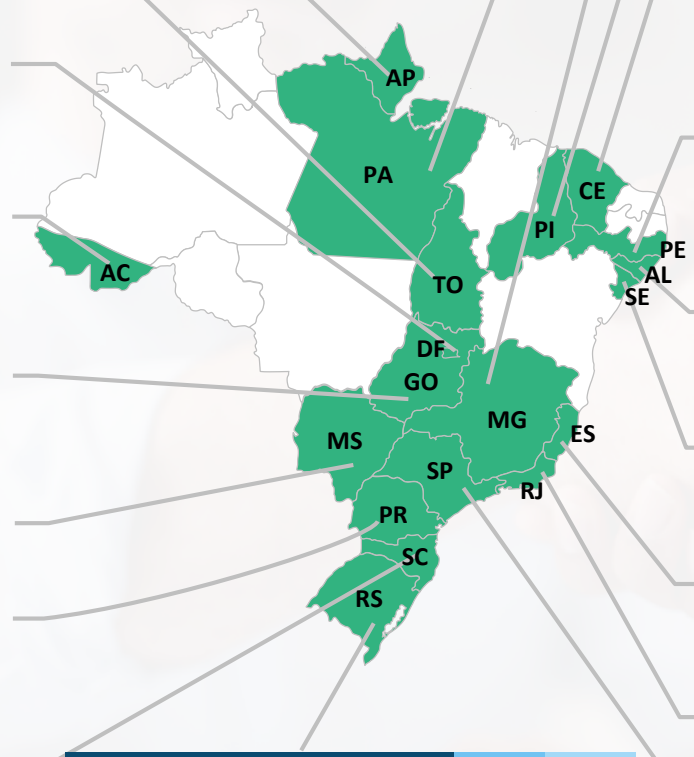
AC	N	%
Educação	17949	56,2%
Saúde	6066	19,0%
Segurança	4124	12,9%

GO	N	%
Educação	49016	55,9%
Saúde	7491	8,5%
Segurança	22301	25,4%

MS	N	%
Educação	25785	62,4%
Saúde	1169	2,8%
Segurança	8916	21,6%

PR	N	%
Educação	108821	70,6%
Saúde	8403	5,4%
Segurança	29452	19,1%

SC	N	%
Educação	72489	54,2%
Saúde	17990	13,4%
Segurança	30551	22,8%



RS	N	%
Educação	80200	63,9%
Saúde	3976	3,2%
Segurança	27211	21,7%

PA	N	%
Educação	40963	54,6%
Saúde	8222	11,0%
Segurança	20206	23,4%

MG	N	%
Educação	247877	73,2%
Saúde ¹	-	0,0%
Segurança	61315	18,1%

PI	N	%
Educação	24560	51,1%
Saúde	8736	18,2%
Segurança	6130	12,8%

CE	N	%
Educação	38787	46,2%
Saúde	7929	9,5%
Segurança	31422	37,5%

PE	N	%
Educação	41077	40,1%
Saúde	23370	22,8%
Segurança	23041	22,5%

AL	N	%
Educação	16873	56,6%
Saúde	5314	17,8%
Segurança	3720	12,5%

SE	N	%
Educação	15798	53,7%
Saúde	1573	5,4%
Segurança	8095	27,5%

ES	N	%
Educação	20400	40,4%
Saúde	9227	18,3%
Segurança	13418	26,6%

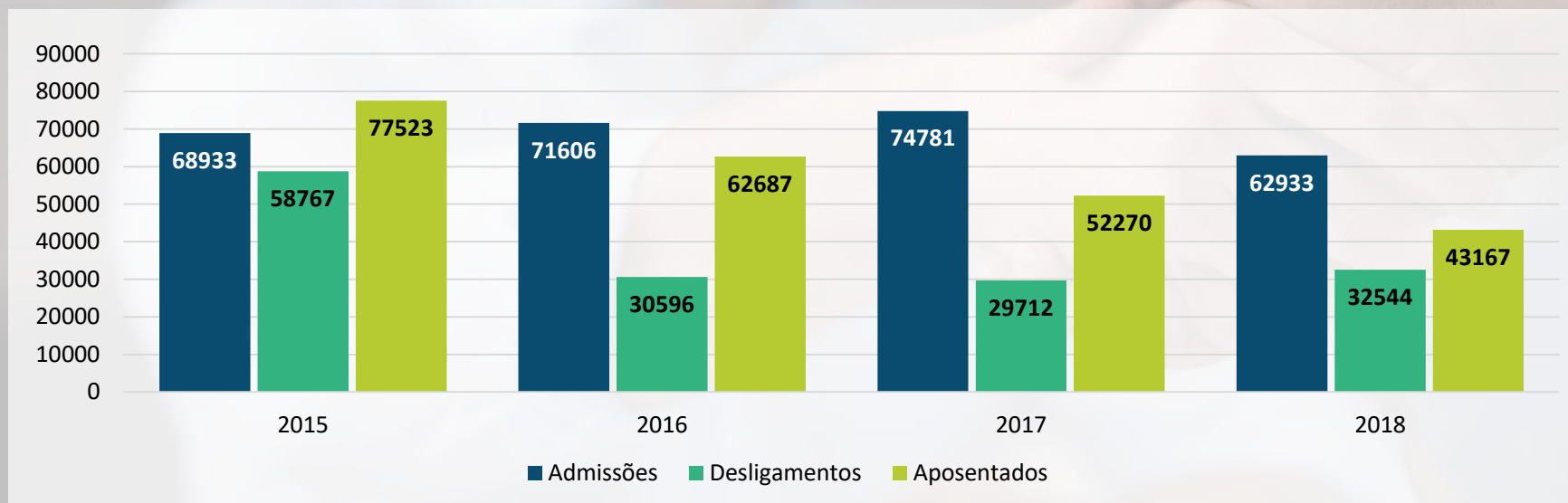
RJ	N	%
Educação	74630	45,0%
Saúde	10786	6,5%
Segurança	73303	44,2%

SP	N	%
Educação	244984	53,9%
Saúde	45010	9,9%
Segurança	112400	24,7%

EVOLUÇÃO DAS ADMISSÕES, DEMISSÕES E APOSENTADORIAS

- O número de admissões teve crescimento até 2018 e queda em 2018, enquanto o número de aposentadorias tem tendência de queda
- O saldo entre admitidos e desligados + aposentados passou de -67.357 em 2015 para -12.778 em 2018

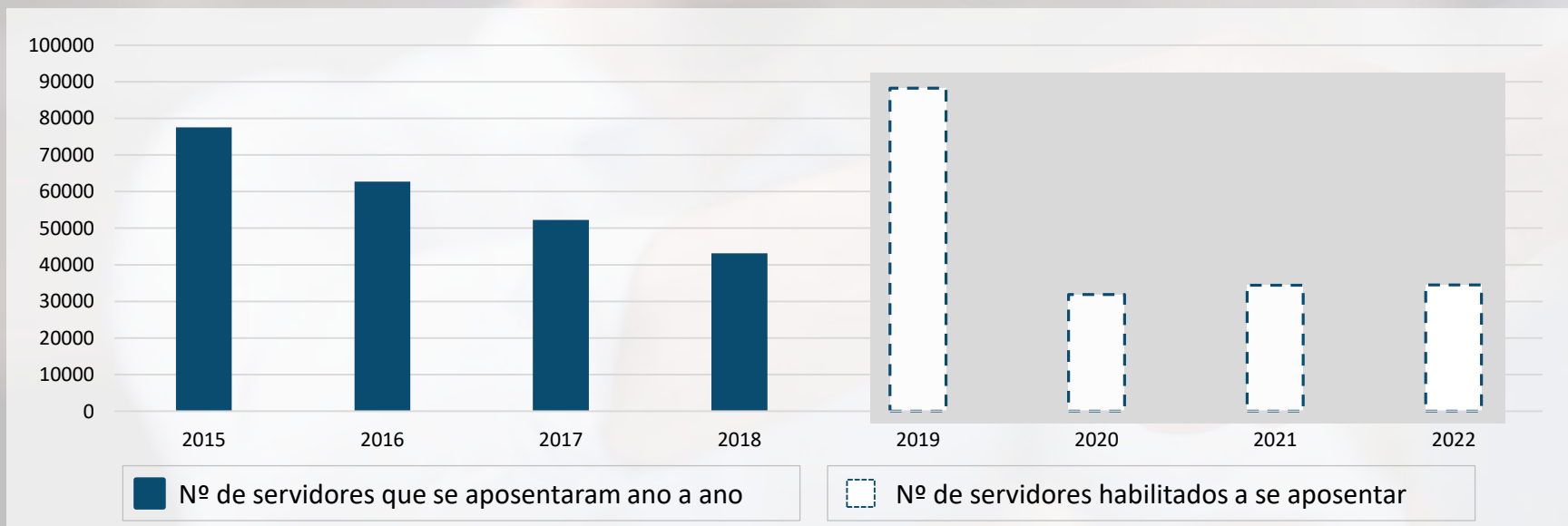
EVOLUÇÃO DE ADMISSÕES, DEMISSÕES E APOSENTADOS – CONSOLIDADO DE 19 UF*



Fonte: Pesquisa Quadro da Administração Pública dos Estados, 2019. *Em admissões são considerados servidores (estatutários e celetistas) que foram contratados, concursados ou não, e que entraram na folha de pagamento. Em desligamentos considerou-se exonerações e demissões de servidores (estatutários e celetistas), excluindo os aposentados.

APOSENTADORIAS

- Os estados utilizam formas variadas de cálculo para identificar os servidores habilitados a se aposentar
- Nos próximos quatro anos um total de 178.765 servidores estarão habilitados a se aposentar¹, cerca de 11% do total de vínculos estatutários em 2018
- O maior quantitativo em 2019 deve-se ao número de “habilitados” que alcançaram essa condição nos anos anteriores e não a exerceram. A partir de 2020 são os novos habilitados
- A idade média dos servidores no momento da aposentadoria é 57 anos. Entre os estados varia de 54 a 65 anos, sendo 56 anos no estado mediano.



AFASTAMENTOS E LICENÇAS

- Os números apresentados sobre afastamentos e licenças são muito heterogêneos, o que parece demonstrar dificuldades em obtenção dos dados
- Em dezembro de 2018, foram em média 2,8% de afastamentos e 9,9% de licenças em relação ao total de vínculos
- Cerca de um terço das licenças são por motivos de saúde e 31% dos afastamentos se devem a servidores cedidos para servir a outros órgãos

	Percentual de Afastamentos (Dez/2018)	Percentual de afastados que foram servir a outro órgão ²	Percentual de Licenças (Dez/2018)	Percentual de licenças motivadas por tratamento de saúde
Mínimo	0,1%	3,2%	0,2%	0%
Máximo	9,3%	100%	30,1%	99,1%
Mediana	1,4%	59%	9,8%	77,7%
Média	2%	31,3%	9,9%	33,1%

Fonte: Pesquisa Quadro da Administração Pública dos Estados, 2019.

Nota:¹ DF não respondeu e MS não possui dados disponíveis. Foram desconsiderados quantidades consideradas outliers (Quantidade de afastamento: GO; Quantidade de licenças: CE e SE) ²Dentro e fora do governo

CARREIRAS

HÁ GRANDE HETEROGENEIDADE NAS ESTRUTURAS DE CARREIRAS ENTRE OS ESTADOS

- O número de carreiras ativas relatadas pelos estados varia de 14 a 145
- 17 estados responderam as perguntas sobre carreiras

CARREIRAS POR UF

UF	Número de carreiras Ativas
AC	ND
AL	44
AP	18
CE	31
DF	35
ES	86
GO	42
MG	145
MS	45
PA	14
PE	77
PI	126
PR	33
RJ	74
RS	26
SC	55
SE	18
SP	43
TO	29

Fonte: Pesquisa Quadro da Administração Pública dos Estados, 2019.



1.2

**PLANEJAMENTO E
GESTÃO DE PESSOAS**

**TODOS ESTADOS AFIRMAM POSSUIR
UMA UNIDADE DE GESTÃO DE
PESSOAS, CONTUDO COM
ESTRUTURAS E FUNÇÕES MUITO
DISTINTAS**

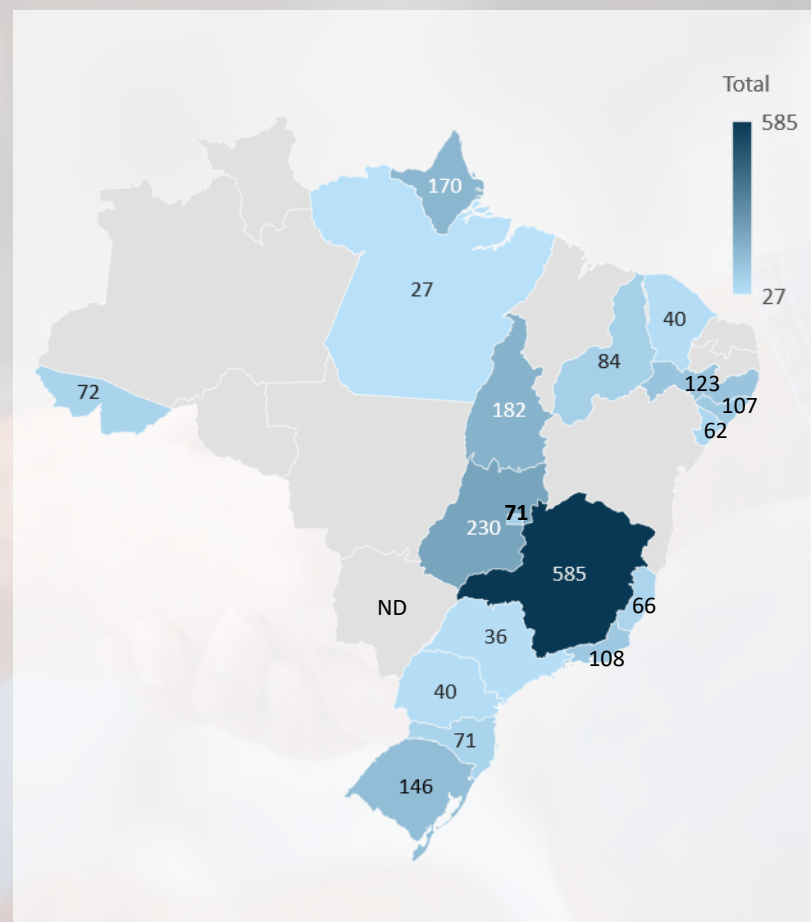
A map of Brazil with 14 states highlighted in dark blue. The highlighted states are labeled with their abbreviations: AC (Acre), AP (Amapá), PA (Pará), TO (Tocantins), CE (Ceará), PI (Pernambuco), SE (Sergipe), ES (Espírito Santo), RJ (Rio de Janeiro), MG (Minas Gerais), GO (Goiás), DF (Distrito Federal), SP (São Paulo), PR (Paraná), and RS (Rio Grande do Sul). The remaining states are shown in light gray.

UNIDADE CENTRAL DE GESTÃO DE PESSOAS

HÁ, CONTUDO, ESTRUTURAS E FUNÇÕES MUITO DISTINTAS DAS UNIDADES CENTRAIS DE GESTÃO DE PESSOAS NOS ESTADOS

- Não há um consenso entre os estados sobre a estrutura da unidade central de gestão de pessoas e suas atribuições. Isto é perceptível pela quantidade de pessoas alocadas em cada estado.
- Algumas abrangem as escolas de governo e perícia médica e outras são restritas à folha

PESSOAS ALOCADAS NAS UNIDADES CENTRAIS DE GESTÃO DE PESSOAS E

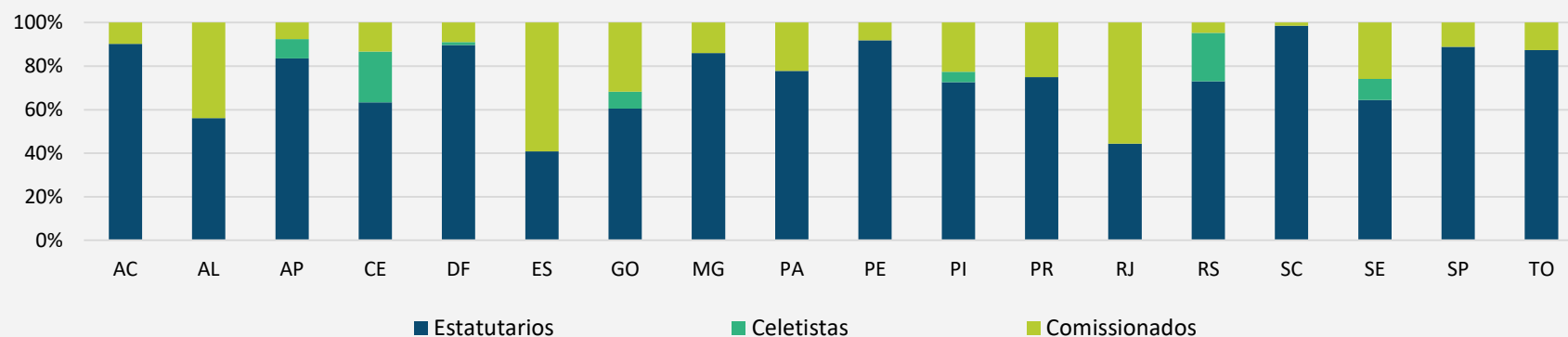


Fonte: Pesquisa Quadro da Administração Pública dos Estados, 2019.

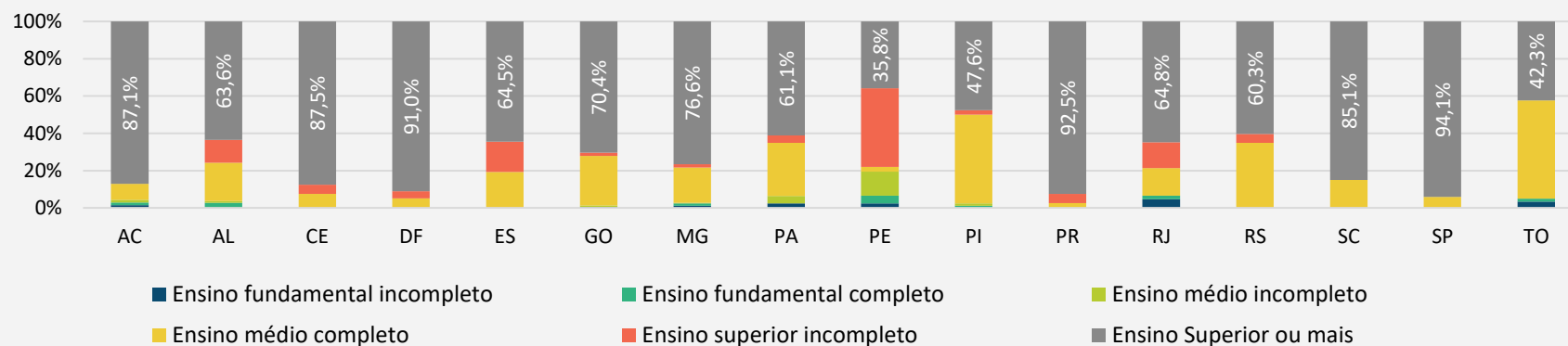
Nota: MS não informou o quantitativo de pessoas alocadas na unidade central de gestão de pessoas.

PERFIL DOS OCUPADOS NA UNIDADE CENTRAL DE GESTÃO DE PESSOAS

PERFIL DOS VÍNCULOS NA UNIDADE CENTRAL DE GESTÃO DE PESSOAS POR TIPO DE VÍNCULO - UF



PERFIL DOS VÍNCULOS NA UNIDADE CENTRAL DE GESTÃO DE PESSOAS POR GRAU DE ESCOLARIDADE - UF



UNIDADE DE GESTÃO DE PESSOAS

FUNÇÕES

AS DIFERENÇAS DE FUNÇÕES DAS UNIDADES CENTRAIS DE GESTÃO DE PESSOAS SÃO VISÍVEIS ENTRE OS ESTADOS

- Apenas 7 estados afirmaram que a unidade central de gestão de pessoas possui as quatro funções listadas: recrutamento, desenvolvimento, gestão do desempenho e gestão dos benefícios

FUNÇÕES DA UNIDADE DE GESTÃO DE PESSOAS

UF	Recrutamento e seleção	Treinamento e desenvolvimento	Gestão de desempenho	Gestão de benefícios
AC	✓	✓	✓	✓
AP	✓	✓	✓	✓
CE	✓	✓	✓	✓
DF	✓	✓	✓	✓
ES	✓	✓	✓	✓
GO	✓	✓	✓	✓
MG	✓	✓	✓	✓
PE	✓	✓	✓	✓
PI	✓	✓	✓	✓
PR	✓	✓	✓	✓
RJ	✓	✓	✓	✓
RS	✓	✓	✓	✓
SC	✓	✓	✓	✓
SE	✓	✓	✓	✓
TO	✓	✓	✓	✓

Fonte: Pesquisa Quadro da Administração Pública dos Estados, 2019.

* MS e AL não responderam essa questão.

Fonte: Pesquisa Quadro da Administração Pública dos Estados, 2019.

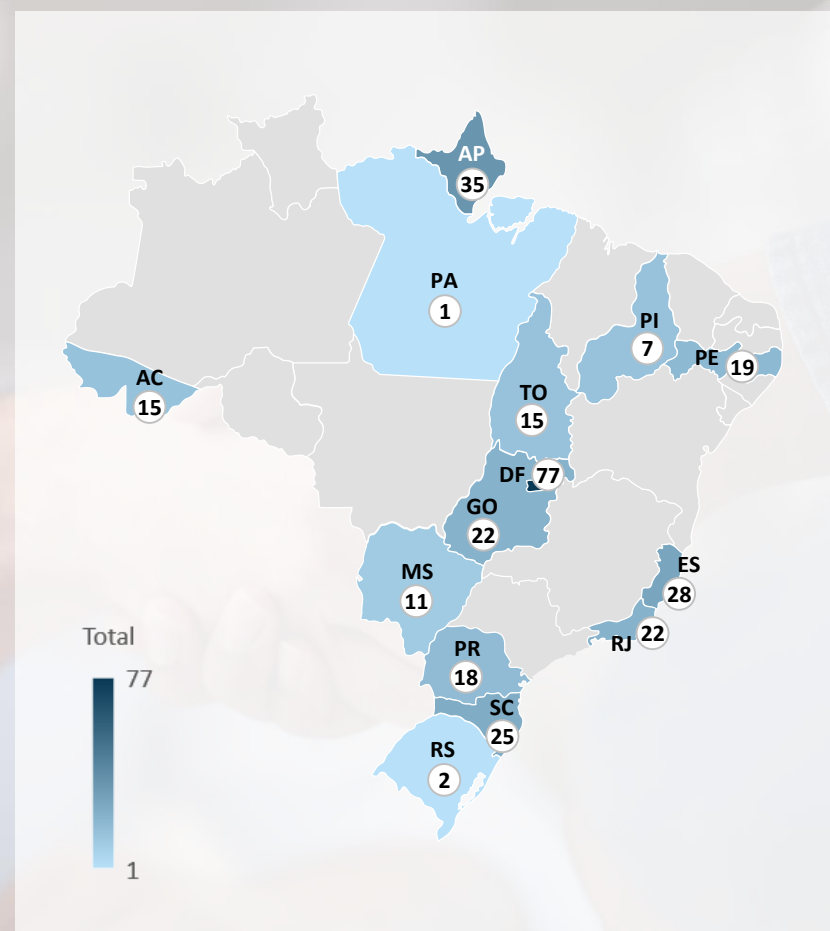
UNIDADE CENTRAL DE GESTÃO DE PESSOAS

HÁ TAMBÉM UNIDADES DE GESTÃO DE PESSOAS EM OUTROS ÓRGÃOS

- Em 14 estados existem núcleos ou responsáveis pela gestão de pessoas atuando em outros órgãos para além do núcleo central ¹
- A quantidade de órgãos varia de 1 no PA a 77 no DF

Nota: O MS não informou sobre o núcleo central mas afirma que a gestão é feita em outros órgãos. SP informou ter a gestão de pessoas em todas as secretarias, mas não informou o quantitativo

NÚMERO DE ÓRGÃOS COM NÚCLEO DE GESTÃO DE PESSOAS



UNIDADE CENTRAL DE GESTÃO DE PESSOAS

O NÚCLEO CENTRAL TEM PARTICIPAÇÃO MINORITÁRIA NO TOTAL DE PESSOAS ALOCADAS NA GESTÃO DE PESSOAS

- PR e DF são estados onde a participação da força de trabalho presente no núcleo central apresenta as menores proporções em relação ao total de trabalhadores envolvidos com gestão de pessoas, 5,3% e 5,7% respectivamente
- Inversamente, dos estados que informaram haver pessoas alocadas no núcleo central e em outros órgãos, o PA, AP, e RS apresentam as maiores participações de pessoas alocadas na unidade central

Nota: Os estados de AL, CE, MG, SE, e SP forneceram dados relativos apenas às pessoas alocadas no núcleo central. * MS não informou sobre o núcleo central mas forneceu os dados relativos a pessoas alocadas nas outras unidades

PARTICIPAÇÃO DO NÚCLEO CENTRAL E DOS DEMAIS ÓRGÃOS NO TOTAL DE PESSOAS ALOCADAS NA GESTÃO DE PESSOAS

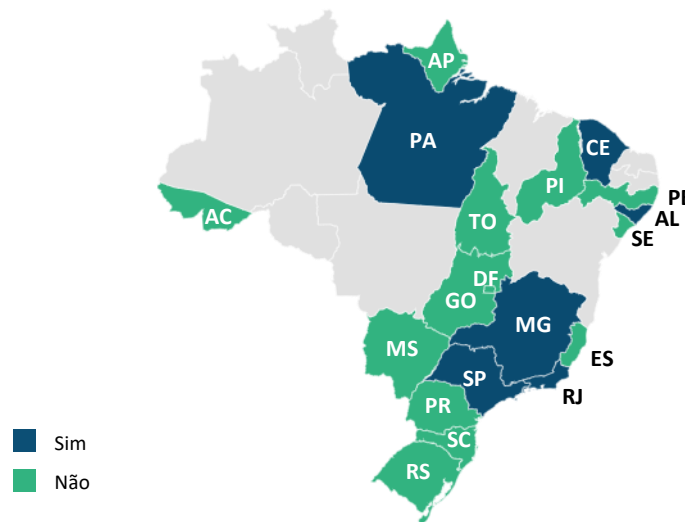
UF	Núcleo central	Demais órgãos
AC	26,5%	73,5%
AL	100,0%	Sem informação
AP	49,3%	50,7%
CE	100,0%	Sem informação
DF	5,7%	94,3%
ES	14,8%	85,2%
GO	21,5%	78,5%
MG	100,0%	Sem informação
MS (*)	0,0%	100,0%
PA	56,3%	43,8%
PE	5,9%	94,1%
PI	26,3%	73,8%
PR	5,3%	94,7%
RJ	9,7%	90,3%
RS	43,2%	56,8%
SC	8,3%	91,7%
SE	100,0%	Sem informação
SP	100,0%	Sem informação
TO	30,5%	69,5%

PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

O PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO AINDA NÃO É UMA PRÁTICA COMUM NOS ESTADOS BRASILEIROS, MAS TENDE A CRESCER NESTE CICLO DE GOVERNO

- Apenas seis estados o fazem e sete pretendem implantar neste ciclo de governo
- O planejamento feito para os próximos dois anos ajudou a definir o quantitativo de pessoas por órgão em 4 estados. Já os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações foi definido em apenas dois

É FEITO PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO?



Nota: CE, apesar de não ter respondido à pergunta, foi incluído como afirmativo por haver preenchido as demais associadas à descrição do planejamento

Fonte: Pesquisa Quadro da Administração Pública dos Estados, 2019.

PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

O planejamento e gestão do tamanho, composição e alocação da força de trabalho nos governos estaduais é de grande importância uma vez que a força de trabalho está envelhecendo e as pressões sobre a melhoria de qualificação e entrega de resultados estão aumentando.

(adaptado de Avaliação de Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório OCDE 2010)

- Somente seis estados afirmam que o planejamento da força de trabalho orienta o recrutamento e seleção de pessoas. O uso do planejamento da força de trabalho para outras funções (treinamento e gestão de desempenho e de benefícios) ocorre em apenas dois estados.

O PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO ORIENTA A FUNÇÃO DE:

ESTADOS	RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	GESTÃO DE DESEMPENHO	GESTÃO DE BENEFÍCIOS
AL	Sim	Não	Não	Não
CE	Sim	Não	Sim	Sim
MG	Sim	Não	Não	Não
PA	Sim	Sim	Sim	Sim
RJ	Sim	Sim	Sim	Sim
SP	Sim	Não	Não	Não

Fonte: Pesquisa Quadro da Administração Pública dos Estados, 2019.

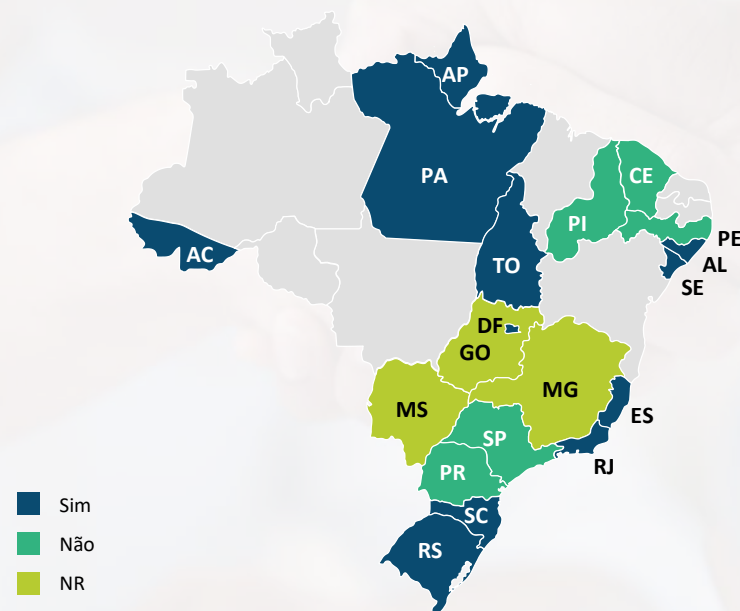
SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS

AINDA HÁ ESPAÇO PARA CONSOLIDAÇÃO DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO DE PESSOAS NOS ESTADOS

- Apenas 11 estados afirmaram que o sistema de informação é unificado
- Os sistemas mais frequentes nos estados possuem módulos de folha de pagamento, administração de pessoal, cargos, salários e benefícios

MÓDULOS	QUANTAS UFS POSSUEM?
Recrutamento e Seleção	5
Folha de pagamento	18
Cargos e salários	17
Treinamento	5
Avaliação de Pessoal	9
Administração de Pessoal	15
Benefícios	15
Convênios	9
Frequência e acesso	9
Processos trabalhistas e sentenças judiciais	6
Segurança no trabalho	4
Medicina no trabalho	8
eSocial	9

O SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS É UNIFICADO?



Fonte: Pesquisa Quadro da Administração Pública dos Estados, 2019.

BLOCO II

**SELEÇÃO DE CARGOS
COMISSIONADOS**

**DESENVOLVIMENTO
DE PESSOAS**

**AValiação DE
DESEMPENHO**





2.1

CARGOS COMISSIONADOS

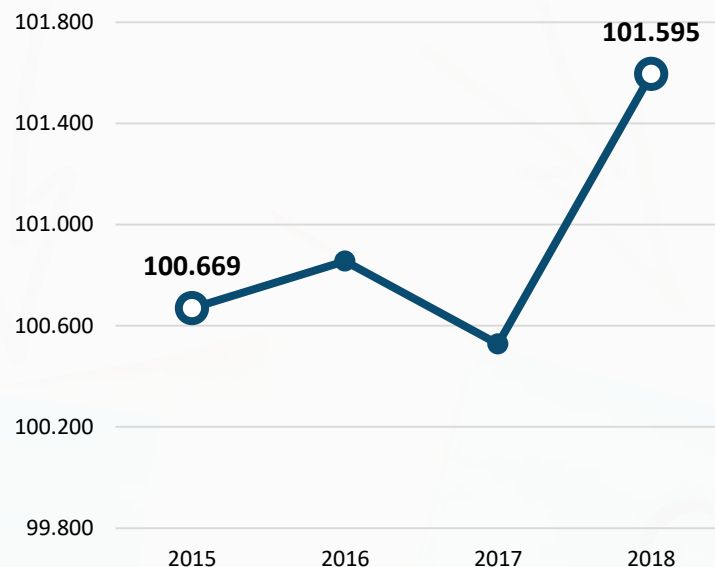
CARGOS COMISSIONADOS

QUANTITATIVO

NO GERAL HOVE UM AUMENTO DA QUANTIDADE DE CARGOS COMISSIONADOS NO CONSOLIDADO DOS ESTADOS

- No período de 2015 a 2018 houve crescimento no total de cargos comissionados

Nº CARGOS COMISSIONADOS - CONSOLIDADO DE 19 UF

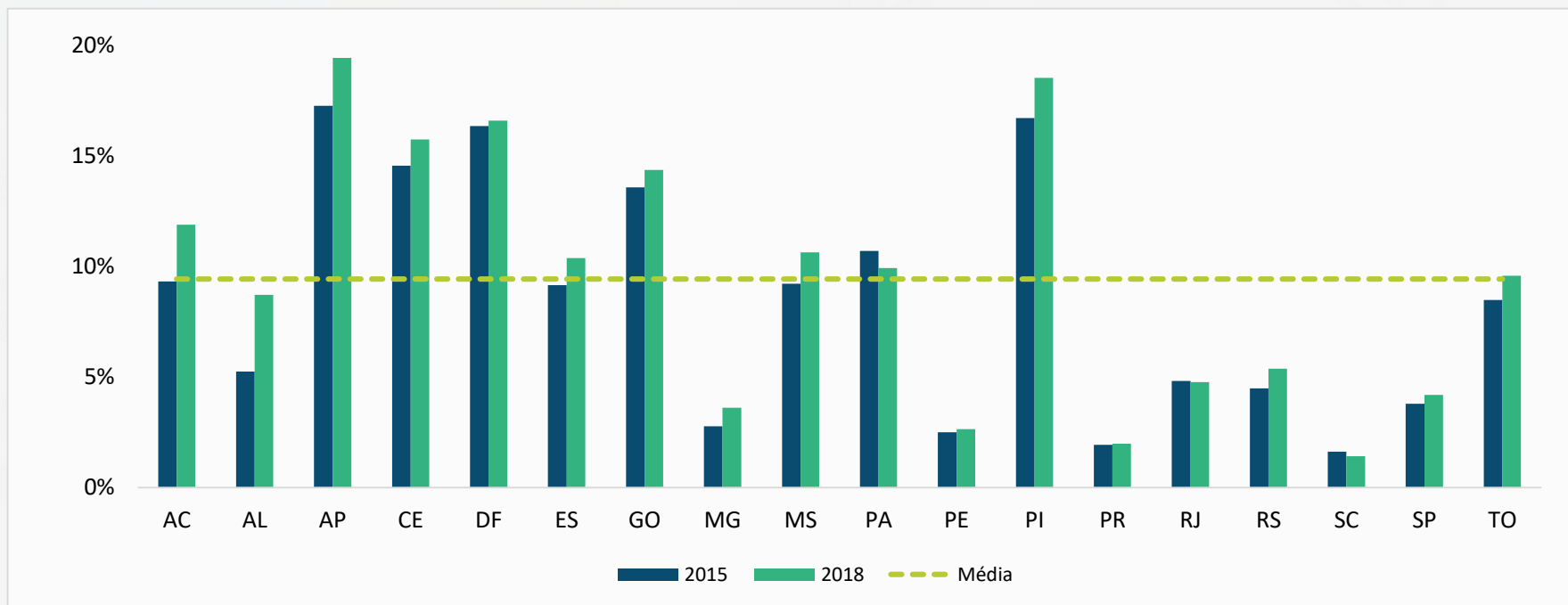


Fonte: Pesquisa Quadro da Administração Pública dos Estados, 2019.

RELAÇÃO ENTRE CARGOS COMISSIONADOS E ESTATUTÁRIOS

- O número de cargos comissionados representam em média 9,4% do total de vínculos de estatutários, em 2018
- Em geral, os estados apresentaram aumento dessa relação entre 2015 e 2018

RELAÇÃO ENTRE CARGOS COMISSIONADOS E ESTATUTÁRIOS



Fonte: Pesquisa Quadro da Administração Pública dos Estados, 2019.

Nota: PA não informou o quantitativo de Comissionados para 2015.

PROCESSO DE OCUPAÇÃO DE CARGOS COMISSIONADOS

EM GERAL, NÃO HÁ CRITÉRIOS PARA OCUPAÇÃO DOS CARGOS COMISSIONADOS DE LIVRE PROVIMENTO NOS ESTADOS

- Apenas quatro estados declararam possuir critérios para ocupação de cargos comissionados de livre provimento nos três níveis (tático, gerencial e estratégico)
- Inversamente, em nove estados não há critério para nenhum nível
- Os demais possuem critérios para seleção de cargos comissionados no nível gerencial ou estratégico¹

Nota: ¹ O estado do AP foi exceção, informando haver critérios apenas para o nível tático. TO foi considerado como estratégico, uma vez que na descrição dos critérios, o estado informou que os mesmos aplicam-se aos Secretários de estado, funções de nível estratégico.

EXISTEM CRITÉRIOS PARA OCUPAÇÃO DE CARGOS COMISSIONADOS DE LIVRE PROVIMENTO?

UF	PARA NÍVEL TÁTICO	PARA NÍVEL GERENCIAL	PARA NÍVEL ESTRATÉGICO
AC	✓	✓	✓
AL	✓	✓	✓
AP	✓	✓	✓
CE	✓	✓	✓
DF	✓	✓	✓
ES	✓	✓	✓
GO	✓	✓	✓
MG	✓	✓	✓
MS	✓	✓	✓
PA	✓	✓	✓
PE	✓	✓	✓
PI	✓	✓	✓
PR	✓	✓	✓
RJ	✓	✓	✓
RS	✓	✓	✓
SC	✓	✓	✓
SE	✓	✓	✓
SP	✓	✓	✓
TO	✓	✓	✓

Fonte: Pesquisa Quadro da Administração Pública dos Estados, 2019.

CRITÉRIOS PARA OCUPAÇÃO DOS CARGOS COMISSIONADOS DE LIVRE PROVIMENTO

- Ente os critérios informados, os que apontam para a conformidade legal do ocupante do cargo são os mais comuns. São exemplos de critérios:
 - Análise curricular; não ter sido condenado em processo no âmbito federal e estadual; estar quite com as obrigações eleitorais; não estar inelegível (CE)
 - Experiência profissional comprovada e formação profissional compatível com a área de atuação. Apresentação de certidões negativas atualizadas, cíveis e criminais, da Justiça Federal e da Justiça Estadual. Apresentação por escrito, de declaração dos bens e valores que constituem seu patrimônio, de declaração sobre exercício ou não de outro cargo, emprego ou função pública e de declaração da inexistência de vínculo de parentesco em situação de nepotismo, conforme previsto em legislação própria. (MS)
 - Idoneidade moral e reputação ilibada, não estar impedido de acordo com a lei da Ficha Limpa (PR)
 - Processo de seleção por capacitação e mérito, com critérios técnicos estabelecidos em regulamento específico (GO)
 - Vida pregressa do agente público nomeado (TO)

CRITÉRIOS UTILIZADOS

- ✓ **Conformidade legal:** em dia com obrigações eleitorais, declaração de bens, ausência de relações de nepotismo
- ✓ **Integridade cívica e moral:** reputação ilibada, evidências de boa conduta, vida pregressa
- ✓ **Experiência prévia**
- ✓ **Formação profissional em acordo com o cargo**

Nota: SP descreveu as atribuições do cargo e não os critérios para o seu preenchimento, por isso não foi considerado

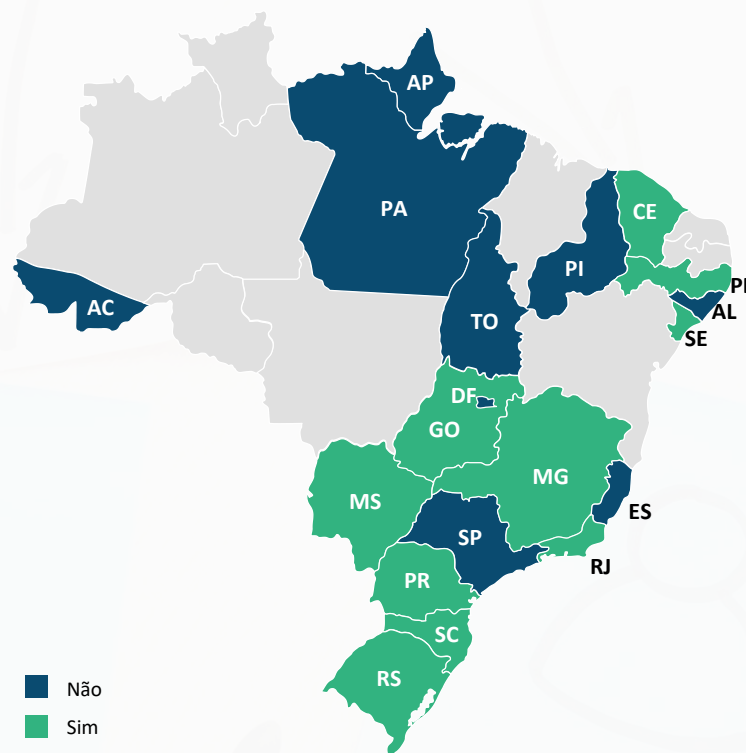
Fonte: Pesquisa Quadro da Administração Pública dos Estados, 2019.

PROCESSO SELETIVO PARA CARGOS COMISSIONADOS

METADE DOS ESTADOS REALIZA PROCESSO SELETIVO PARA A OCUPAÇÃO DE CARGOS COMISSIONADOS

- A utilização de processos seletivos é uma forma de “blindar” as estruturas de governo de ingerências externas
- Os processos seletivos existentes nos estados não abarcam todos os órgãos da administração estadual nem todos os cargos
- Dentre os órgãos que mais realizam processo seletivo está a **secretaria de educação** (CE, MG, PE, PR, RS e SC)

EXISTEM CARGOS COMISSIONADOS SUBMETIDOS A PROCESSO SELETIVO PARA SEU PROVIMENTO?



PROCESSO SELETIVO PARA CARGOS COMISSIONADOS

- Os instrumentos, meios e profissionais envolvidos nos processos de seleção revelam-se variados
- Cinco estados (MG, MS, PE, RS e SE) informaram **ter feito uso de organização externa** para a seleção de pessoas que iriam ocupar cargos comissionados

PROCESSOS DE SELEÇÃO DE CARGOS COMISSIONADOS NA EDUCAÇÃO:

- Processo eletivo
- Análise de currículo
- Entrevistas
- Conclusão de programa de formação
- Testes específicos

PROCESSOS SELETIVOS PARA A OCUPAÇÃO DE CARGOS COMISSIONADOS NA ÁREA DE EDUCAÇÃO

UF	CARGO	PROCESSO ADOTADO
CE	Gestor de escolas públicas	Eleição pela comunidade
MG	Não informado	Elegibilidade do candidato, análise de currículo, entrevista por competência; teste de aderência; entrevista com especialista; entrevista final
PE	Gestor regional de ensino	Realizado a cada quatro anos. Conclusão do PROGEPE – Programa de Formação dos Gestores Educacionais, triagem de currículos, análise de Plano de Gestão proposto pelos candidatos
PR	Chefe de núcleo regional de educação	Estudo de Caso para avaliação do cumprimento dos critérios estabelecidos; Teste online de raciocínio lógico, interpretação de texto e Gestão; entrevista online e Apresentação de Projeto de Gestão para banca.
RS	Coordenador regional de educação	Análise de currículo, análise de perfil e três etapas de entrevistas
SC	Gestor de escolas públicas	Eleição pela comunidade

CRITÉRIOS PARA OCUPAÇÃO DE CARGOS DE CONFIANÇA

METADE DOS ESTADOS DEFINE CRITÉRIOS PARA A OCUPAÇÃO DE CARGOS DE CONFIANÇA DESTINADOS A SERVIDORES PÚBLICOS

- Conformidade legal e a integridade cívica e moral são os critérios de maior presença nos estados
- Certificações e perfil profissional são menos considerados

CRITÉRIOS PARA OCUPAÇÃO DE CARGOS DE CONFIANÇA DESTINADOS EXCLUSIVAMENTE A SERVIDORES PÚBLICOS

UF	IDONEIDADE MORAL E REPUTAÇÃO ILIBADA	PERFIL PROFISSIONAL	FORMAÇÃO ACADÊMICA COMPATÍVEL	CERTIFICAÇÃO ESPECÍFICA	NÃO ESTAR IMPEDIDO DE ACORDO COM A LEI DA FICHA LIMPA
CE	✓	✓	✓	✓	✓
DF	✓	✓	✓	✓	✓
GO	✓	✓	✓	✓	✓
MG	✓	✓	✓	✓	✓
MS	✓	✓	✓	✓	✓
PE	✓	✓	✓	✓	✓
PR	✓	✓	✓	✓	✓
RS	✓	✓	✓	✓	✓
SP	✓	✓	✓	✓	✓

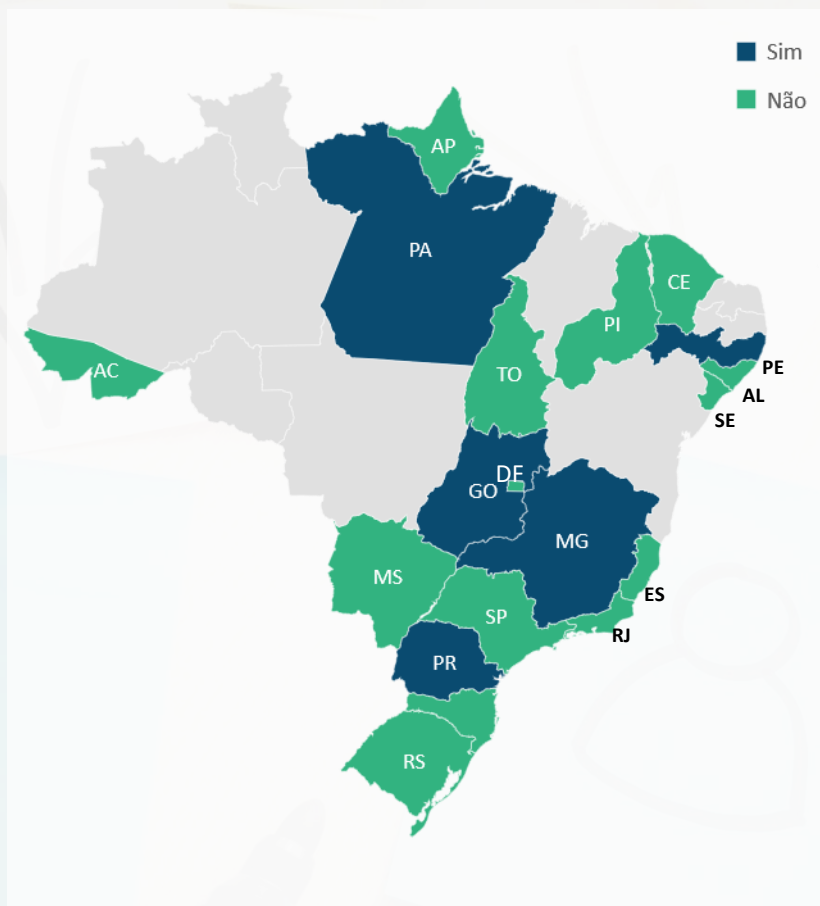
Fonte: Pesquisa Quadro da Administração Pública dos Estados, 2019.

PROCESSO SELETIVO PARA OCUPAÇÃO DE CARGOS DE CONFIANÇA

EM GERAL, NÃO HÁ PROCESSO SELETIVO INTERNO PARA A OCUPAÇÃO DE FUNÇÕES DE CONFIANÇA

- Apenas cinco estados realizam processo seletivo interno para ocupação de funções de confiança que são destinadas aos servidores públicos

EXISTEM FUNÇÕES DE CONFIANÇA DESTINADAS EXCLUSIVAMENTE A SERVIDORES PÚBLICOS SUBMETIDAS A PROCESSO SELETIVO INTERNO PARA SEU PROVIMENTO?



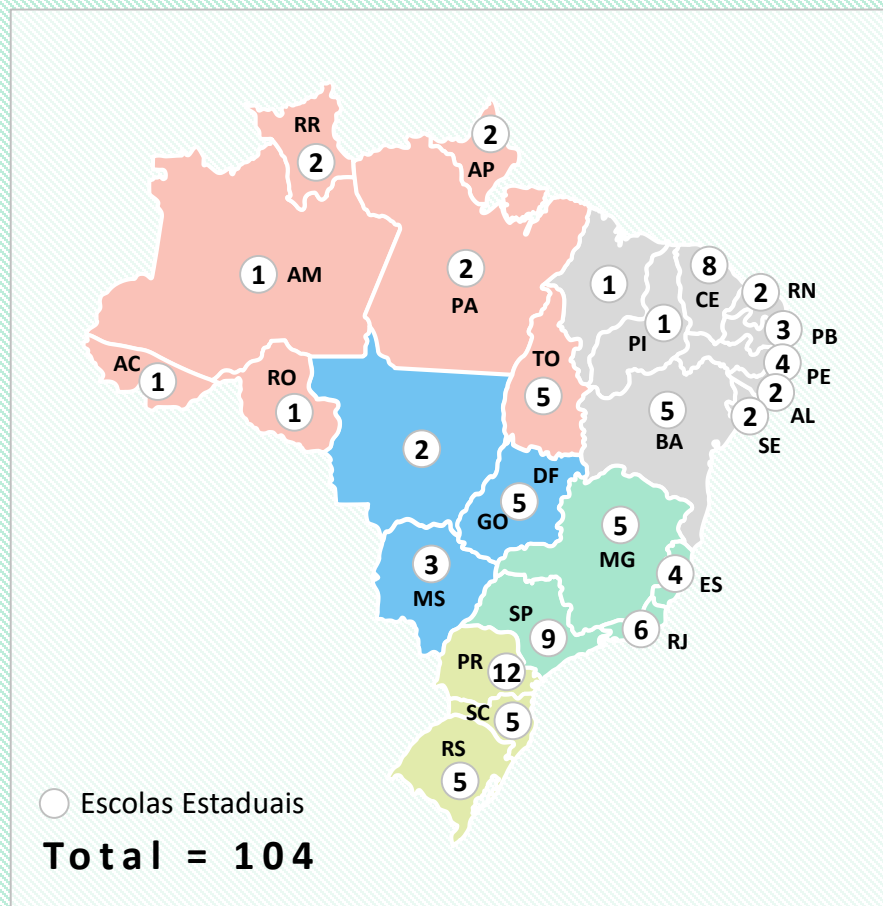
The background of the slide features a light-colored wooden desk. Scattered on the desk are several white sticky notes. One note in the upper left has a hand-drawn arrow pointing left. Another note in the upper center has a hand-drawn person icon. A third note in the lower center has a hand-drawn arrow pointing down. A fourth note in the lower right has a hand-drawn arrow pointing down. A black pencil is visible in the top left corner, and a pair of glasses is in the top right corner.

2.2

DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Instituições Participantes da Rede Nacional de Escolas de Governo

- A formação e qualificação dos servidores públicos é um dos principais gargalos para que a administração pública ganhe maior eficiência e eficácia
- Segundo a Rede Nacional de Escolas de Governo havia, em 2015, 262 escolas de governo, sendo 104 estaduais.
- Pesquisa realizada pela ENAP em 2014 visando realizar um diagnóstico das escolas de governo existentes, indicou que na amostra de 110 escolas investigadas, as escolas possuem um vasto repertório de atuação, cobrindo desde capacitações técnicas, cursos de aperfeiçoamento, desenvolvimento geral, acolhimento de servidores, presencial e a distância, chegando até ao nível de doutorado.



<https://redeescolas.enap.gov.br/wp-content/uploads/2015/11/MapaEscolasDeGovernoAbril2016.pdf>
(acessado em 16 de novembro de 2019)

ESCOLAS DE GOVERNO

**TODOS OS 19 ESTADOS
RESPONDERAM POSSUIR ESCOLAS DE
GOVERNO, TOTALIZANDO 62
ESCOLAS**

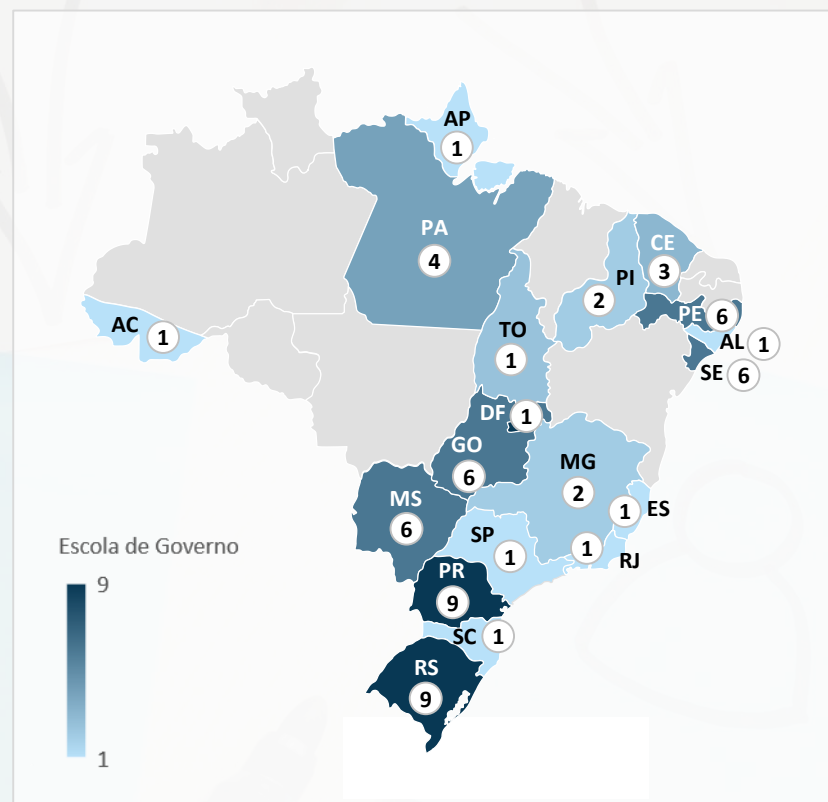
- A maior parte das escolas são vinculadas às secretarias de administração, planejamento e gestão, recursos humanos ou casa civil¹
- Oito estados declararam possuir escolas de governo vinculadas também a outros órgãos ou secretarias, como saúde, segurança pública, fazenda², procuradoria geral, educação, entre outros³

Notas: ¹ TO informou uma Diretoria de Gestão de Capacitação Continuada..

² Em SP a secretaria de Planejamento está junto com a Fazenda, sendo a FAZESP a ela vinculada

³ Caso do CE, GO, MS, PA, PE, PI, PR e RS..

NÚMERO DE ESCOLAS DE GOVERNO



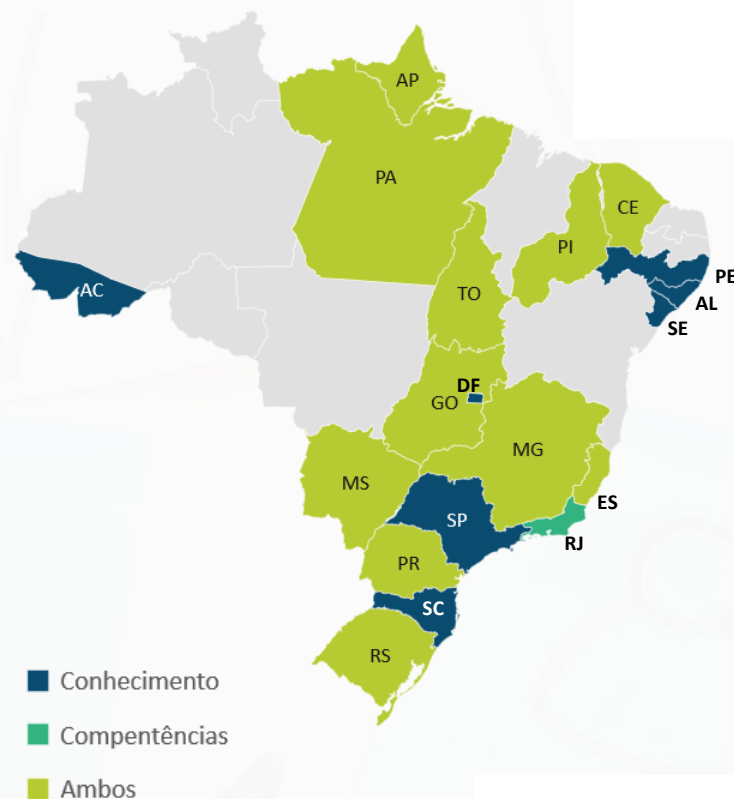
Fonte: Pesquisa Quadro da Administração Pública dos Estados, 2019.

FOCO DAS CAPACITAÇÕES

AS CAPACITAÇÕES FOCAM MAIS NA TRANSMISSÃO DE CONHECIMENTOS, EMBORA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS TAMBÉM SEJA RELEVANTE NA OFERTA

- Os estados do AC, DF, MG, MS, PE, PI e TO afirmaram ter realizado, em 2018, capacitações contratadas externamente

QUAL O FOCO DO DESENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES?



Fonte: Pesquisa Quadro da Administração Pública dos Estados, 2019.

PESSOAS CAPACITADAS

A QUANTIDADE DE PESSOAS CAPACITADAS PELAS ESCOLAS DE GOVERNO APRESENTA GRANDE VARIAÇÃO ENTRE OS ESTADOS

- Assim como ocorreu na pesquisa da ENAP, há interpretações variadas para as expressões “quantitativo de servidores capacitados” e de “horas de capacitação”, gerando distorções entre os quantitativos coletados.

QUANTIDADE DE SERVIDORES CAPACITADOS PELAS ESCOLAS DE GOVERNO – 2018

UF	Total de Servidores Capacitados ¹
ES ²	25160
PE	10791
CE	6365
AP	4916
TO	4726
PR	3278
GO	2577
SC	2051
PI	1949
AC	1442
MG	463
RS	217

Fonte: Pesquisa Quadro da Administração Pública dos Estados, 2019.

Nota: Excluídos os quantitativos de servidores capacitados por: órgãos de segurança pública (caso do CE; PE com a escola penitenciária e academia integrada de defesa social; e RS com a brigada militar, Polícia Civil e Superintendência de Serviços Penitenciários); fazenda (escola fazendária em PE; e secretaria da fazenda no RS) e outros (Programa Capacitar em MG).¹ Os estados do AL, DF, MS, RJ e SE não informaram.² Para o estado do ES não foi possível fazer a separação entre os capacitados pelas diversas escolas.

GASTOS COM CAPACITAÇÃO

OS GASTOS COM CAPACITAÇÃO TAMBÉM VARIAM EXPRESSIVAMENTE ENTRE OS ESTADOS

- Sete estados responderam gastos com capacitação apenas na escola de governo e somente seis estados responderam gastos com escola de governo e capacitação externa

UF	Escola de Governo	Contratação Externa	Gasto Total	Percentual da Escola de Governo com relação ao Total
AC	R\$ 82.119,75	R\$ 550.262,03	R\$ 147.794,41	56%
AL	R\$ 49.920,00	R\$ 2.643.397,49	R\$ 397.705,00	13%
AP	R\$ 0,00	R\$ 20.961,60	R\$ 388.828,40	-
CE	R\$ 4.784.996,61	R\$ 9.374.812,00	R\$ 0,00	57%
DF	R\$ 3.308.853,09	R\$ -	R\$ 3.308.853,09	100%
ES	R\$ 6.412.130,69	R\$ -	R\$ 6.412.130,69	100%
GO	R\$ 1.732.657,71	R\$ 4.526.913,59	R\$ 2.365.665,21	73%
MG	R\$ 12.710,02	R\$ 9.567.465,67	R\$ 1.007.331,27	1%
MS	R\$ 126.980,00	R\$ -	R\$ 126.980,00	100%
PA	R\$ 1.912.789,53	R\$ 22.937.235,41	R\$ 14.172.756,49	13%
PE	R\$ 0,00	R\$ -	R\$ 9.670.500,00	-
PI	R\$ 224.171,12	R\$ -	R\$ 224.171,12	100%
PR	R\$ 0,00	R\$ -	R\$ 1.412.652,74	-
RJ	R\$ 998.607,75	R\$ -	R\$ 998.607,75	100%
RS	R\$ 0,00	R\$ -	R\$ 7.076.724,31	-
SP	R\$ 2.167.785,24	R\$ -	R\$ 2.167.785,24	100%
TO	R\$ 15.579,46	R\$ -	R\$ 15.579,46	100%

Fonte: Pesquisa Quadro da Administração Pública dos Estados, 2019.

Nota: Para os estados que não informaram o gasto total, foi considerado a soma dos gastos com Escola do Governo e com Contratação Externa.

NATUREZA DAS CAPACITAÇÕES DAS ESCOLAS DE GOVERNO

AS CAPACITAÇÕES ABRANGEM UM GRANDE LEQUE DE CONTEÚDOS E MODALIDADES: DE CURSOS LIVRES A PÓS GRADUAÇÃO STRICTO SENSU

- As escolas atuam nas modalidades de oferta presencial podendo também ofertar cursos à distância (como em SP)
- Em função da amplitude de oferta, as cargas horárias médias são muito variadas entre os estados

MODALIDADES E CONTEÚDOS DE CURSOS OFERTADOS NAS ESCOLAS DE GOVERNO (2018)

MODALIDADES INDENTIFIADAS

- Cursos livres
- Formação continuada
- Graduação
- Especialização e extensão
- Pós graduação lato e stricto sensu

CONTEÚDO DE CURSOS

- Gestão e administração
- Finanças
- Gestão de pessoas
- Compliance
- Gestão de projetos e processos
- Informática
- Idiomas
- Formação de lideranças
- Compras governamentais

Fonte: Pesquisa Quadro da Administração Pública dos Estados, 2019.

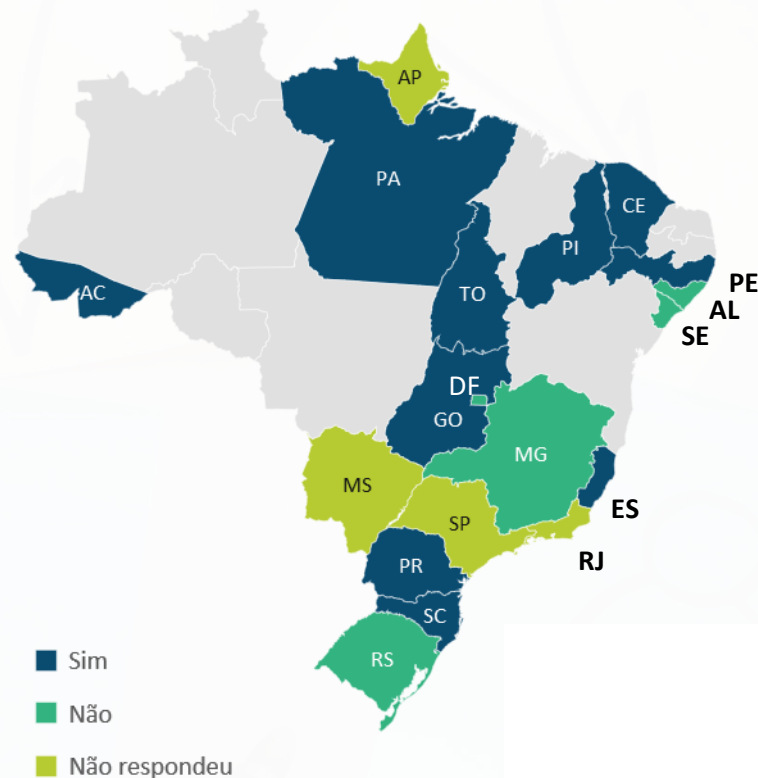
Nota: Excluídos os cursos ofertados por escolas de governo associadas a órgãos de segurança pública; fazenda e outros

ALINHAMENTO DOS PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO COM O PPA

HÁ ESPAÇO PARA FORTALECER O ALINHAMENTO ENTRE A OFERTA DE CAPACITAÇÃO DAS ESCOLAS DE GOVERNO E O PPA

- Nove estados afirmam que a oferta está alinhada com o PPA
- Inversamente, em quatro estados não há este alinhamento

A OFERTA DE CAPACITAÇÃO DA(S) ESCOLA(S) DE GOVERNO ESTÁ ALINHADA COM O PPA?



Fonte: Pesquisa Quadro da Administração Pública dos Estados, 2019.

FORMAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS, LIDERANÇAS E INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

A MAIORIA DOS ESTADOS REALIZA FORMAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS E INOVAÇÃO. O DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS, CONTUDO, É MENOS FREQUENTE

- Seis pretendem implantar programas de desenvolvimento de liderança neste ciclo de governo

UF	Total de pessoas que passaram por desenvolvimento de lideranças nos últimos dois anos
AP	450
CE	472
DF	496
ES	3457
PE	1927
PR	696
RJ	200

Fonte: Pesquisa Quadro da Administração Pública dos Estados, 2019.

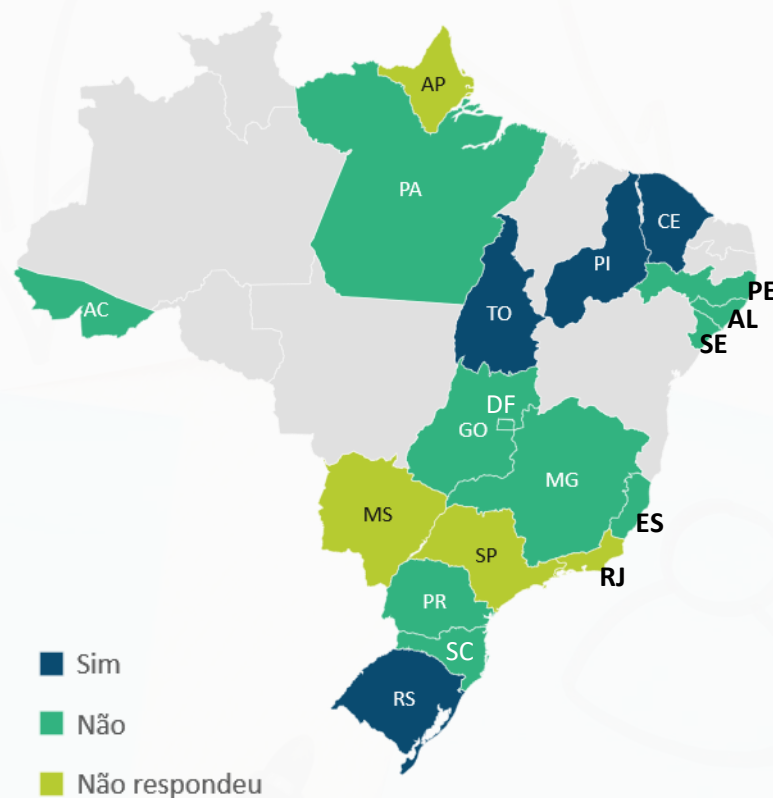
UF	Formação Específica em Gestão de Pessoas	Formação Específica para Desenvolvimento de Lideranças	Programa dedicado a Inovação dos Serviços Públicos
AC	Não	Não pretende implantar	Sim
AL	Não	Não pretende implantar	Não
AP	Não respondeu	Sim	Não respondeu
CE	Sim	Sim	Sim
DF	Não	Sim	Não
ES	Sim	Sim	Sim
GO	Sim	Sim	Sim
MG	Sim	Pretende implantar	Sim
MS	Não respondeu	Pretende implantar	Não respondeu
PA	Sim	Pretende implantar	Sim
PE	Sim	Sim	Sim
PI	Sim	Não informou se pretende implantar	Sim
PR	Sim	Sim	Sim
RJ	Sim	Sim	Sim
RS	Sim	Pretende implantar	Sim
SC	Não	Pretende implantar	Não
SE	Não	Não pretende implantar	Sim
SP	Não respondeu	Pretende implantar	Não respondeu
TO	Sim	Não pretende implantar	Sim

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUALIZADO

POUCOS SÃO OS ESTADOS QUE INVESTEM EM PLANOS DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUALIZADO PARA SEUS SERVIDORES

- Ainda que os planos individualizados seja uma tendência na gestão contemporânea, apenas quatro estados declararam possuir esta prática

EXISTE UM PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUALIZADO PARA OS SERVIDORES?



Fonte: Pesquisa Quadro da Administração Pública dos Estados, 2019.

LEVANTAMENTO DE DEMANDA POR FORMAÇÃO

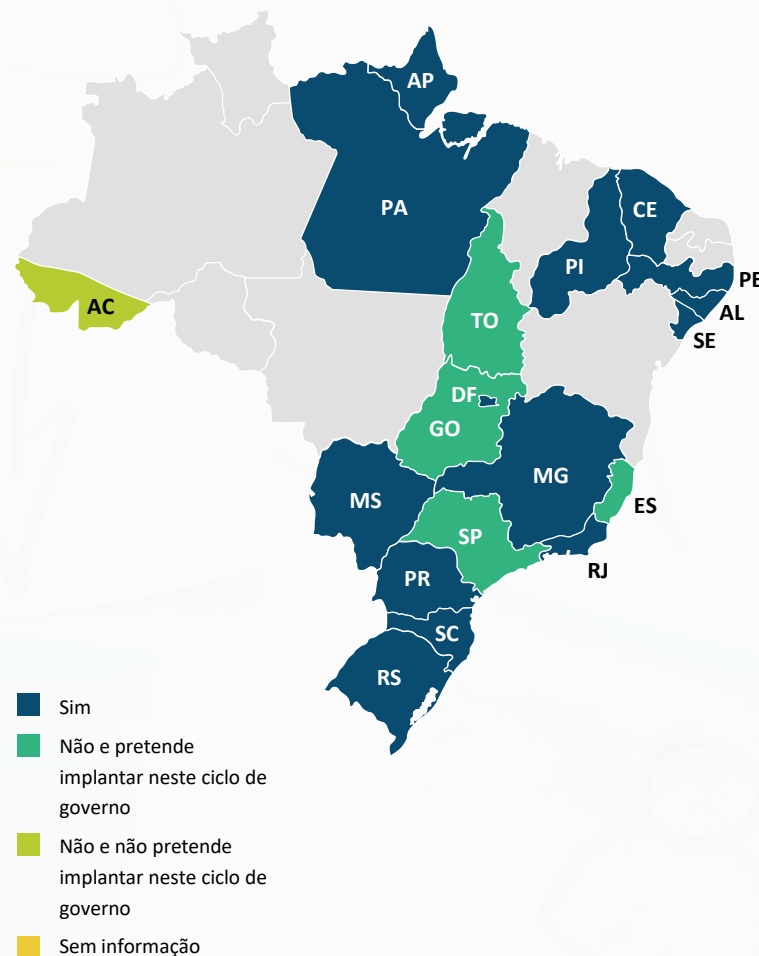
OS ESTADOS, EM GERAL, AFIRMAM FAZER LEVANTAMENTO DE DEMANDA POR FORMAÇÃO

- Quatorze estados realizam demanda por formação dos servidores e quatro que não o fazem pretendem implantar ainda neste ciclo de governo ¹
- Em nove estados, o último levantamento foi feito nos dois últimos anos (seis em 2019 e três em 2018)²
- A consulta direta aos servidores e órgãos é o procedimento mais adotado

Notas ¹: os estados do AP, MS, RJ, SC e SE foram considerados como tendo levantamento de demanda por terem descrito como é feito o processo, apesar de terem respondido negativamente ou sem resposta para a pergunta específica de existência de levantamento. RJ informou que o levantamento não é feito de forma centralizada e sim por órgão. SP não respondeu à questão mas informou sobre a existência, mas respondeu que pretende implantar neste ciclo de governo

² – Em um estado o levantamento foi feito em 2017 e em outro em 2015. Os demais não informaram.

HÁ LEVANTAMENTO DE DEMANDA POR FORMAÇÃO DE SERVIDORES?



Fonte: Pesquisa Quadro da Administração Pública dos Estados, 2019.

LEVANTAMENTO DE DEMANDA POR FORMAÇÃO

Os estados que possuem levantamento de demanda, usam os seguintes procedimentos:

ESTADO	COMO É FEITO O LEVANTAMENTO DE DEMANDA
AL	Por meio de questionário eletrônico enviado por e-mail a todos os órgãos.
AP	Através de pesquisa/formulários com os chefes imediatos e os servidores e através da escola de administração pública.
DF	Solicitação/necessidades dos órgãos; Exigências legais; Mudanças de legislação; Implementação de novos sistemas; Exigências do mercado; Necessidade de desenvolver habilidades dos servidores; Temas voltados para um atendimento ao cidadão mais humanizado e eficiente.
MG	Envio de planilha de Excel às unidades setoriais de recursos humanos dos órgãos/entidades, contendo campos para indicação de cursos gratuitos ou custeados pelo Estado, bem como do quantitativo de servidores demandas por vínculo.
MS	É feito através do Plano de Gestão de Desempenho Individual - PGDI. Chefias e seus pares elegem tarefas e os planos de capacitação para executá-las.
PA	Via sistema da EGPA com a Ferramenta LNQ - Levantamento de Necessidade de Qualificação
PE	Reuniões com os RHs dos órgãos e reativamente ao receber dos órgãos o resultado de LNTs realizados internamente. Foi realizado um mapeamento de competências nas áreas meios do governo em 2015. O próprio servidor também aponta as capacitações que precisa realizar nas avaliações dos cursos e eventos promovidos pelo CEFOSP
PI	Através de visitas aos órgãos e reuniões de planejamento
PR	Por intermédio de pesquisa de campo com os servidores e com gestores de secretarias
RJ	Feito através de pesquisa de interesse por área de conhecimento no site da CEPERJ
RS	Anualmente é feita pesquisa de demandas de formação junto a todos os órgãos estaduais da administração direta e indireta. É utilizada uma plataforma específica em que se organizam as ofertas de ações dentro de programas de formação sugeridos e os representantes de RHs e gabinetes dos órgãos respondem quais são suas demandas, em termos de quantidades e de modalidades (presencial ou a distância).
SE	Utilização do instrumento de levantamento de necessidades de treinamento(LNT), em formato de formulário eletrônico. Esse instrumento é encaminhado ao setor de recursos humanos de cada Secretaria para que eles identifiquem as necessidades de treinamento dos seus colaboradores, tendo como base as 5 (cinco) macro áreas adotadas pela Escola de Administração Pública e Gestão Governamental de Sergipe,
SC	O levantamento de demanda é realizado após os órgãos preencherem um questionário "levantamento de necessidades de treinamento". Além de visitas/reuniões nos órgãos.

Fonte: Pesquisa Quadro da Administração Pública dos Estados, 2019.

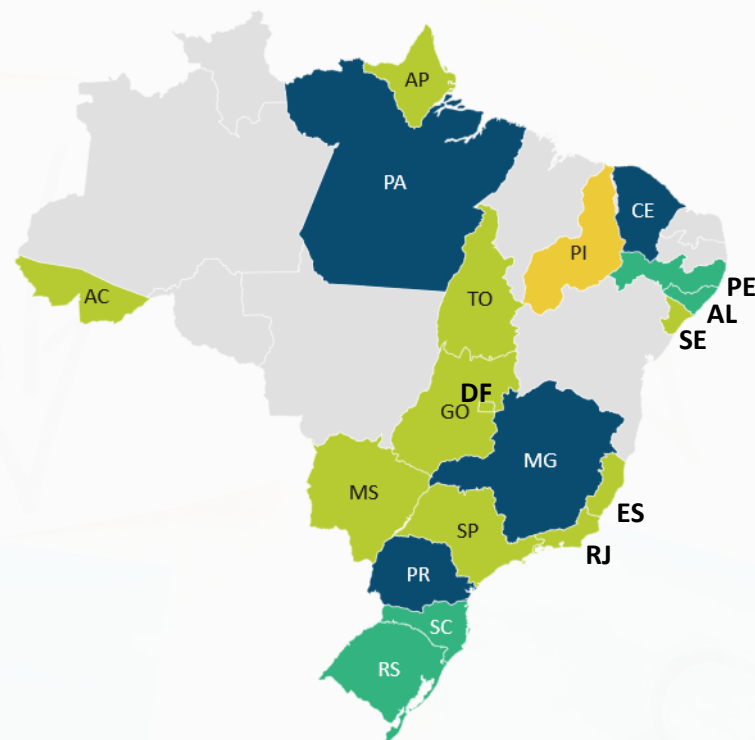
Nota: os estados do AP, MS, RJ, SC e SE foram considerados como tendo levantamento de demanda por terem descrito como é feito o processo, apesar de terem respondido negativamente ou sem resposta para a pergunta sobre a existência de levantamento.

MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

PRÁTICA POUCO DIFUNDIDA E QUE AINDA VAI DEMORAR PARA EXPANDIR

- Dos 19 estados analisados, apenas quatro afirmam ter modelo de gestão por competências implantado
- No PA o modelo orienta a função de treinamento e desenvolvimento; em MG orienta as funções de treinamento e desenvolvimento e gestão de desempenho; e no PR orienta o recrutamento e seleção
- Apenas quatro estados declararam que, embora não tenham modelo de gestão por competências, pretendem implantá-lo ainda neste ciclo de governo

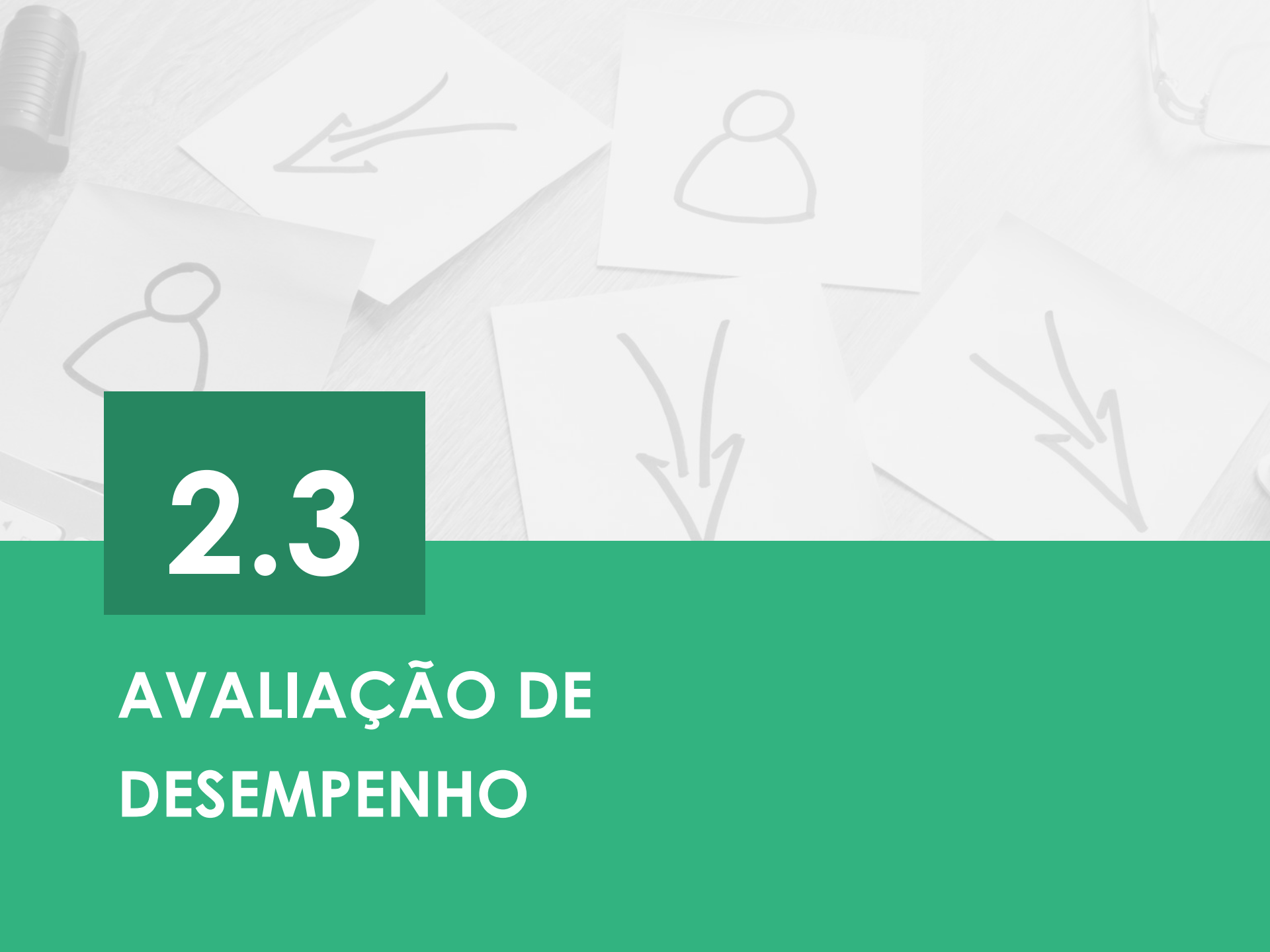
HÁ MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS IMPLANTADO?



- Sim
- Não, mas pretende implantar neste ciclo de governo
- Não e não pretende implantar neste ciclo de governo
- Não respondeu se pretende implantar

Fonte: Pesquisa Quadro da Administração Pública dos Estados, 2019.

Nota: CE possui, mas ainda não para todos os órgãos, pretende implantar neste ciclo de governo.

The background of the slide features a light-colored wooden desk. Scattered on the desk are several white sticky notes. Some notes have simple line drawings: one shows a person's head and shoulders, another shows a person's head and shoulders with a curved line below it, and others have arrows pointing in various directions. A pair of glasses is visible in the top right corner. A solid green rectangular overlay covers the bottom half of the image, containing the text '2.3' and 'AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO' in white.

2.3

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A MAIOR PARTE DOS ESTADOS POSSUI ALGUM TIPO DE SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, PORÉM ELA NÃO ALCANÇA TODOS OS TIPOS DE VÍNCULO

- A maioria dos estados afirmou ter sistemática de avaliação de desempenho. Porém esta avaliação envolve, em geral, apenas os funcionários estatutários
- Apenas quatro estados afirmam que a sistemática de avaliação de desempenho envolve os três tipos de vínculos
- Em quatro estados (MG, RS, SE e TO) houve contratação de organização externa para apoiar o processo de avaliação de desempenho

HÁ UMA SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO?

UF	Estatutário	Celetista	Comissionado
AC	✓	✓	✓
AL	✓	✓	✓
AP	✓	✓	✓
CE	✓	✓	✓
DF	✓	✓	✓
ES	✓	✓	✓
GO	✓	✓	✓
MG	✓	✓	✓
MS	✓	✓	✓
PA	✓	✓	✓
PE	✓	✓	✓
PI	✓	✓	✓
PR	✓	✓	✓
RJ	✓	✓	✓
RS	✓	✓	✓
SC	✓	✓	✓
SE	✓	✓	✓
SP	✓	✓	✓
TO	✓	✓	✓

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

BAIXA CONEXÃO DA AVALIAÇÃO COM OUTRAS DIMENSÕES DA GESTÃO E PESSOAS



Indicadores e metas: Apenas **dois** estados informaram que a avaliação desempenho se baseia em indicadores e metas



Vinculação com capacitação: Apenas em **seis** estados a avaliação resulta em um processo de desenvolvimento e capacitação dos servidores



Remuneração variável: **Sete** estados indicam haver atrelada à avaliação de desempenho



Avaliação por competência: em **Oito** estados há avaliação dos servidores com base em competências, sendo que em dois abrange também os comissionados

ATRIBUTOS CONSIDERADOS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE SEIS ESTADOS



Pontualidade e assiduidade



Comunicação e relacionamento (trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, atendimento ao público/cliente)



Qualidade e produtividade do trabalho (qualidade do trabalho, produtividade, foco em resultados, capacidade de realização)



Capacidades pessoais, comportamentais e sociais (criatividade, orientação a mudanças, iniciativa, capacidade de lidar com situações novas, responsabilidade, flexibilidade, comprometimento, disciplina)

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

- Apenas sete estados informaram os itens que são considerados em seus processos de avaliação de desempenho
- Atributos “clássicos” de gestão e controle, como pontualidade e assiduidade, que fazem parte das funções operacionais tradicionais muitas vezes a cargo de departamento de pessoal combinam-se, em alguns estados, com outros associados a gestão por competências
- Também é considerada a pactuação de metas (caso de GO)

O QUE É CONSIDERADO NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

ESTADO	ITENS CONSIDERADOS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
DF	Assiduidade, disciplina, produtividade, iniciativa, responsabilidade
ES	Postura Profissional; Trabalho em Equipe; Aplicação de normas e Procedimentos; Iniciativa e Capacidade de Lidar com Situações novas e Inusitadas; Conhecimento Técnico; Qualidade do Trabalho; Produtividade e Resultados do Trabalho; Aproveitamento em Programas de Capacitação
GO	<u>Secretaria de administração</u>: Assiduidade, pontualidade, atendimento ao público, produtividade <u>Secretaria da saúde</u>: Além das metas pactuadas no início de cada ciclo, são avaliados os seguintes critérios: - Avaliação Geral: assiduidade, pontualidade, conhecimento técnico, autodesenvolvimento, iniciativa, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, flexibilidade, atendimento ao cliente e responsabilidade no trabalho. <u>Secretaria de meio ambiente</u> - Pacto de desempenho, indicadores e metas de desempenho individual e indicadores e metas de desempenho coletivo, definidos por grupo de atividades, de acordo com a área de atuação na Secretaria.
MG	Competências essenciais, gerenciais e/ou técnicas.
MS	A Avaliação Individual de Desempenho é composta por 5 itens de cada componente do CHA (Conhecimentos, habilidades e atitudes, mais 5 itens de uma competência técnica ou gerencial, conforme mapeamento de competência realizado nos órgãos do poder executivo, exceto Polícia militar.
PE	Para uma parte das carreiras - Qualidade na Administração Pública, Foco em resultados, Subsídio à tomada de decisão, Disciplina, Efetividade, Comprometimento, Compartilhamento de informações e conhecimentos, Visão da área de trabalho, Melhoria contínua, Criatividade e Orientação a mudanças Para outras carreiras - Responsabilidade e compromisso, Planejamento e organização, Comunicação e articulação, Compartilhamento de informações e conhecimentos, Trabalho em equipe, Capacidade de análise, Foco em resultados, Pró-atividade e iniciativa
RJ	Os critérios de avaliação de desempenho variam de acordo com o órgão ou entidade, porém em diversos deles é adotado o modelo implementado na Secretaria de Estado da Casa Civil e Governança que possui os seguintes requisitos: Assiduidade, Pontualidade, Produtividade, Aprendizagem, Iniciativa, Interesse, Relacionamento Interpessoal, Qualidade do Trabalho, Cooperação, Conhecimento do Trabalho, Disciplina e Capacidade de realização.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E SUA RELAÇÃO COM INDICADORES E METAS E DESENVOLVIMENTO

AS AVALIAÇÕES EXISTENTES EM GERAL NÃO SE BASEIAM EM INDICADORES E METAS E NÃO RESULTA EM PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO

- Apenas GO e PE informaram que a avaliação desempenho se baseia em indicadores e metas
- Apenas em seis estados a avaliação de desempenho resulta em um processo de desenvolvimento e capacitação das pessoas para os servidores, e em três estados incide sobre o desenvolvimento dos comissionados

UF	Baseada em indicadores e metas	Resulta em processo de desenvolvimento de pessoas	
		Servidores	Comissionados
AC	Não informou	Não	Não
AL	Não informou	Não	Não
AP	Não	Sim	Não
CE	Não informou	Sim	Sim
DF	Não	Não	Sim
ES	Não	Sim	Não
GO	Sim	Não	Não
MG	Não	Não informou	Não informou
MS	Não	Sim	Sim
PA	Não informou	Não informou	Não informou
PE	Sim para algumas carreiras	Não	Não
PI	Não informou	Não	Não
PR	Não informou	Não	Não
RJ	Não informou	Sim	Não
RS	Não informou	Sim	Não
SC	Não informou	Não	Não
SE	Não informou	Não	Não
SP	Não informou	Não informou	Não informou
TO	Não informou	Não informou	Não informou

Fonte: Pesquisa Quadro da Administração Pública dos Estados, 2019.

REMUNERAÇÃO ATRELADA AO DESEMPENHO

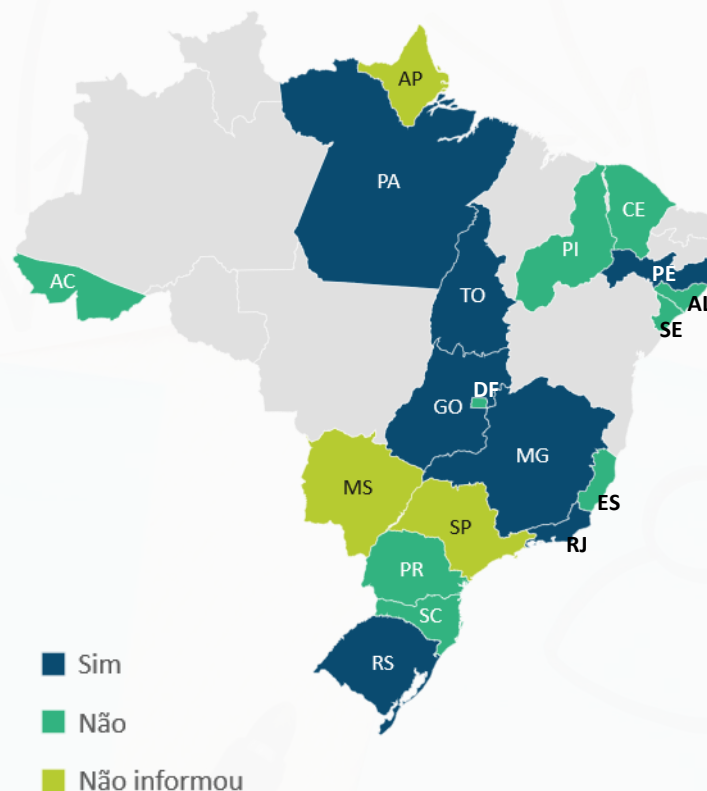
A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NÃO SE RELACIONA COM REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NA METADE DOS ESTADOS

- Sete estados que indicam haver remuneração variável atrelada à avaliação de desempenho (GO, MG, PA, PE, RJ, RS e TO)



Nota: PA informou não haver mecanismo de avaliação de desempenho relacionado a nenhum tipo de vínculo, no entanto afirma haver remuneração variável atrelada a avaliação de desempenho

HÁ REMUNERAÇÃO VARIÁVEL ATRELADA À AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO?



MECANISMOS NÃO FINANCEIROS DE RECONHECIMENTO

PRATICAMENTE NÃO EXISTEM MECANISMOS NÃO FINANCEIROS DE RECONHECIMENTO DE BOM DESEMPENHO

- Apenas 4 estados informaram a existência de mecanismos não financeiros de reconhecimento de servidores pelo bom desempenho, e predominam mecanismos tradicionais (medalhas, louvor, condecorações)
- AP oferece a oportunidade de desenvolvimento profissional (capacitação e participação em eventos) como mecanismo não financeiro

EXISTEM MECANISMOS NÃO FINANCEIROS DE RECONHECIMENTO DE SERVIDORES PELO BOM DESEMPENHO?

ESTADO	MECANISMOS NÃO FINANCEIROS
AP	Portarias de elogios, capacitação em cursos, oportunidade de encontros nacionais, etc.
GO	Os servidores militares recebem medalhas de condecoração pelo bom desempenho.
MG	Em alguns órgãos/entidades, os principais mecanismos não financeiros de reconhecimento, em função do bom resultado obtido no processo de Avaliação de Desempenho pelo servidor, estão relacionados aos processos de remoção interna e processo seletivo.
RS	Louvor e medalhas.

AVALIAÇÃO COM BASE EM COMPETÊNCIAS

APESAR DE APENAS QUATRO ESTADOS POSSUÍREM SISTEMA DE GESTÃO COM BASE EM COMPETÊNCIAS, NÚMERO MAIOR AFIRMA TER AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIA

- A avaliação dos servidores com base em competências é adotada por oito estados, e em dois deles ela abrange também os comissionados
- Dos oito estados que ainda não possuem avaliação por competência, quatro pretendem implantá-la neste ciclo de governo, focando os servidores¹



Nota: o PA apesar de ter afirmado possuir modelo de gestão por competências, não informou se tem sistema de avaliação de servidores com base em competências.
SC não possui modelo de gestão por competências e pretende implantar ainda neste ciclo de governo, assim como a avaliação com base em competências.
RJ não possui modelo de gestão por competências, e informou que pretende adotar neste ciclo de governo.
O RS que já a utiliza para os servidores, pretende implantar também para os celetistas

HÁ AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIA?



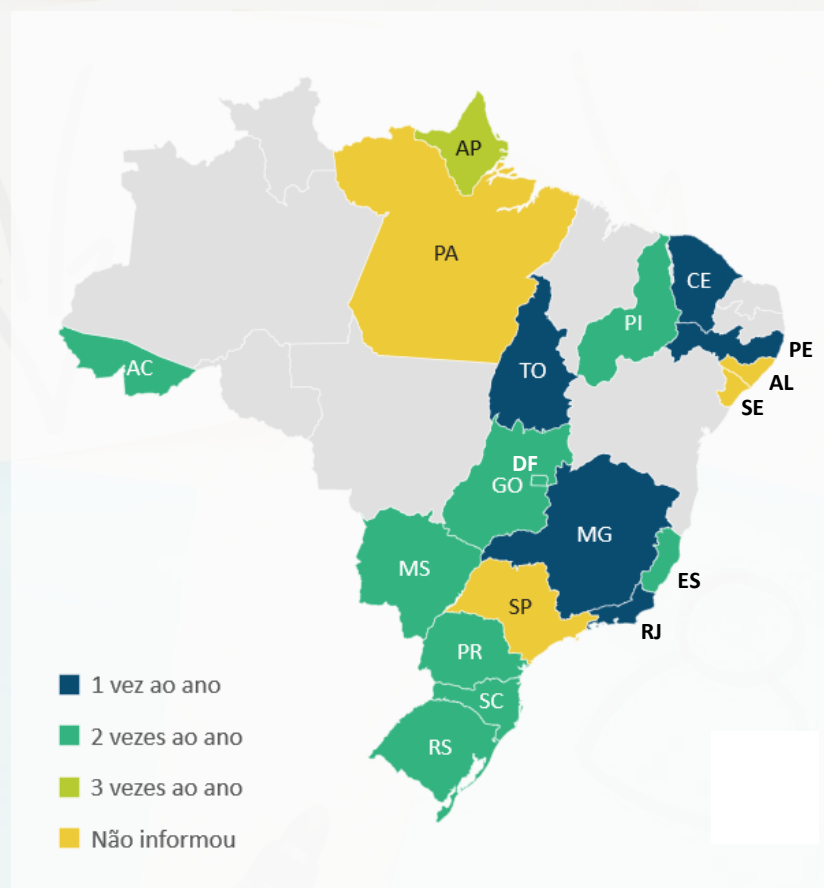
Fonte: Pesquisa Quadro da Administração Pública dos Estados, 2019.

ESTÁGIO PROBATÓRIO

O ESTÁGIO PROBATÓRIO É OBJETO DE AVALIAÇÃO ESPECÍFICA PARA PRATICAMENTE TODOS OS ESTADOS ¹

- Quanto à periodicidade da avaliação que é feita aos funcionários em estágio probatório, há variação entre 1 vez/ano (5 estados) a 3 vezes/ano (1 estado), com predomínio de 2 vezes/ano (9 estados)
- Sete estados informaram sobre o percentual de aprovação no estágio probatório, e em 2018 variou de 99,5% (MS e MG) até 100% (AC, AP, GO, PE, TO) no ano de 2018

PERIODICIDADE DE AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO¹



Nota: ¹ Apenas SP não respondeu à questão de existência de estágio probatório

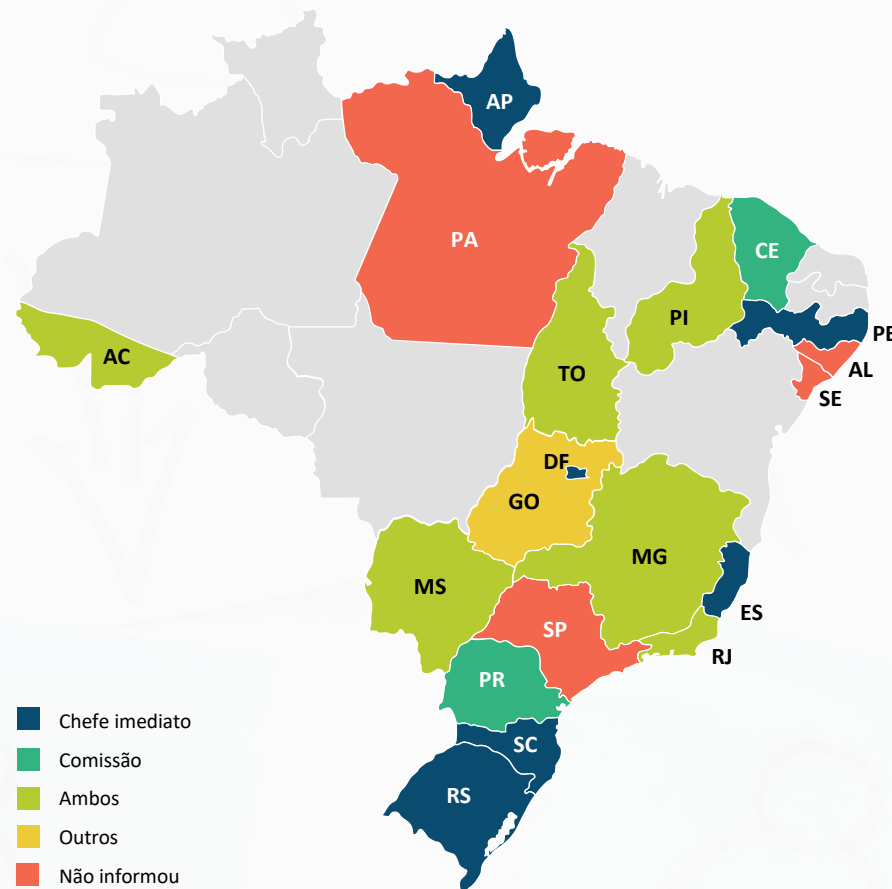
Fonte: Pesquisa Quadro da Administração Pública dos Estados, 2019.

ESTÁGIO PROBATÓRIO

NA MAIORIA DOS ESTADOS, A AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO É FEITA POR CHEFE IMEDIATO

- Em seis estados a avaliação do estágio envolve tanto o chefe imediato quanto comissão
- Em igual quantidade de estados, a avaliação é feita pelo chefe imediato, e em apenas dois é feita por comissão
- Apenas um estado afirmou haver, durante o estágio probatório, metas de desempenho a serem alcançadas

QUEM AVALIA O ESTÁGIO PROBATÓRIO?



Nota: GO - Administrativos: a avaliação é feita pela Comissão, mediante o registro de aferição do próprio servidor e da chefia imediata;
Professores: a avaliação é feita pela Comissão, mediante registro de aferição do próprio servidor, do coordenador pedagógico e do diretor da unidade escolar.

Fonte: Pesquisa Quadro da Administração Pública dos Estados, 2019.

BLOCO III

INTEGRAÇÃO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO DE PESSOAS

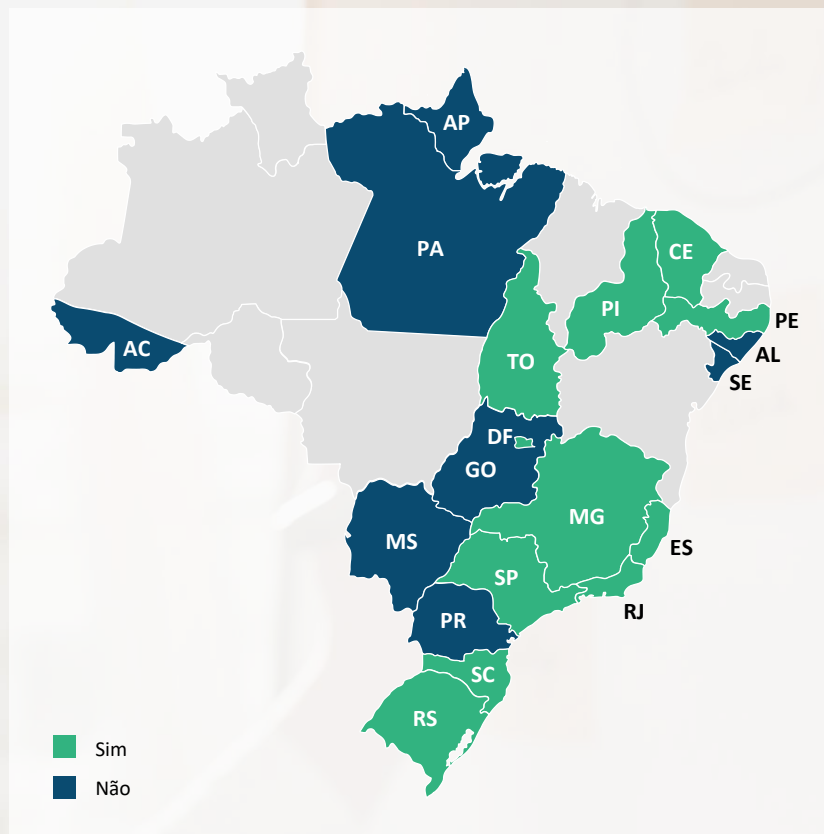


PLANEJAMENTO DE LONGO PRAZO

PLANEJAMENTO DE LONGO PRAZO É UMA PRÁTICA QUE ESTÁ SE DISSEMINANDO ENTRE OS ESTADOS

- Das 19 UF que responderam à pesquisa, 12 afirmaram ter planejamento de longo prazo
- Cinco entre as sete UF que não possuem plano de longo prazo têm previsão de realizá-lo neste ciclo de governo
- Os estados que possuem plano de longo prazo afirmam ter indicadores e metas associados aos resultados, com exceção de três

O ESTADO POSSUI PLANEJAMENTO DE LONGO PRAZO?



Fonte: Pesquisa Quadro da Administração Pública dos Estados, 2019.

OS ESTADOS BUSCAM INTEGRAR O PLANEJAMENTO DE LONGO PRAZO E O PPA

- As UFs que possuem plano de longo prazo afirmam que:
 - O PPA está ancorado em um sistema de planejamento de longo prazo
 - Há consistência entre as metas do PPA e as de longo prazo¹

Map of Brazil showing the distribution of the 'Sim' (Yes) and 'Não' (No) responses to the question 'Você já fez alguma coisa para ajudar a melhorar a vida das pessoas?' (Have you ever done anything to help improve the lives of people?).

Legend:

- Sim (Green)
- Não (Dark Blue)

States with 'Sim' (Green): AP, PA, TO, CE, PI, MG, ES, RJ, SC, RS, SP, GO, DF.

States with 'Não' (Dark Blue): AC, MS, PR, AL.

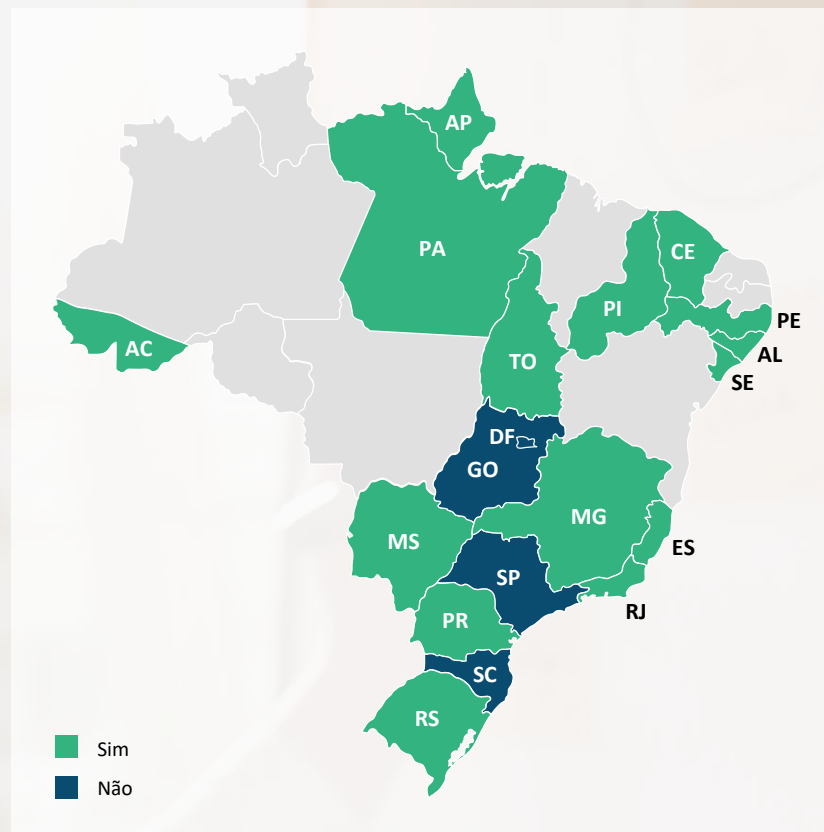
81

MONITORAMENTO DO PPA

OS ESTADOS DEMONSTRAM A EXISTÊNCIA DE ELEMENTOS CENTRAIS NA ELABORAÇÃO DO PPA, CONTUDO A PRÁTICA DE MONITORAMENTO AINDA NÃO É UNIVERSAL

- No PPA há detalhamento de ações e metas de produtos associadas aos resultados esperados em todos os estados
- Em cinco estados ainda não há uma sistemática de monitoramento do PPA

HÁ SISTEMÁTICA DE MONITORAMENTO DO PPA?



Fonte: Pesquisa Quadro da Administração Pública dos Estados, 2019. Notas: ¹Com exceção de GO

PLANEJAMENTO E GESTÃO DE PESSOAS

A GESTÃO DE PESSOAS PARTICIPA DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO DO ESTADO, PRINCIPALMENTE, NA PACTUAÇÃO DAS METAS

- Os responsáveis pela gestão de pessoas participam do processo de planejamento do governo nas UFs respondentes, com exceção de 4
- A etapa mais frequente de participação da unidade de gestão é a de pactuação das metas

OS RESPONSÁVEIS PELA GESTÃO DE PESSOAS PARTICIPAM DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO? EM QUAL ETAPA?

UF	Pactuação de Metas	Monitoramento da Execução	Avaliação de Resultados
AC	Sim	Sim	Sim
AL	Sem informação		
AP	Sim	Sim	Sim
CE	Sim	Sim	Não
DF	Sim	Sim	Não
ES	Sim	Sim	Sim
GO	Sim	Não	Não
MG	Sim	Sim	Sim
MS	Sim	Não	Não
PA	Sim	Sim	Não
PE	Não participam		
PI	Sim	Não	Sim
PR	Sim	Sim	Sim
RJ	Não participam		
RS	Sim	Sim	Sim
SC	Não participam		
SE	Sim	Não respondeu	Não respondeu
SP	Sem informação		
TO	Sim	Sim	Sim

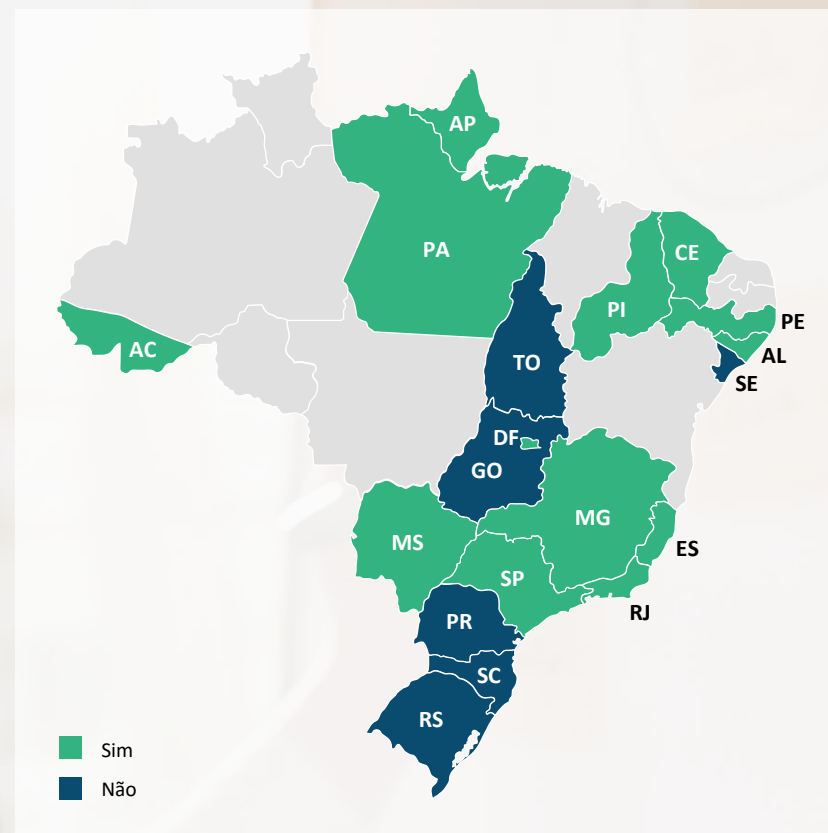
Fonte: Pesquisa Quadro da Administração Pública dos Estados, 2019.

PACTUAÇÃO DE RESULTADOS

A PACTUAÇÃO FORMAL DE RESULTADOS É UMA PRÁTICA DIFUNDIDA ENTRE OS ESTADOS, CONTUDO AS PESSOAS, EM GERAL, NÃO SÃO AVALIADAS COM BASE NOS INDICADORES PREVISTOS NO PLANEJAMENTO¹

- A integração dos instrumentos de pactuação com as políticas de gestão e desenvolvimento de pessoas é menos frequente, registrada em 8 dos 19 estados

HÁ PACTUAÇÃO FORMAL DE RESULTADOS COM AS SETORIAIS?



Fonte: Pesquisa Quadro da Administração Pública dos Estados, 2019. ¹ Apenas CE e PI afirmam avaliar as pessoas com base nos indicadores previstos no planejamento.

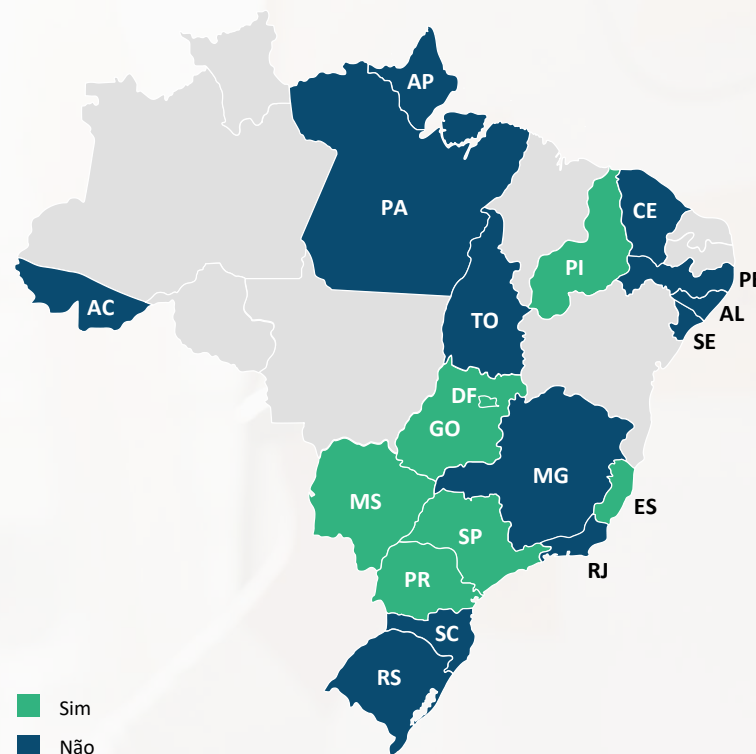
PLANEJAMENTO E GESTÃO DE PESSOAS

EM GERAL, A GESTÃO DE PESSOAS NÃO SE UTILIZA DO PLANEJAMENTO DO ESTADO PARA DEFINIR SUAS ESTRATÉGIAS

Apenas oito estados afirmam que a gestão de pessoas se utiliza do sistema de planejamento para definição de suas estratégias

UF	EXEMPLOS DE INTEGRAÇÃO PLANEJAMENTO E GESTÃO DE PESSOAS
GO	Definição do Programa de Trainees e dos critérios de distribuição dos cargos comissionados junto com o planejamento central
ES	Projetos prioritários na gestão de pessoas
MS	Programa estratégico da Secretaria de Administração voltado a modernização da gestão
PR	Metas da gestão de pessoas alinhadas com o conjunto de políticas públicas
SE	Planos e metas na área de gestão de pessoas inseridas no planejamento

A GESTÃO DE PESSOAS SE UTILIZA DO SISTEMA DE PLANEJAMENTO PARA DEFINIÇÃO DE SUAS ESTRATÉGIAS DE ATUAÇÃO?



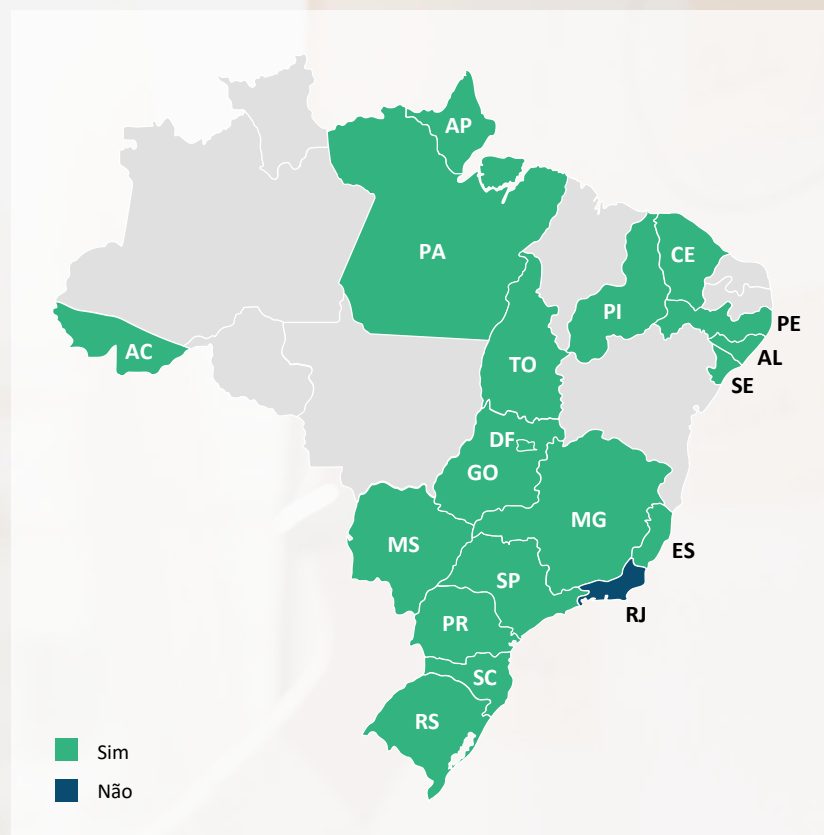
Fonte: Pesquisa Quadro da Administração Pública dos Estados, 2019.

PRIORIDADES DE GOVERNO

AS PRIORIDADES DE GOVERNO SÃO TRANSFORMADAS EM PROJETOS ESTRATÉGICOS NAS UNIDADES DA FEDERAÇÃO RESPONDENTES

- Em todos os estados respondentes os projetos estratégicos são claramente identificados no orçamento
- Há uma estrutura específica (escritório de projetos, central de resultados, etc) para a gestão das prioridades de governo em 16 estados, vinculadas em geral ao planejamento (7 estados) ou Casa Civil (4)

AS PRIORIDADES DE GOVERNO SÃO TRANSFORMADAS EM PROJETOS ESTRATÉGICOS?



Fonte: Pesquisa Quadro da Administração Pública dos Estados, 2019.

Anexos



ASPECTOS METODOLÓGICOS

- 1 A **unidade de investigação** da pesquisa é o governo estadual.
- 2 A pesquisa foi realizada junto às equipes dos governos estaduais relacionadas a gestão de pessoas. Foi definido um **ponto focal, servidor do governo do estado ligado a gestão de pessoas**, responsável por consultar, quando necessário, outros servidores para cobrir todos os temas da pesquisa.
- 3 O questionário foi preenchido por esses representantes dos estados com **apoio remoto da consultoria**. Foram realizadas reuniões semanais com cada estado para capacitação nos instrumentos da pesquisa e esclarecimentos de dúvidas dos estados. A cada semana foram disponibilizados comunicados com respostas às perguntas mais frequentes.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

- 3 Foram elaborados um **questionário** em excel e um **manual de preenchimento** com os principais conceitos envolvidos em cada questão. Os instrumentos foram feitos com base nos levantamentos bibliográficos e consultas ao comitê de especialistas. Os instrumentos passaram por um piloto realizado no Estado do Rio Grande do Sul, em julho de 2019, e por comentários do Estado de Alagoas.
- 4 A **data de referência** da pesquisa é o momento em que ela vai a campo, ou seja, o dia da coleta dos dados no ano de 2019, excetuando-se os quesitos com menção explícita à data ou período. Nestes casos, considera-se o que consta no quesito.
- 5 O foco da pesquisa é a **Administração Direta**. Com exceção da pergunta sobre o total de vínculos da administração indireta, todas as outras perguntas são referentes à administração direta. A escolha deve-se ao fato da administração indireta, composta por entes públicos estaduais dotados de personalidade jurídica própria, possuírem maior grau de liberdade e autonomia na gestão dos recursos, entre eles os recursos humanos.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

ETAPAS DO PROCESSO



ASPECTOS METODOLÓGICOS

➤ Rede de especialistas consultados

NOME	INSTITUIÇÃO
Ana Paula Silva da Silva	TCU
Cristina Mac Dowell	BID (Índice de Maturidade Fiscal)
Daniel Ortega	Banco Mundial
Evelyn Levy	CONSAD/consultora
Francisco Gaetani	FGV/EBAPE
Gabriela Lotta	FGV/SP
Nelson Marconi	FGV/SP
Tadeu Barreto	Consultor
Vania Pacheco	IBGE (Estadic)
Wagner Lenhart	Ministério da Economia

➤ Manual de pesquisa



➤ Formulário de coleta

QUADRO DA ADMINISTRAÇÃO DOS estados brasileiros

CONSAD BRAVA Lemann Humanize República.org

Manual de Preenchimento

Identificação da Unidade da Federação e do respondente

Descrição

Bloco de preenchimento obrigatório com a sigla da Unidade da Federação, identificação e contato do responsável pelo preenchimento das informações para dirimir dúvidas que porventura possam aparecer no processamento do questionário.

Unidade da Federação:

Nome completo do responsável pelo preenchimento das informações

Contato do responsável pelo preenchimento das informações

Função

Órgão

E-mail

Telefone Celular*

*Código de área + número (sem parenteses/espacos)

REDE ESTADUAL DE APOIO A PESQUISA

- **AC** | Guilherme Duarte
- **AL** | Sergio Figueiredo
- **AP** | Dinaldo Trindade
- **CE** | Silvana Dourado
- **DF** | Marcel da Glória
- **ES** | Charles Dias
- **GO** | Fabiana Falcomer
- **MG** | Marina Junqueira
- **MS** | Therezinha Bernardes
- **PA** | Thainná Alencar
- **PE** | Heliane Lima
- **PI** | Deividy Lopes
- **PR** | Magda Freitas
- **RJ** | Felipe Carvalho
- **RS** | Iracema Keila
- **SC** | Renata Fett
- **SE** | Zélia Maria Apostolo
- **SP** | José Luis de Lima
- **TO** | José Wellington

EQUIPE MACROPLAN

DIRETOR DO PROJETO

Gustavo Morelli

GERENTE DO PROJETO

Adriana Fontes

DESIGN

Luiza Raj

Tatiane Limani

EQUIPE TÉCNICA

Adriana Fontes

Augusto Ferreira

Flávio Tadashi

Janaína Fernandes

Karla Régner

Luan Santos

Maria Luiza Carrara

Matheus Moretti

Roberta Teixeira



CONSA
CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS
DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO

BRAVA

FUNDAÇÃO
Lemann

humanize

República.org

MacroPlan