

FUNDAÇÃO ARMANDO ALVARES PENTEADO

FAAP - PÓS-GRADUAÇÃO

1º CURSO DE PÓS - GRADUAÇÃO LATU SENSU EM DESENVOLVIMENTO
GERENCIAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

GILSA EVA DE SOUZA COSTA

**OS DESAFIOS DA IMPLANTAÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS POR
COMPETÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

GOIÂNIA-GO

2015

GILSA EVA DE SOUZA COSTA

**OS DESAFIOS DA IMPLANTAÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS POR
COMPETÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Monografia apresentada à Fundação Armando
Álvares Penteado, como requisito parcial para
obtenção do título de Pós-Graduado em
Desenvolvimento Gerencial na Administração
Pública.

Orientador: Professor Msc. Mario Pascarelli Filho

GOIÂNIA-GO

2015

GILSA EVA DE SOUZA COSTA

**OS DESAFIOS DA IMPLANTAÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS POR
COMPETÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Monografia julgada e aprovada: _____

Prof. Orientador: _____

Professor Msc. Mario Pascarelli Filho

Membro da Banca: _____

Professora Msc. Valéria Bellini Lasca

Membro da Banca: _____

Professor Msc. Mário Augusto Porto

GOIÂNIA-GO

2015

Dedico este trabalho ao Governo de Estado de Goiás que por meio da Escola de Governo me concedeu a oportunidade de realizar esta capacitação,

Aos professores da FAAP que se dedicaram em nos ensinar, sendo em alguns casos bem mais que professores,

Aos meus colegas de trabalho da SED, que muito me ajudaram principalmente não deixando a qualidade do serviço cair em minhas ausências,

Aos meus colegas da SEGPLAN que para mim são referência da área de gestão de pessoas do Estado de que muito contribuíram para a qualidade deste trabalho,

Aos meus colegas da pós-graduação, que são pessoas incríveis, juntos vivemos momentos maravilhosos. Os terei sempre guardados num espaço bem especial do meu coração,

E finalmente aqueles que são meu alicerce à minha amada família em especial aos meus filhos Ana Gabrielle e Érick Vinicius que são minha fonte de inspiração, minha força simplesmente minha vida e razão de existir.

RESUMO

Este trabalho se propôs a discutir os desafios para implantar a Gestão de Pessoas por Competência na Administração Pública do Poder Executivo Estadual, assim, considerando que o cenário atual do quadro de pessoal do Estado está diretamente interligado a fatos históricos que permeiam a gestão pública, foi feita uma análise de legislações federais que impactaram a administração pública dentro do contexto de evolução da administração patrimonial para gerencial, e trazendo para o cenário regional, analisou-se as reformas administrativas propostas pelo Poder Executivo Estadual, bem como os atos que nortearam a gestão de pessoas entre o período de cada reforma administrativa e a seguinte. Em seguida, procurou-se coletar e discutir dados que refletem o atual quadro de pessoal do Poder Executivo Estadual, tendo como foco informações de gasto com pessoal, grau de escolaridade dos servidores, entre outras informações relevantes ao assunto pesquisado. Foi aplicada pesquisa aos servidores que ocupam cargos da estrutura complementar relacionados à gestão de pessoas nos órgãos do Poder Executivo Estadual, que permitiu se fazer análise sobre gestão por competência tendo como parâmetro dos seis processos de gestão de pessoas, quais sejam agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, levando em consideração as peculiaridades que orientam a gestão pública de pessoal. Ao final, concluiu-se que existem situações em que a administração utiliza procedimentos afetos a gestão por competência, como por exemplo, ter no certame público para provimento de cargos etapas como curso de formação e avaliação psicológica, porém em contextos isolados de algumas carreiras, sem que haja uma Política Estadual de Gestão por Competência. Assim os grandes desafios para a implantação da Gestão de Pessoas por Competência na Administração Pública do Poder Executivo Estadual está em melhorar e adequar seus procedimentos de recrutamento e seleção, remuneração, estruturação de carreiras, capacitação, motivação e trabalho de clima organizacional, às metodologias advindas por esta ferramenta, que se demonstra ser uma solução viável aos problemas que administração pública enfrenta para fazer uma boa gestão de pessoas de sorte a permitir o alcance de melhores resultados e de serviços públicos de qualidade aos cidadãos.

Palavras-Chaves: 1. Administração Pública; 2. Gestão de Pessoas; Gestão por Competência.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	15
1. REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
1.1 Da Evolução da Administração Pública.....	11
1.2 Gestão de Pessoas	17
1.3 - Gestão por Competência	20
1.4 Da Avaliação de Desempenho por Competência	22
2. METODOLOGIA DE PESQUISA	23
2.1 Problema.....	23
2.2 Hipótese.....	23
2.3 Objetivos	23
2.3.1 Objetivo Geral.....	23
2.3.2 Objetivos Específicos.....	23
2.4 Método de Estudo	24
2.4.1 Estratégia e Tipo de Pesquisa.....	24
2.4.2 Universo e Amostra das Organizações.....	25
2.4.3 Coleta de dados	25
3. DISCUSSÃO E RESULTADOS	26
3.1 Reformas Administrativas e a Gestão de Recursos Humanos do Estado – Breve Histórico.....	26
3.2 Dados de Pessoal do Poder Executivo Estadual	37
3.3 Dos Resultados da Pesquisa e Questionário Aplicado.....	39
3.3.1 Processo Agregar pessoas – Recrutamento e Seleção.....	39
3.3.1.1 Recrutamento e Seleção para provimento em cargo comissionado	39
3.3.1.2 Recrutamento e Seleção para provimento em cargo efetivo	43
3.3.1.2 Processo - Aplicar Pessoas.....	46
3.3.1.3 Processo Recompensar Pessoas.....	48
3.3.1.4 Processo Desenvolver Pessoas	52
3.3.2 Processo Manter Pessoas.....	56
3.3.3 Processo Monitorar Pessoas.....	56
3.4 Análise de SWOT	58
3.5 <i>Case</i> do Programa Governança de Pessoas por Competência da Secretaria de Estado de Indústria e Comércio.....	60
CONCLUSÃO.....	69
REFERÊNCIA BIBLIOGRAFICA.....	73
ANEXOS	83

Lista de Figuras, Gráficos e Tabelas

Figura 1.1: Retrospectiva de Ações Relevantes para Administração Gerencial.....	15
Figura 1.2 Modelo de Diagnóstico de Gestão de Pessoas.....	19
Figura 3.1 Ciclo da Reforma Administrativa do Poder Executivo do Estado de Goiás.....	36
Figura 3.2 – Processo do Programa Governança de Pessoas da SIC.....	61
Figura 3.3 – Ferramentas do Programa Governança de Pessoas da SIC.....	65
Figura 3.4 – Descrição do Perfil do Servidor após aplicação do Programa.....	66
Figura 4.1– Gestão por competência, cargos/carreiras e remuneração: a estratégia de definição de carreiras em y.....	72
Gráfico 3.1 – Quantitativo de servidores por Regime Jurídico	37
Gráfico 3.3 – Distribuição dos cargos em comissão do Estado, evidenciando quais deles possuem critérios de seleção	42
Gráfico 3.5. – Quantidade de servidores nomeados por ter sido aprovado em concurso nos últimos 14(quatorze) anos	44
Gráfico 3.6 – Grau de Instrução de servidores efetivos – Conforme informado em Recadastramento. Fonte SEGPLAN.....	51
Gráfico 3.7 – Grau de Instrução de servidores comissionados – Conforme informado em Recadastramento. Fonte SEGPLAN	51
Gráfico 3.8 – Grau de Instrução de empregados públicos – Conforme informado em Recadastramento. Fonte SEGPLAN	51
Gráfico 3.9 - Capacitação dos servidores estaduais nos últimos cinco anos.	53
Gráfico 3.10 - Indicadores de capacitação externa e pela Escola de Governo na SIC (período 2011 a 2014).	66
Gráfico 3.11 - Resultado da pesquisa de Clima Organizacional - SIC	67
Gráfico 3.12 Resultado dos Fatores Motivacionais.....	68
Tabela 3.1 – Quadro Resumo de Plano de Cargos e Remuneração do Estado de Goiás.	34
Tabela 3.2 – Despesa com Pessoal III Quadrimestre de 2014.....	38
Tabela 3.3 – Organização dos Cargos de Estrutura do Poder Executivo do Estado de Goiás, por nível, simbologia e valor nos termos da Lei nº 17.257/2011, e suas alterações.....	40
Tabela 3.4 – Resposta ao Questionário Aplicado – Processo Agregando Pessoas	43
Tabela 3.5 – Quadro Resumo de Análise dos Editais de Concurso Públicos para carreira Civil e Militar do Estado de Goiás.....	46
Tabela 3.6 – Resposta ao Questionário Aplicado – Processo Aplicar Pessoas.....	47
Tabela 3.7 – Resposta ao Questionário Aplicado – Processo Recompensar Pessoas.....	49
Tabela 3.8 – Grau de Instrução de Servidores que Ocupam Carreira de Nível Médio Segundo Informado em Recadastramento Anual – Fonte: SEGPLAN.....	52
Tabela 3.9 – Grau de Instrução de Servidores que Ocupam Carreira de Nível Superior Segundo Informado em Recadastramento Anual – Fonte: SEGPLAN.....	52
Tabela 3.10 – Resposta ao Questionário Aplicado – Processo Desenvolver Pessoas.....	55
Tabela 3.11 – Resposta ao Questionário Aplicado – Processo Manter Pessoas.....	56
Tabela 3.12 – Resposta ao Questionário Aplicado – Processo Monitorar Pessoas	57
Tabela 3.13 Análise de SWOT da Gestão de Pessoas do Poder Executivo Estadual – Ambiente Interno	58
Tabela 3.14 - Análise de SWOT da Gestão de Pessoas do Poder Executivo Estadual – Ambiente Externo	59

INTRODUÇÃO

A Emenda Constitucional 19/1998 inclui a eficiência como princípio exposto, no *caput* do art. 37 da Constituição, sendo então, aplicável a toda atividade administrativa de todos os Poderes e entes federados, podendo ser dividido em dois aspectos:

1. Forma de atuação do agente público – que ele desempenhe suas atribuições da melhor forma possível, obtendo os resultados esperados;
2. Forma de atuação da Administração Pública em si – quanto ao modo de organizar, estruturar e se disciplinar, exigindo que esta seja menos burocrática, morosa e mais eficiente no alcance dos objetivos quanto a prestação de serviços públicos.

Como desdobramentos deste princípio, no primeiro aspecto evidenciado acima, existem na Constituição Federal dois artigos, sendo:

1. Estabelece que o servidor estável poderá perder o cargo mediante resultado de processos de avaliação de desempenho periódica (§ 1º, III, art.41 da CF);
2. E a obrigatoriedade de manter Escola de Governo para constante formação e aperfeiçoamento dos servidores, tendo inclusive esta formação como requisito para promoção de carreira (art.39, §2º).

Observa-se que, sendo um princípio exposto na Constituição Federal, a eficiência integra o controle de legalidade ou legitimidade e não de mérito administrativo, assim não cabe ao agente público o ato discricionário de julgar a conveniência e oportunidade de agir de forma eficiente, mas deverá fazê-lo por obrigação.

Na iniciativa privada as políticas de gestão de pessoas, iniciam-se pela definição de recrutamento e seleção, que almejam selecionar no mercado de trabalho os profissionais mais capacitados, e se consolidam por estratégias que visam reter estes talentos em seu quadro de pessoal, mantendo-os motivados, porém são realizadas constantes avaliações com critérios bem definidos para assegurar que os profissionais possuem capacidade de gerar resultados para instituição.

A Emenda Constitucional nº 19, de 1988, dá nova redação ao inciso II do art. 37 da Constituição Federal tornando obrigatórios a realização de concurso público de provas ou provas e títulos para ingresso em carreira pública.

Este é um marco para profissionalização no âmbito da administração pública, pois a obrigatoriedade de ingresso por meio de concurso público trouxe uma maneira de recrutamento de seleção mais transparente, acessível a todos que se dispuser a estudar e concorrer uma vaga, e permitindo a aplicação de critérios isonômicos para ingresso nas carreiras públicas.

Todavia, o ordenamento jurídico, acima mencionado, também resguarda o ingresso, sem concurso público, para os casos de livre nomeação e exoneração. Assim, a administração possui dois tipos de vínculo efetivo, profissional que possui estabilidade por ter ingressado por concurso público e o comissionado, profissional sem estabilidade que ocupa cargo de confiança.

Desde a referida Emenda Constitucional que trouxe estes dois importantes conceitos, eficiência e profissionalização, até os dias atuais, observa a administração pública ainda busca mecanismo que permita desenvolver políticas de gestão de pessoas que alinhe de fato as necessidades da organização com os talentos que possui gerando serviços de excelência a sociedade.

Os concursos públicos trazem em seus editais as exigências para provimento do cargo alinhado com os Planos de Carreiras do quadro de pessoal que este pertence, assim o candidato será testado em prova que avalia seu conhecimento sobre matérias relacionadas à gestão pública e as atribuições da carreira almejada, bem como apresentar documentos que comprovem a escolaridade exigida para o cargo.

Esta forma de recrutamento e seleção, que busca cumprir o princípio da impessoalidade e da isonomia, irá selecionar os que possuem maior conhecimento para a função, porém, não conseguirá selecionar os candidatos por sua capacidade de ENTREGA, ou seja, a vontade que aquele profissional possui em atender as expectativas da administração pública para o desempenho das atividades solicitadas.

Outro fator importante inerente aos servidores que ingressam no serviço público por meio de concursos é a estabilidade, prevista constitucionalmente, que sem dúvida foi um grande avanço a administração pública, pois permite resguardar o princípio da continuidade e atenua ações de “coronelismo” e “perseguição”, tão comuns na administração pública patrimonialista. Todavia, se não atrelada a procedimentos e critérios bem definidos e

contínuos para motivar e avaliar os resultados destes profissionais pode gerar o comodismo e ineficiência dos serviços prestados.

Não obstante a isto, cabe refletir que as organizações públicas ou não, são dinâmicas e muitas vezes a demanda que gerou o certame público pode não ser a mesma no decorrer o tempo, porém o profissional estável deverá se adaptar e estar apto a atender as expectativas de um novo cenário, desta forma é cada vez mais comum às atribuições das carreiras públicas serem genéricas permitindo que o profissional atue em diversas áreas do setor público.

Além do certame público a outra forma de ingresso são os servidores ocupantes de cargo em comissão, estes, em teoria, deveriam ocupar funções de confiança do agente público eleito e não se submetem a nenhum tipo de avaliação ou concorrência para o ingresso no serviço público, assim, a estes não é exigido nenhuma escolaridade ou conhecimento específico, trata-se de cargos de livre nomeação e exoneração, não submetendo a estes profissionais a prerrogativa da estabilidade.

Neste cenário, o tema de Gestão de Pessoas por Competência vem ganhando cada vez mais o interesse dos agentes públicos que atuam na área de recursos humanos e os que ocupam cargos estratégicos, pois visualizam nesta ferramenta a possibilidade de integrar o capital humano aos objetivos traçados pelo governo na implementação de políticas públicas das mais diversas áreas de atuação deste setor, como: saúde, segurança pública, educação, fomento a economia, geração de empregos, fiscalização e regulação, dentre tantos outros.

Este trabalho se propõe a fazer uma análise descritiva do cenário atual do quadro de servidores do Estado de Goiás e das práticas adotadas no âmbito no Poder Executivo do Estado de Goiás na área de gestão por competência, identificando as dificuldades encontradas para implantação desta ferramenta e propor algumas soluções para uma gestão mais eficiente no alcance de resultados.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Da Evolução da Administração Pública

A Administração Pública brasileira ao longo das últimas décadas tem passado por transformações provocadas pelo setor político, econômico e social ocorridas no Brasil e no mundo, sendo divididas em três modelos; patrimonialista, burocrático, gerencial, sendo que alguns autores já mencionam um quarto modelo denominado Governança.

Para Pascarelli Filho (2011, p.49) a administração patrimonialista “caracteriza-se por um Estado centralizador, onipotente e espoliado por uma elite patrimonialista, padrão que persiste por séculos.”

Para Chiavenato (2012, p.107) no patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, onde os cargos públicos são utilizados como moeda troca e seus ocupantes tratados como nobres, ou seja, a *res publica* (coisa do povo) não se diferencia da *res principis* (patrimônio do príncipe soberano). Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração. No momento em que o capitalismo e a democracia se tornam dominantes, o mercado e a sociedade civil passam a se distinguir do Estado. Nesse novo momento histórico, a administração patrimonialista torna-se uma excrescência inaceitável.

Esta prática é denominada *rent-seeking*, que implica em dizer que o Estado foi privatizado para aqueles que detêm o poder, o qual o utiliza como sendo seu patrimônio privado.

O modelo burocrático, apesar de muito desvirtuado, sendo reconhecido pela maioria da sociedade como algo ruim e oneroso que impede que a administração seja mais célere e eficaz em suas ações, na verdade surgiu como oposição ao modelo patrimonialista, trazendo para a administração pública importantes conceitos, como, impessoalidade, organização, controle, hierarquia, regras rígidas que impedem juízo de valor por parte do agente público que irá praticar o ato administrativo.

No contexto histórico, observa-se que no Brasil durante a Era Vargas (1930-1945), o Governo opta por um modelo com controle absoluto da atividade-meio, objetivando acabar

com as práticas criminosas e mau uso do bem público da administração patrimonialista, Getúlio busca referência no modelo de Weber que preconizava que a burocracia era a melhor forma de tornar a organização eficiente.

Os princípios orientadores do modelo burocráticos são:

1. Profissionalização e ideia de carreira na administração pública, com combate ao nepotismo;
2. A hierarquia funcional, a impessoalidade e o formalismo, em síntese o poder racional-legal;
3. Controle rígido dos processos de admissão de pessoal, compras, entre outros, objetivando evitar a corrupção e o nepotismo, partindo do princípio da desconfiança prévia dos atos administrativos.

Para implantação deste modelo foi criado por meio do Decreto-Lei nº 579/1938 o Departamento Administrativo de Serviço Público (D.A.S.P.), ligado diretamente ao Gabinete da Presidência da República, tinha, entre outras, a competência legal de propor a organização da máquina pública, visando à economia e eficiência, desde a elaboração do orçamento a seleção de pessoal.

Assim, o DASP representa a primeira tentativa da administração pública de ter um órgão que crie critérios de administração de recursos humanos, trazendo conceitos de importantes instrumentos como seleção por meio de concurso público e o treinamento, todavia, a cultura impregnada do coronelismo que dava lugar ao clientelismo e ao fisiologismo não permitiu grandes conquistas deste departamento no assunto.

Para Chiavenato (2012, p.107) o outro lado do tão necessário controle advindo com a administração burocrática é que a garantia do poder do Estado transforma-se na própria razão de ser dos funcionários, o Estado volta-se para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir a sociedade.

Diante da grande transformação da economia brasileira no período pós- segunda guerra mundial, o país passa por uma fase de industrialização, incentivando a fabricação de bens de consumo duráveis e bens de capital, todavia pressionado por economia internacional, pela globalização e pela sociedade, a administração pública percebe que o modelo burocrático ora vigente se mostrava inflexível e ineficiente demais, necessitando, pois, desenvolver uma nova forma de gerir seus processos, tendo como premissa básica a redução dos custos e

aumento da qualidade dos serviços prestados, surgindo assim o chamado modelo gerencial. Para Pascarelli Filho (2011, p.30), “cabe ao novo estilo de administração pública não só ser efetiva em evitar corrupção e nepotismo; ela necessita ser eficiente e eficaz no provimento de bens e serviços públicos que cabe exclusivamente ao Estado produzir”.

O Decreto-Lei nº200, de 25 de fevereiro de 1967, é tido como a primeira tentativa da gestão pública brasileira de romper com os paradigmas da administração burocrática e implantar uma gestão pública gerencial. Trata-se de uma Reforma Administrativa no Governo Federal que traz como premissa básica o conceito de descontração e descentralização do poder, criando na figura das autarquias, fundações e empresas públicas, com autonomia e maior agilidade nos processos (Administração Indireta) e mantendo estas vinculadas aos Ministérios (Administração Direta).

Porém, as mudanças trazidas por esse Decreto promoveram uma descentralização e autonomia excessiva aos órgãos que compõem a Administração Indireta, o Estado passa a realizar por meio das empresas públicas e sociedade de economia mista o papel de executor de algumas áreas econômicas, além disto, estes órgãos não são obrigados a submeter ao processo de concurso público para admissão de pessoal, assim durante o Regime Militar (1964-1985), se observa que os órgãos centrais se tornam estruturas rígidas e ineficientes, as carreiras de administradores públicos não são desenvolvidas, pelo contrário, os cargos das empresas públicas, principalmente os de alto escalão são providos por indicação, sem histórico de critérios de seleção.

Para Chiavenato (2012, p.111), em meados de 1970, uma nova iniciativa modernizadora da administração pública teve início, com a criação da Secretaria de Modernização (Semor).

Por meio do Decreto nº 83.740, de 18 de julho de 1979 fica instituído o Plano Nacional de Desburocratização (PRND), ligado diretamente ao Presidente da República o Decreto cria a figura do Ministro Extraordinário da Desburocratização. O programa tem como objetivos principais:

1. Agilizar o serviço público, diminuindo os procedimentos burocráticos entre a demanda do usuário e o órgão público;
2. Frear a criação de empresas estatais e demais órgãos da administração indireta (que incham a máquina pública), e transferir muito dos serviços públicos, utilizando

mecanismos como contratos e convênios, sempre que possível, a iniciativa privada, estados e municípios.

O ano de 1985 marca o fim do Regime Militar no Brasil e a primeira eleição indireta do Presidente da República, vence o civil Tancredo de Almeida Neves, porém não chega a assumir o cargo, morre antes de ser empossado. José Sarney assumiu então a Presidência da República Federativa do Brasil.

O grande marco desta época foi a Reforma Constituinte com a aprovação da Constituição de 1988, podemos destacar desta reforma:

1. Reforço a federação, resguardando um Estado Democrático de Direito, constituído por Estados e Municípios indissolúveis, porém soberanos e autônomos em suas jurisdições;

2. Direitos Humanos, principalmente garantindo o direito da mulher e igualdade racial;

3. Engessamento do aparelho estatal, a mesma regra, a qual a Administração Direta está sujeita, em quase toda sua totalidade, é estendida a administração indireta – isto foi necessário, pois o Decreto-Lei nº200/67, havia dado uma excessiva autonomia a administração indireta, e várias práticas relacionadas a administração patrimonialista permeavam esses órgãos;

4. Na parte de Gestão de Pessoas, dois grandes marcos se evidencia;

4.1 – Regime Jurídico Único dos servidores Públicos Civil (art.39, *caput*, CF), este princípio evidencia a preocupação que os legisladores tiveram em resguardar a isonomia aos servidores públicos, criando carreiras, definindo formas de ingresso, remuneração, progressão e promoção, benefícios;

Isto porque antes coexistiam no âmbito da administração pública (direta e indireta) três regimes:

- a) Regime Estatutário – servidores regidos dos Estatutos;
- b) Regime Celetista – empregados públicos regidos pela Consolidação de Leis Trabalhistas – CLT;
- c) Regime Especial – profissionais contratos por tempo determinado.

Todavia, a Emenda Constitucional nº 19, de 1998, dá nova redação ao *caput* do art. 39 da Constituição Federal Art. 39. “*A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão conselho de política de administração e remuneração de pessoal, integrado por*

servidores designados pelos respectivos Poderes”. Assim, o Regime Jurídico Único deixa de ser obrigatório.

4.2 Ingresso no serviço público apenas por concurso público (art. 37, II) – apesar de observar que no Governo de Getúlio Vargas já começa a existir iniciativa de concurso público com critério de imparcialidade, somente na Constituição de 1988 o concurso público passa a ser um princípio constitucional para o ingresso nas carreiras públicas.

A Lei nº8.031, de 12 de abril de 1990, cria do Programa Nacional de Desestatização, como um esforço de conter a descentralização descomunal trazida pelo Decreto-Lei nº200/67, basicamente esta lei objetivava tirar do Estado a função econômica que por excelência pertence à iniciativa privada, fazendo com que o setor público voltasse a se ocupar de suas principais atividades, esta Lei foi revogada pela Lei nº 9.491, de 9 de setembro de 1997 pelo então Presidente da República Fernando Henrique Cardoso, que lhe dá nova redação e cria novos procedimentos para a desestatização no Brasil.

Em 1995, é lançado pelo Presidente supracitado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), que passa a ser um grande marco a administração pública gerencial no Governo Federal. A figura abaixo demonstra outros importantes marcos da Administração Pública Gerencial.



Figura 1.1: Retrospectiva de Ações Relevantes para Administração Gerencial
Fonte: <http://www.gespublica.gov.br>

Embora a administração pública gerencial seja inspirada pela administração de empresas, elas não se confundem em função das peculiaridades inerentes ao processo de gestão. Também não se pode afirmar que esta representa um rompimento com a administração burocrática, uma vez, que está estruturada em premissas burocráticas no

ingresso de pessoal, por exemplo, na contratação de serviços, entre outros, todavia, o foco passa a ser o resultado e não a atividade meio por si só.

Para Chiavenato (2012, p.108), na administração pública gerencial, a estratégia se volta para: (1) definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade; (2) garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para atingir os objetivos contratados; e (3) o controle ou a cobrança *a posteriori*.

Atualmente, não se pode afirmar que a Administração Pública siga apenas um modelo, entretanto, podem-se constatar ações e procedimentos que prevalecem em algumas regiões ou órgãos optando um modelo em detrimento ao outro, porém observa-se uma forte tendência em atingir com plenitude o modelo gerencial, sem desprezar os benefícios que o modelo burocrático trouxe.

Nesta busca por uma Administração pública mais moderna, capaz de atender aos anseios da sociedade a discussão de temas relacionados à gestão, profissionalização, transparência, eficiência, modernização da gestão, interatividade com a sociedade se torna imperioso para a melhoria dos serviços prestados, tendo inclusive incluso no ordenamento jurídico, de forma expressa no art.37 da Constituição Federal, por meio da Emenda Constitucional nº19, de 4 de junho de 1998, o princípio da eficiência.

Ao pensar neste princípio é possível inferir que a eficiência pode ser entendida como a capacidade da administração pública em converter seus recursos em resultados, e a capacidade que o agente público de forma individualizada possui em utilizar seus recursos para executar suas atribuições.

Os governantes começam a perceber que para a execução de seus planos de governo é necessário que tenham Governabilidade, ou seja, condições políticas legitimadas pela sociedade e Governança, capacidade que o Governo possui de implementar políticas públicas dispondo de maneira racional seus recursos financeiros, estruturais, tecnológicos e principalmente seu capital humano, qual seja, os servidores públicos, pois de nada adianta, possuir os demais recursos de não houver pessoas capacitadas e motivadas para utilizá-los.

1.2 Gestão de Pessoas

O mundo evolui e sofre transformações desde a criação, porém nunca a uma velocidade tão rápida como nos dias atuais, a internet, as redes sociais, encurta distância geográfica e permite acesso em tempo real dos acontecimentos e descobertas, tudo isso influencia diretamente as organizações que são organismos vivos, ou seja, eles nascem, crescem, produzem resultados e podem vir à falência (morte). Nesse diapasão, cada vez mais as pessoas assumem um papel de destaque nas organizações, que lidam com um público cada vez mais exigente.

Nas organizações existe uma relação de troca entre elas e as pessoas, ao mesmo tempo em que estas precisam manter seus empregos para sobreviver e satisfazer suas necessidades aquelas também precisa de pessoas capacitadas, motivadas, dinâmicas e comprometidas para alcançar seus resultados e obter lucro.

Para Chiavenato (pg.38, 2010), sem organizações e sem pessoas certamente não haveria Gestão de Pessoas. Termos como empregabilidade e empresabilidade são indicados para representar por um lado, a capacidade das pessoas em conquistar e manter seus empregos e por outro, a capacidade das empresas em desenvolver e utilizar as habilidades intelectuais e competências individuais de seus membros.

Durante muitos anos utilizou se o termo mão-de-obra para se referir aos funcionários de uma empresa e o termo Recursos Humanos para unidade que faz a gestão dessa mão-de-obra, ou seja, uma visão patrimonialista do profissional que este configurou no passivo da empresa, como um recurso a ser gerido e utilizado para obter o máximo de rendimento possível, este conceito vem da Era Industrial, ou recurso é tudo aquilo que faz parte da propriedade da empresa, seja material (prédios e equipamentos), financeiro (investimento) ou humano (mão-de-obra).

Atualmente novos termos vêm sendo utilizados para designar as unidades que fazem a gestão dos profissionais da empresa, tais como, por gestão de talentos humanos, gestão de parceiros ou colaboradores, gestão de capital humano, administração do capital intelectual e até gestão de pessoas ou gestão com pessoas.

Para Chiavenato (p.41 2010) as pessoas não podem ser vistas como recursos humanos, para serem padronizadas, geridas com seres inertes que compõem o patrimônio

físico na contabilidade organizacional, mas sim com parceiras fornecedoras conhecimentos e habilidades, de inteligência que leva a tomada de decisões sábias e propostas de solução inovadoras, assim as pessoas integram o capital intelectual das organizações, neste sentido a Gestão de Pessoas moderna possui cinco aspectos fundamentais:

1. As pessoas com seres humanos – seres especiais, com dignidade igual, porém diferentes entre si, detentoras de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis e insubstituíveis para gestão dos recursos da empresa.

2. As pessoas como ativadoras de recursos organizacionais – não são seres inertes, são responsáveis por dar o dinamismo à organização, torná-la competitiva e inovadora no mercado que atua;

3. As pessoas como parceiras da organização – num caráter de reciprocidade, como parceiros as pessoas irão investir seu conhecimento, comprometimento, inteligência e espera ter retorno por meio de salário, carreira, status, reconhecimento (celebração). Ou, seja, deixa de ser um ativo patrimonial e passa a ser ativos e autônomos dentro da instituição;

4. As pessoas como talentos fornecedoras de competências – qualquer empresa pode adquirir equipamentos, soluções tecnológicas disponíveis no mercado, mas dominar com competência essas ferramentas de maneira a superar seus concorrentes leva tempo, maturação e aprendizado;

5. As pessoas como capital humano da organização – agrega inteligência ao negócio.

Neste diapasão, as unidades de Gestão de Pessoas deixam de serem vistas como centro de custo, local onde se fecha a folha de pagamento, o tão conhecido departamento de pessoal e passa a ser unidade estratégica da organização, pois a gestão de pessoas tem como meta fundamental auxiliar as organizações a atingirem seus objetivos e metas, treinando e motivando as pessoas para que seus conhecimentos e habilidades sejam aplicados de forma a torná-la competitiva.

Para Chiavenatto (2010, p. 46-48) a Gestão de Pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos, dividido em seis processos básico, conforme figura abaixo.

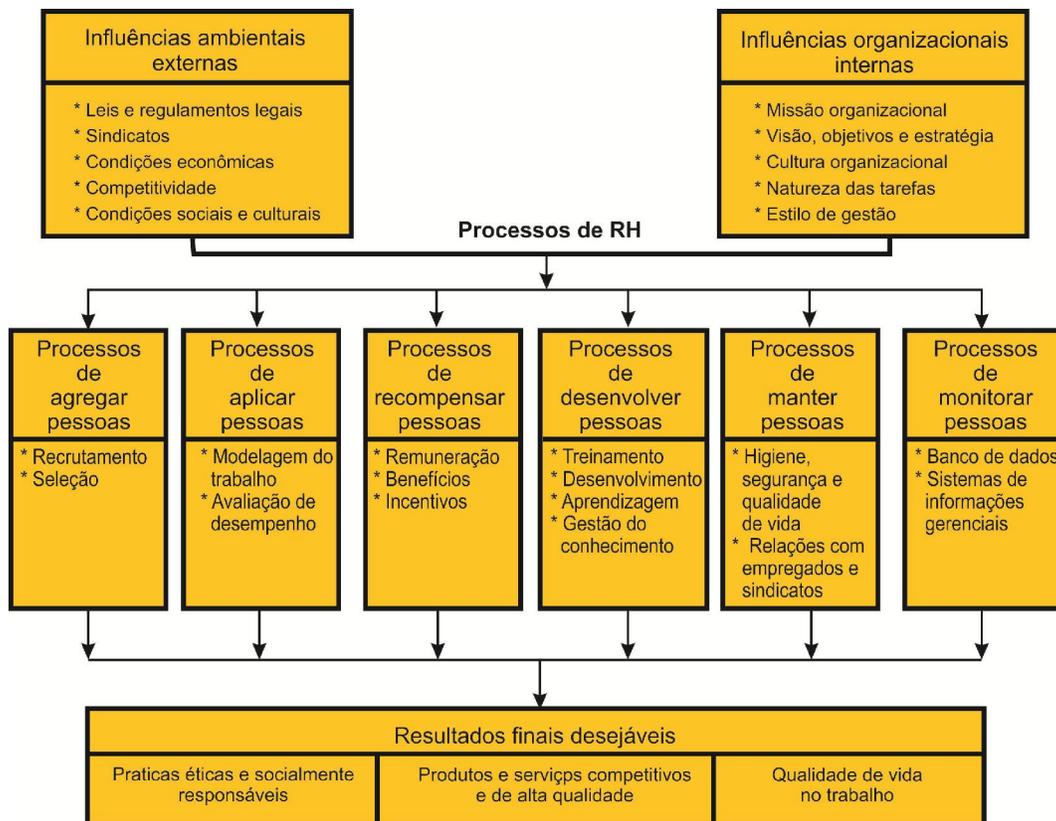


Figura 1.2 Modelo de Diagnóstico de Gestão de Pessoas pag. 48 - Chiavenatto 2010.

Os seis processos funcionam de maneira sinérgica, interdependente de forma que a atuação de um pode facilitar ou prejudicar o desenvolvimento da outra, por exemplo, um recrutamento e seleção mal realizado irá desencadear e exigir maior esforço no processo de desenvolver pessoas, da mesma forma que se a organização não consegue satisfazer seus talentos com um bom processo de recompensas terá dificuldade em manter as pessoas desenvolvendo projetos que permeiam em trabalhar o Clima Organizacional, Qualidade de Vida, entre outros.

Na Administração Pública esses processos de Gestão de Pessoas estão normatizados por princípios legais, por exemplo, a forma de recrutamento e seleção dar-se-á por concurso público para provimento dos cargos estruturados em carreira e previstos em lei, todavia, é salutar refletir se o mecanismo de recrutar e selecionar os servidores têm sido eficiente para auxiliar a Administração Pública, ou se este processo for ineficiente acaba por impactar nos demais, tais como, recompensar, manter, desenvolver.

De fato é muito importante que a gestão de pessoas no setor público se preocupe atender os princípios constitucionais promovendo processo seletivo transparente para provimento de cargos públicos, que permita a igualdade dos competidores, o planejamento de

cargos e carreiras e sua remuneração, registro e controle de informações funcionais, bem como programas de benefícios como plano de saúde aos servidores, porém cabe discutir se ela possui mecanismos capaz de aferir o desempenho das competências de seus colaboradores.

1.2 - Gestão por Competência

Para estudar a etimologia da palavra competência é necessário retroagir a Idade Média, onde este estava relacionado à justiça, dentro das batalhas por territórios, assim no início a palavra era aplicada no âmbito do Direito, vindo do Latim *competere*, (está no gozo ou em uso de). Assim, o termo foi usado durante um bom período para designar legitimidade ou autoridade que pessoas ou organizações detinham para deliberar sobre determinados assuntos.

O termo começa a ser utilizado dentro de empresas (organizações), tendo como registro de primeira utilização feita Frederick Taylor na administração Científica, dentro do contexto da Revolução Industrial, onde era utilizado para denominar a pessoa capaz de desempenhar com eficiência determinadas tarefas, dentro da teoria clássica de Henri Fayol com ênfase na estrutura.

A abordagem humanística da administração surge apenas em meados da década de trinta com as experiências de *Hawthorne* conduzidas por Elton Mayo e a Teoria das Relações Humanas, traz conceitos relacionados a pessoa humana, como liderança, fadiga, clima organizacional, influência interpessoal começam a ser considerados no âmbito das gestão nas organizações.

Desde então o termo foi sendo utilizado para outras definições, segundo Leme (2012, p.1) “Gestão por Competência é o processo de conduzir os colaboradores para atingirem as metas e os objetivos da organização através de suas competências técnicas e comportamentais”.

A palavra competência pode ser entendida como conjunto conhecimento, habilidades e atitudes (CHA)¹, que estão diretamente relacionados à capacidade do servidor em desempenhar suas atribuições, podendo assim ser medida por meio de avaliações com parâmetros pré-estabelecidos de avaliação e melhoria contínua dos servidores.

O Conhecimento é o saber e pode ser aprendido, ou seja, está diretamente relacionada à escolaridade, domínio de idiomas exigidos para função. A Habilidade está

¹ O ideograma “CHA” serve para designar as palavras Conhecimento, Habilidades e Atitudes, que juntos formam o conceito de competência. Leme (2012).

relacionada ao saber fazer, também pode ser aprendida e aprimorada e possui três subdivisões; técnica, humana e conceitual, assim, apesar das três serem importantes o nível hierárquico é o que permitirá definir qual delas deverá prevalecer sobre as demais para que o servidor consiga desempenhar seu trabalho com qualidade. Por exemplo, um servidor que ocupa carga de alta direção deverá possuir habilidade conceitual e humana maior do que a técnica, pois estará atuando no nível estratégico e não operacional da organização.

A atitude se difere das duas anteriores, pois esta é o que nos leva a utilizar o conhecimento e a habilidade em favor da administração pública, pois está diretamente relacionado ao querer fazer, assim, não pode ser aprendida ou treinada, deve ser motivada, provocada, estimulada, por fatores internos e externos.

Para Leme (2012, p.5), a Gestão de pessoas realizada por competência não pode ficar somente no conceito do CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes), pois ele por si só é fundamental, mas não é suficiente. Isso é fácil de compreender, pois não quer dizer que apenas com uma avaliação técnica (o CH do CHA) e outra comportamental (o A do CHA) poderemos afirmar que um profissional serve para a sua função e que trará resultados.”

Podemos definir como sendo objetivo da Gestão por Competência;

1. A identificação das competências exigidas para desempenho de uma atividade (competência organizacional);
2. As que o servidor possui para executar essas atribuições (competência individuais);
3. O cruzamento destes dois resultados para identificar o *gap* de treinamento e traçar um plano de desenvolvimento específico para o colaborador, de forma a permitir que este contribua de forma efetiva no alcance dos resultados organizacionais.

O Decreto Federal nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, estabelece as políticas e diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública, trazendo para o ordenamento jurídico os conceitos de gestão por competência na administração pública, como sendo a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.

1.4 Da Avaliação de Desempenho por Competência

Os serviços da Administração Pública são feitos por pessoas para atender pessoas, ou seja, os agentes públicos são ao mesmo tempo atores e usuários das políticas públicas, lembrando que a nação se efetiva pela ação do Estado que tem como principais objetivos a viabilização e a garantia de direitos e a oferta de serviços para os cidadãos.

A Avaliar o Desempenho com foco em competência parte da premissa que a complexidade das funções, atividades, atribuições e responsabilidade bem como aquilo que o colaborador efetivamente entrega à organização deve ser definido como *upgrade* ao método de avaliar por desempenho.

Nesta busca por uma Administração pública mais moderna, capaz de atender aos anseios da sociedade a discussão de temas relacionados à gestão, profissionalização, transparência, eficiência, modernização da gestão, interatividade com a sociedade se torna imperioso para a melhoria dos serviços prestados, tendo inclusive incluso no ordenamento jurídico, de forma expressa no art.37 da Constituição Federal, por meio da Emenda Constitucional nº19, de 4 de junho de 1998, o princípio da eficiência.

Ao pensar neste princípio é possível inferir que a eficiência pode ser entendida como a capacidade da administração pública em converter seus recursos em resultados, e a capacidade que o agente público de forma individualizada possui em utilizar seus recursos para executar suas atribuições.

Nesta linha é possível observar algumas medidas do Governo Federal, como o Decreto nº 7.478/2011, que revoga o Decreto nº 5.383/2005, cria no âmbito do Governo Federal a Câmara de Políticas de Gestão, Desempenho e Competitividade - CGDC, do Conselho de Governo.

2- METODOLOGIA DE PESQUISA

2.1 Problema

Quais fatores que impactam na implantação do processo de Gestão de Pessoas por Competência no âmbito da administração pública?

2.2 Hipótese

- O Estado passa por constantes Reformas Administrativas;
- O Estado não possui cultura de gestão por competência;
- Ausência de plano de carreira que permita a definição das competências necessárias;
- Os conhecimentos, habilidades, atitudes necessárias em cada função desempenhada não estão definidos;
- O recrutamento e seleção dos servidores para provimento dos cargos não é feito com foco em competência;
- Ausência de Remuneração ou bonificação baseada na Avaliação de Desempenho por Competência;
- Ausência de Capacitação por competência.

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo Geral

Identificar os principais desafios que a Administração Pública enfrenta para implantação do processo de Gestão de Pessoas por Competência.

2.3.2 Objetivos Específicos

- Fazer levantamento histórico da evolução da administração pública no que tange ao Poder Executivo com foco na área de gestão de pessoas do Estado de Goiás;
- Fazer levantamento e análise de como é composto o quadro de servidores do Estado;

- Fazer levantamento e análise da forma de atuação do Estado nos processos de Gestão de Pessoas;
- Analisar a visão que os gestores que atuam na área de gestão de pessoas do Estado possuem da Gestão por competência no Estado;
- Fazer uma análise de SWOT da Gestão de Pessoas do Poder Executivo do Estado de Goiás;
- Analisar o Estudo de Caso do Programa Governança de Pessoas por Competência da Secretaria de Estado de Indústria e Comércio.

2.4 Método de Estudo

2.4.1 Estratégia e Tipo de Pesquisa

Para desenvolvimento do trabalho foi utilizado o método pesquisa-ação, ou seja, não foi uma pesquisa restrita a livros e normativas que regem o assunto, para alcance a proposta de solução do problema será utilizado o método coletivo na busca de opiniões críticas de quem vivencia a realidade apontada no trabalho.

"Pesquisa-ação é uma forma de investigação baseada em uma autorreflexão coletiva empreendida pelos participantes de um grupo social de maneira a melhorar a racionalidade e a justiça de suas próprias práticas sociais e educacionais, como também o seu entendimento dessas práticas e de situações onde essas práticas acontecem. A abordagem é de uma pesquisa-ação apenas quando ela é colaborativa..." (KEMMIS e MC TAGGART, 1988, apud Elia e Sampaio, 1990).

Foram utilizadas as seguintes modalidades de pesquisa:

Exploratória – definição do problema apontado;

Bibliográfica – busca na literatura que fundamente as hipóteses apontadas para a situação problema;

Campo – aplicação de questionário e levantamento de dados com profissionais da área e órgãos oficiais do Poder Executivo Estadual.

2.4.2 Universo e Amostra das Organizações

O Universo para busca de informações foram os atos normativos que regem o assunto composto por Constituição, Leis, Decretos, Normativas.

O Universo para aplicação dos questionários foram os ocupantes de unidades complementares (Gerente e Chefes de Núcleos) que atuam nas áreas de gestão de pessoas no âmbito do Poder Executivo do Estado de Goiás.

O Estudo de caso foi restrito ao *case* da Secretaria de Estado de Indústria e Comércio, extinta por força da Lei nº 18.687, de 03 de dezembro de 2014.

2.4.3 Coleta de dados

Os dados foram coletados em sites oficiais do Governo como site da Casa Civil, Secretaria de Estado da Fazenda, Portal Transparência e Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento.

Para os dados não disponíveis em sites foi solicitado acesso as informações através de ofício à Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento.

A entrevista foi aplicada por meio de formulário eletrônico construído na www.onlinepesquisa.com, o *link* e as orientações para o preenchimento foram encaminhados aos entrevistados por meio de e-mail.

3. DISCUSSÃO E RESULTADOS

3.1 Reformas Administrativas e a Gestão de Recursos Humanos do Estado – Breve Histórico

A Administração Pública, assim como qualquer organização, vive sempre em processos de mudanças de forma a adequar sua estrutura interna ao cenário em que está inserida, almejando cumprir os objetivos. Assim, as Reformas Administrativas no âmbito do Poder Executivo possuem interferências, econômicas, mas acima de tudo políticas e sociais.

Abaixo será transcrito alguns atos normativos que o Poder Executivo do Estado de Goiás promoveu ao longo das cinco últimas décadas de história em sua estrutura administrativa, tendo como referência de análise as unidades e de Gestão de Pessoas.

Reforma de 1961 a 1975

Em 1.956, a Lei nº 1.434, definiu no âmbito do Poder Executivo o significado da palavra Cargo, Grupo Ocupacional e Serviço. Além de dispor sobre a classificação de cargos e a revisão de vencimentos dos servidores públicos estaduais e dá outras providências. Seus anexos transformam cargos, são ajustamentos de cargos com situações anteriores e situações novas.

A primeira Reforma Administrativa conduzida com planejamento, ainda que de forma preliminar e amadora, que se tem registro no âmbito da história de Goiás foi regida por força da Lei nº 3.999, de 14 de novembro de 1961, ficando consagrada como “Plano MB”, recebe esse nome em homenagem ao então Governador do Estado Mauro Borges. Cabe lembrar que no âmbito Nacional findava-se o Governo do Presidente Juscelino Kubitschek (1956-1961), que entre outras ações, com a criação de Brasília em 21 de abril de 1960, transferiu a capital federal para o centro do Brasil, deixando assim Goiás conhecido no cenário nacional.

No âmbito da área de Gestão de Pessoas têm-se os seguintes atos normativos:

I - Lei nº 4.190, de 22 de outubro de 1962 – Cria o Instituto de Previdência e Assistência aos servidores do Estado – IPASGO;

II - Lei nº 5.000, de 14 de novembro de 1963 - Dispõe sobre o Plano de Reclassificação de Cargos e Funções dos Servidores Cíveis do Poder Executivo e dá outras providências. Trata dos conceitos fundamentais de Cargo, Classe, Série de Classe, Grupo Ocupacional e Especificação de Classe. Cuida Também das Categorias de Pessoal, dos Provedimentos dos Cargos, das Carreiras, do Enquadramento, dos Vencimentos, das Funções Gratificadas, dentre outras padronizações relacionadas a recursos humanos.

III - Lei nº 6.725, de 20 de outubro de 1967 - Dispõe sobre o sistema de classificação de cargos dos servidores públicos da administração centralizada do Poder Executivo e dá outras providências. Ela versa sobre a classificação e quantitativo de cargos de provimento efetivo e de provimento em comissão de cada órgão. Principal foco na classificação dos cargos, tipo Serviço, Grupo Ocupacional, Classe e Série de Classes.

IV - Decreto nº 10, de 29 de janeiro de 1968 - Dispõe sobre a especificação das atribuições, responsabilidades e demais características das classes constantes do Anexo I da Lei mencionada no item anterior. Trazem os cargos, além da Classe, Série de Classe, Grupo Ocupacional e Serviço, a Síntese das Atribuições, exemplo de Tarefas Típicas, Requisitos para Provedimento (Instrução e Experiência), Área de Recrutamento, Perspectivas, Ascensão, além de outros;

V - Decreto nº 100, de 17 de maio de 1968 - Dispõe sobre o sistema de classificação de cargos das autarquias e fundações e dá outras providências.

No âmbito da Administração Direta dois órgãos conduzem as políticas de gestão, modernização e pessoas no Estado, quais sejam, Secretaria de Administração e Secretaria do Planejamento e Coordenação.

Reforma de 1975 a 1986

Lei nº 7.928, de 21 de maio de 1975, introduz alterações no sistema administrativo Estadual. Esta Reforma compreende o período de 1975 a 1986 em perspectiva de gestão de pessoas, se evidencia os marcos descritos abaixo:

I – Art. 15 da Lei supracitada – permite que o Poder Executivo crie e organize cargos públicos sob o regime de leis trabalhistas, e permite que servidores estatutários optem por estes cargos, sem perda da estabilidade;

II – O ingresso nestes cargos se daria por concurso público, porém os servidores públicos optantes seriam preferidos na ordem classificatória;

III – Lei n° 8.817, de 14 de maio de 1980—fixa o limite mínimo a ser percebido por servidores da ativa, inativo e pensionista o salário mínimo regional e revoga o §2º Lei n° 7.928, de 21 de maio de 1975, assim, os servidores públicos optantes deixam de ter preferência na ordem classificatória dos concursos.

No âmbito da Administração Direta dois órgãos conduzem as políticas de gestão, modernização e pessoas no Estado, quais sejam, Secretaria de Administração e Secretaria do Planejamento e Coordenação.

Reforma 1987 a 1988

Em 1987, logo após o fim do Regime Militar e a posse de um novo Presidente da República eleito pelo povo (eleições indiretas), no Governo de Goiás o então Governador Henrique Santillo, promove no âmbito da Organização Administrativa do Estado de Goiás uma das maiores reformas administrativas, e pela primeira vez em nosso Estado a reforma visava modernizar o Estado tornando a máquina pública mais eficaz.

A aprovação da Lei n.º 10.160, de 09 de abril de 1987 marca esta nova etapa da gestão pública em Goiás, cabendo ressaltar no que compete a gestão pública e gestão de pessoas os seguintes pontos:

I –Estabelece à democratização, contemplando nas tomadas de decisões do governo a observância as aspirações dos seguimentos da sociedade, permitindo-lhes avaliar e redimensionar as prioridades estabelecidas. Auscultar internamente os servidores e respeitar seus direitos;

II – Desburocratizar, revitalizar e simplificar os procedimentos da gestão pública, agilizando assim o serviço prestado por esta;

III –a valorização do servidor público, prevendo a criação de planos de carreiras, treinamentos, aperfeiçoamentos, remunerações, benefícios diretos e indiretos que propiciem motivação e engajamento na sua respectiva função, estabelecendo o prazo de 90 (noventa) dias, após a publicação da lei mencionada acima para adotar medidas que visavam à implementação dos planos de cargos, salários e carreira dos servidores públicos estaduais;

IV – Transparência e publicidade nos atos da administração pública estadual.

Além da Secretaria de Administração e Secretaria do Planejamento e Coordenação, integrantes da Administração Direta para conduzir as políticas de gestão, modernização e pessoas no Estado, a Lei n.º 10.160, de 09 de abril de 1987 cria o Gabinete de Controle da Gestão Pública, competindo a este:

1. acompanhar a gestão da administração estadual;
2. promover a auditoria financeira e administrativa do Estado;
3. exercer as funções inerentes à Ouvidora do Estado;
4. outras atividades correlatas.

No que tange a Gestão de Pessoal a publicação de duas importantes Leis em 1988 marcam o início de um importante período para os servidores estaduais:

I - Em fevereiro de 1988 o Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis do Estado de Goiás e de suas Autarquias, por força da Lei nº 10.460, até os dias atuais, apesar de ter passado por várias alterações, este é o Estatuto que rege os servidores públicos do Estado de Goiás;

II - A publicação da Lei nº 10.461, de 22 de fevereiro de 1988 é um dos mais importantes atos do Poder Executivo, pois ela dispõe sobre o Plano de Classificação de Cargos e Vencimentos dos Funcionários Públicos Cíveis da Administração Direta e Autárquica do Poder Executivo, a exceção das carreiras dos integrantes do quadro de Ministério Público, Procuradores do Estado, Delegados e ao pessoal do fisco.

Esta lei é até hoje objeto de estudo e consulta para decisões de atos da gestão pública ao que compete sobre o deferimento de enquadramento a planos de carreira que a sucedeu, atos de aposentadoria, conhecida pelos profissionais da área de gestão de pessoas do Poder Executivo do Estado de Goiás como “Livro de Consulta”. Tal apelido se deve ao fato desta Lei dispõe sobre o Quadro Permanente, Transitório e Suplementar do Poder Executivo, trazendo em seus anexos todos os cargos existentes e providos por estatutários e celetistas no âmbito do Poder Executivo do Estado de Goiás, antes da constituinte de 1988, estabelecendo quais seriam de provimento efetivo (dispostos em classes e categorias) quais seriam extintos à medida que vagassem e quais são em comissão.

Reforma de 1988 a 1991

Decorrido um ano deste marco na gestão pública e gestão de pessoas o Governo do Estado de Goiás, o Governo promove nova Reforma Administrativa por força da Lei n.º 10.502, de 09 de maio de 1988, isto porque após ter experimentado a funcionamento da estrutura percebeu-se algumas atividades paralelas que dificultavam a gestão governamental.

No cenário nacional do Congresso aprova a Constituição Federal de 1988, grande marco para democracia no Brasil, que traz conceitos importantes para gestão pública, como o Regime Jurídico Único, a obrigatoriedade de concurso para ingresso em carreiras públicas, dentre outros.

Depois em 1990, foram editados diversos decretos instituindo os Quadros de Empregos dos diversos órgãos do Estado sendo todos regidos pela Consolidação de Leis Trabalhistas, a exemplo dos Decretos n.º 3.336 (SEPLAN), n.º 3.491 (DERGO), n.º 3.379 (SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO), n.º 3.385 (várias autarquias).

Reforma de 1991 a 1995

Pela Lei n.º 11.655, de 26 de dezembro de 1991, o sistema administrativo do Governo é submetido a uma nova adequação, sendo que sua vigência se deu a partir de 01 de janeiro de 1992, dentro outras medidas esta Lei:

1. Torna o Regime Estatutário Único aos servidores do Estado de Goiás;
2. Autoriza o Chefe do Poder Executivo a transformar em unidade administrativa da Secretaria de Estado da Administração a Fundação Escola de Formação e Aperfeiçoamento do Servidor Civil.

Art. 1º, Decreto n.º 3.720, de 09 de janeiro de 1992, estabelece que a Fundação Escola de Formação e Aperfeiçoamento do Servidor Civil passa a constituir unidade administrativa da Secretaria de Estado da Administração, integrando a sua Diretoria de Recrutamento, Seleção, Desenvolvimento e Administração de Pessoal.

Lei n.º 11.865, de 28 de dezembro de 1992, dispõe sobre tabelas de vencimentos básicos de todos os cargos de provimento efetivo da administração direta, autárquica e fundacional, inclusive das carreiras de Delegado, Procuradores e Fisco, definindo os vencimentos por três níveis funcionais, superior, médio e auxiliar.

Lei nº 11.719, de 15 de maio de 1992, dispõe sobre o Plano de Carreira, Cargos e Vencimentos da Secretaria de Saúde e Meio Ambiente.

Reforma 1995 a 1999

Por força da Lei nº 12.603, de 07 de abril de 1995, o Estado inicia novo ciclo de Reforma Administrativa, tendo na área de Gestão de Pública e Gestão de Pessoal as seguintes alterações relevantes ao trabalho em tela:

1. A Diretoria de Recursos e Seleção, Desenvolvimento e Administração de Pessoal passa a denominar-se Diretoria de Recursos Humanos, tendo esta as competência legais, dentre outras de, coordenar os programas de gestão dos servidores relativos à capacitação, treinamento, avaliação de desempenho, recrutamento e seleção, promover a integração dos demais órgãos com o objetivo de racionalizar a utilização dos recursos disponíveis, administrar as atividades de posse, cadastro, remanejamentos, promoções, classificação de cargos, funções e política salarial do pessoal da administração direta (Art. 9º, Decreto nº 4.548/1995);

2. Criação da Coordenadoria de Modernização Administrativa, competindo a esta, entre outras, a reordenação do cadastro geral dos servidores, elaborar programas para aprimoramento de pessoal com foco qualitativo, instituindo planos de carreiras, promover a racionalização e desburocratização dos processos, bem como identificar os problemas e propor soluções técnicas (Art. 6º, Decreto nº 4.548/1995)

Lei Complementar nº 24/1998 – Dispõe sobre a organização da Procuradoria Geral do Estado, entre outros assuntos, a Lei estabelece a forma que será constituída a carreira de Procurador do Estado e estabelece a forma de promoção na carreira dos Procuradores.

Lei nº 13.266, de 16 de abril de 1998 – Dispõe sobre a carreira do Fisco (Auditores Fiscais) da Secretaria da Fazenda do Estado de Goiás.

Reforma 1999 a 2008

As Leis nº 13.456, de 16 de abril de 1999 e nº Lei nº 13.550, de 11 de novembro de 1999 primeira grande Reforma Administrativa implementada pelo Governador Marconi Ferreira Perillo Júnior, sendo as principais modificações estruturais, objeto de estudo deste trabalho, a seguir delineadas:

1. Extinção da Secretaria da Administração;
2. Submete ao processo de liquidação as seguintes empresas públicas: CRISA, EMATER, CERNE, GOIASINDUSTRIAL, TRANSURB, CODENE, PRODAGO, METAGO e GOIASINVEST;

Criação da Agência Goiana de Administração e Negócios Públicos, que absorve as atividades da Secretaria da Administração e Empresa Estadual de Processamento de Dados de Goiás – PRODAGO. Esta Agência teve suas competências legais regulamentadas por meio do Decreto nº 5.639, de 19 de agosto de 2002;

1. O art.25 da Lei nº 11.655/1991 é revogado pela Lei nº 13.550/1999, ou seja, tira a obrigatoriedade de submeter os servidores públicos ao Regime Jurídico Único, isto porque o *caput* do art.39 da Constituição Federal é alterado pela Emenda Constitucional nº 19 de 1998, e o Regime Jurídico Único deixa de ser obrigatório.

Lei nº 13.447, de 30 de março de 1999, dá novas denominações e atribui símbolos de vencimentos aos cargos especificados no anexo à Lei.

A partir do ano 2000 o Poder Executivo Estadual começa uma ampla reforma na estrutura de cargos, tanto os de provimento efetivo quanto os de provimento em comissão. A Assembleia Legislativa delega ao Chefe do Poder Executivo, por meio da Resolução nº 1.122, de 07 de maio de 2003 o autorizo para fazer várias destas alterações por meio de Lei Delegada.

Ao todo foram publicadas 11 (onze) Leis Delegadas no período de maio a outubro do ano de 2003, que extinguiram Gratificações de Representação, criam cargos de provimento em comissão, institui as funções comissionadas administrativas, institui a forma de remuneração por subsídio para os cargos de provimento em comissão de estrutura.

Lei nº 14.190/2002, dispõe sobre o Quadro de Pessoal e Plano de Carreira de Apoio Técnico-administrativa da Procuradoria Geral do Estado, Lei nº 14.811/2004, dispõe sobre o regime de subsídios aos Procuradores do Estado.

O ano de 2006 é marcado pela criação de vários Planos de Cargo e Remuneração conforme quadro resumo descrito abaixo:

Normativo Legal	Plano de Cargos e Remuneração	Órgão
Lei nº 15.608/2006. Vale ressaltar que o cargo de Gestor havia sido criado pela Lei nº 13.902/2001 e Lei nº 15.543/2006.	Gestor Público Gestor Jurídico Gestor de Finanças e Controle Gestor de Planejamento e Orçamento Gestor de Recursos Naturais Gestor de Fiscalização, Controle e Regulação	Agência Goiana de Administração e Negócios Públicos
	Gestor de Engenharia	Agência Goiana de Transporte e Obras Públicas
	Gestor Fazendário	Secretaria de Estado da Fazenda
Lei nº 15.664/2006	Analista de Gestão Administrativa Assistente de Gestão Administrativa Auxiliar de Gestão Administrativa	Agência Goiana de Administração e Negócios Públicos
Lei nº 15.665/2006	Analista de Transporte de Obras Analista de Gestão Administrativa Assistente de Transporte e Obras Assistente de Gestão Administrativa	Agência Goiana de Transporte e Obras Públicas
Lei nº 15.674/2006	Auxiliar de Gestão Administrativa; Assistente de Gestão Administrativa; Assistente Prisional; Analista de Gestão Administrativa; Analista Prisional	Agência Goiana do Sistema Prisional
Lei nº 15.675/2006	Assistente de Agronegócio Analista de Agronegócio	Secretaria de Agricultura, Pecuária e Abastecimento
Lei n 15.676/2006	Auxiliar de Gestão Administrativa Auxiliar Cultural Assistente de Gestão Administrativa Assistente Cultural Analista de Gestão Administrativa Analista Cultural	SECULT
Lei nº 15.677/2006	Auxiliar de Gestão Administrativa Assistente de Gestão Administrativa Assistente de Registro de Comércio Analista de Gestão Administrativa Analista de Registro de Comércio	Junta Comercial do Estado de Goiás
Lei nº 15.678/2006	Auxiliar de Gestão Administrativa Assistente de Gestão Administrativa Analista de Gestão Administrativa Analista de Esporte e Lazer	Agência Goiana e Esporte e Lazer
Lei nº 15.679/2006	Auxiliar de Gestão Administrativa Auxiliar de Desenvolvimento Rural Assistente de Gestão Administrativa Analista de Gestão Administrativa Analista de Desenvolvimento Rural	Agência Rural
Lei nº 15.680/2006	Auxiliar de Gestão Administrativa Assistente de Gestão Administrativa Assistente Ambiental Analista de Gestão Administrativa	Agência Goiana do Meio Ambiente

	Analista Ambiental	
Lei nº 15.690/2006	Assistente de Gestão Administrativa Assistente de Comunicação Analista de Gestão Administrativa Analista de Comunicação	Agência Goiana de Comunicação
Lei nº 15.691/2006	Auxiliar de Gestão Administrativa Assistente de Gestão Administrativa Agente de Fiscalização Agropecuária Analista de Fiscalização Administrativa Fiscal Estadual Agropecuário	Agência Goiana de Defesa Agropecuária
Lei nº 16.625/2009 (Após Reforma de 2008)	Auxiliar de Gestão Administrativa Assistente de Gestão Administrativa Assistente de Regulação e Fiscalização Analista de Gestão Administrativa	Agência Goiana de Regulação, Controle e Fiscalização de Serviços Públicos
Lei nº 16.835/2009 (Após Reforma de 2008)	Auxiliar de Gestão Administrativa Assistente de Gestão Administrativa Analista de Gestão Administrativa	Universidade Estadual de Goiás

Tabela 3.1 – Quadro Resumo de Plano de Cargos e Remuneração do Estado de Goiás.

Reforma Administrativa 2008 a 2011

Por força da Lei nº 16.272, de 30 de maio de 2008, da nova organização aos órgãos da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo do Estado de Goiás, dentre os impactos desta Reforma, são relevantes para o trabalho em tela:

1. Extinção da Agência Goiana de Administração e Negócios Públicos;
2. Transferência de parte das atribuições de gestão de pessoas a Secretaria da Fazenda com a criação da Superintendência de Gestão Estadual, assim como das carreiras de Gestão (Gestor, Analista, Assistente e Auxiliar);
3. Criação no âmbito da Secretaria de Ciência e Tecnologia da Gerência de Recrutamento e Seleção que passa a ser responsável pela organização dos concursos públicos.

Decreto nº 7.179, 09 de novembro de 2010, institui o Sistema Estadual de Gestão de Pessoas, tendo como principais objetivos o desenvolvimento profissional dos servidores diretamente envolvido, a adoção de padrões de trabalho, a introdução da cultura da avaliação do desempenho, a colaboração recíproca entre a Unidade Central e as Unidades Setoriais, o estabelecimento das condições técnicas para a descentralização da execução dos processos (Art. 4º).

Lei nº 16.921/2010, revoga a Lei nº 15.608, de 15 de março de 2006 e estabelece novo Plano de Cargos e Remuneração aos cargos do Grupo Ocupacional de Gestores Governamentais.

Leis nºs 17.094 e 17.098 de 2010, introduz alterações nas Leis mencionada na Tabela 3.1, estruturando os cargos ali discriminados em Classes, Padrões e definindo a maneira de progressão e promoção dos mesmos.

Lei nº 17.032/2010 estabelece o regime de remuneração por subsídio ao pessoal pertencente à carreira do Fisco.

Lei Complementar 66, de 27 de janeiro de 2009, institui a autarquia GoiásPrev, como unidade gestora única do Regime Próprio de Previdência dos Servidores Públicos – RPPS – e do Regime Próprio de Previdência dos Militares do Estado de Goiás – RPPM.

Lei Complementar 77, de 22 de janeiro de 2010, dispõe sobre a adequações do Regime Próprio de Previdência dos Servidores Públicos – RPPS – e do Regime Próprio de Previdência dos Militares do Estado de Goiás – RPPM.

Reforma Administrativa 2011 a 2015

Por meio da Lei 17.257, de 25 de janeiro de 2011, inicia nova etapa de Reforma Administrativa no âmbito do Poder Executivo do Estado de Goiás, com as seguintes implicações:

1. A atribuição de Gestão de Pessoas fica centralizada na Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento, por meio das seguintes unidades administrativas básicas; Conselho Estadual de Políticas Salariais e Recursos Humanos, Superintendência Central de Administração de Pessoal, Superintendência da Escola de Governo, Gabinete de Gestão de Benefícios ao Servidor e Relações Sindicais;

Por meio do Decreto nº 7.878, de 08 de maio de 2013, as competência destas unidades administrativas são definidas em Regulamento, e percebe-se certo paralelismo nas atribuições entre elas.

Lei nº 17.373, de 14 de junho de 2011, transfere as carreiras de Gestão (Gestor, Analista, Assistentes e Auxiliares) para Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento.

Decreto nº 7.291, de 11 de abril de 2011, institui, no âmbito da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Estadual, o processo de seleção por capacitação e mérito para o cargo em comissão de gerente e dá outras providências.

Lei nº 18.472, de 19 de maio de 2014, altera a Lei nº 16.921/2010, e estabelece como forma de remuneração aos ocupantes dos cargos do Grupo Ocupacional de Gestor Governamental a forma de remuneração por subsídio.

Decreto nº 8.273, de 13 de novembro de 2014, dispõe sobre exoneração e dispensa de pessoal e extinção de cargos e funções, na forma que especifica, e dá outras providências, com esta medida aproximadamente 16 (dezesseis) mil servidores ocupantes de cargos de provimentos em comissão e contratos temporários são exonerados e tiveram seus contratos rescindidos, respectivamente.

Reforma 2015 a....

As Leis nº 18.687, de 03 de dezembro de 2014 e Lei nº 18.746, de 29 de dezembro de 2014, dispõe sobre nova organização administrativa, introduzindo alterações na Lei nº 17.257/2011. Esta reforma começa a ter vigência a partir de 1º de abril de 2015.

Por meio do Decreto nº 8.320, de 12 de fevereiro de 2015, o Chefe do Poder Executivo Estadual estabelece medidas de contenção de gastos com pessoal e outras despesas correntes, no âmbito da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo e dá outras providências.

CICLO DAS REFORMAS ADMINISTRATIVAS

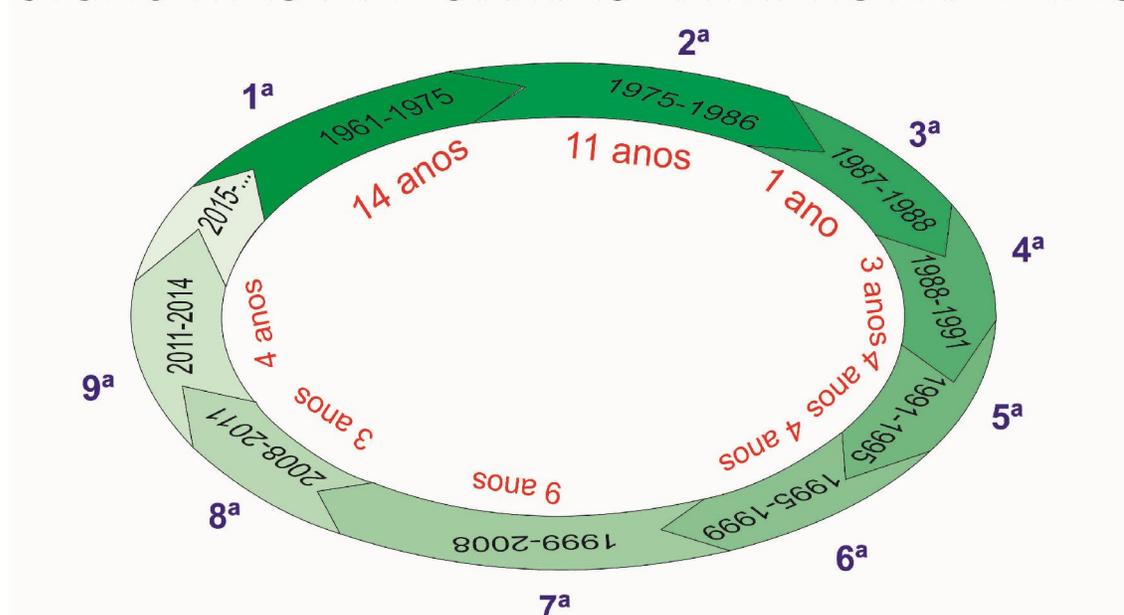


Figura 3.1 Ciclo da Reforma Administrativa do Poder Executivo do Estado de Goiás

3.2 Dados de Pessoal do Poder Executivo Estadual

Entre celetistas, militares e estatutários o Poder Executivo do Estado de Goiás possui hoje na ativa aproximadamente 100.000 (cem mil servidores), que estão distribuídos conforme gráfico abaixo,

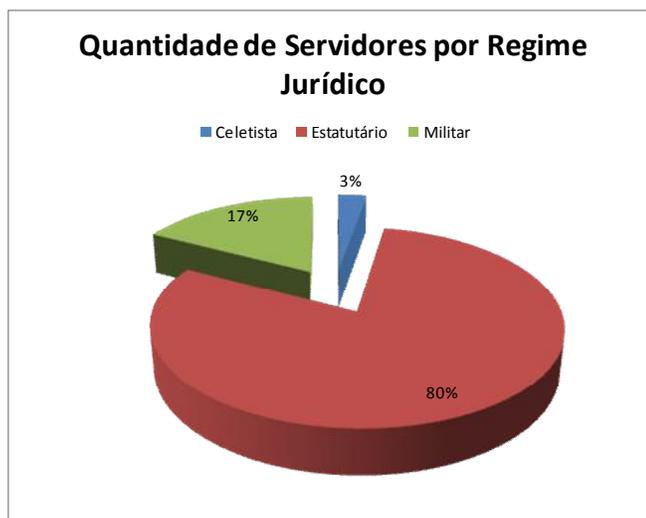


Gráfico 3.1 – Quantitativo de servidores por Regime Jurídico. Fonte: <http://www.transparencia.go.gov.br>. Referência Folha Fevereiro/2015

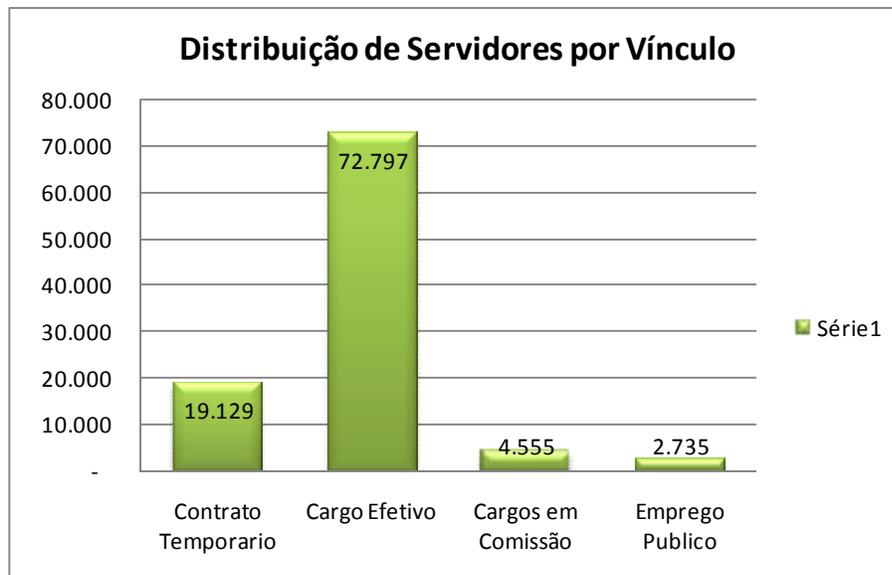


Gráfico 3.2 – Quantitativo de Servidores por Vínculo. Fonte: <http://www.transparencia.go.gov.br>. Referência Folha Fevereiro/2015

Conforme Relatório de Gestão Fiscal referente ao III Quadrimestre de 2014, conforme prevê a Lei de Responsabilidade Fiscal, art. 55, I, alínea “a”, o Estado possui a seguinte situação financeira, disponível no Portal Transparência;

Metodologia	% DTP sobre a RCL	Despesa Líquida com Pessoal
Metodologia de acordo com o Manual Técnico de Demonstrativos Fiscais da Secretaria do Tesouro Nacional	46,33	7.703.056.973,04
Metodologia de acordo com o Manual Técnico de Demonstrativos Fiscais do Tribunal de Contas do Estado	41,85	6.601.589.982,25

Tabela 3.2 – Despesa com Pessoal III Quadrimestre de 2014

Fonte: SIOFI-NET/SCP-NET/SEFAZ-GO

Assim, conforme metodologia da Secretaria do Tesouro Estadual a Despesa Total com Pessoal no Estado atinge 46,33% (quarenta e seis inteiros e trinta e três centésimos por cento) da Receita Corrente Líquida chegando assim ao Limite Prudencial nos termos do parágrafo único do art.22 da LC 101, sendo vedado então nos termos desta Lei a:

“Art.22

I - concessão de vantagem, aumento, reajuste ou adequação de remuneração a qualquer título, salvo os derivados de sentença judicial ou de determinação legal ou contratual, ressalvada a revisão prevista no inciso X do art. 37 da Constituição;

II - criação de cargo, emprego ou função;

III - alteração de estrutura de carreira que implique aumento de despesa;

IV - provimento de cargo público, admissão ou contratação de pessoal a qualquer título, ressalvada a reposição decorrente de aposentadoria ou falecimento de servidores das áreas de educação, saúde e segurança;

V - contratação de hora extra, salvo no caso do disposto no inciso II do § 6o do art. 57 da Constituição e as situações previstas na lei de diretrizes orçamentárias.”

Segundo metodologia do Tribunal de Contas do Estado a Despesa Total com Pessoal no Estado atinge 41,85% (quarenta e um inteiros e oitenta e cinco centésimos por cento) da Receita Corrente Líquida, estando pois, no Limite Alerta, nos termos do inciso II, § 1º, art. 59 da LRF.

3.3 Dos Resultados da Pesquisa e Questionário Aplicado

O questionário de pesquisa foi aplicado aos ocupantes de unidades complementares (Gerentes e Chefe de Núcleo) dos órgãos que compõem o Poder Executivo Estadual, ao todo existem aproximadamente 38 (trinta e oito) profissionais provendo estes cargos, o questionário foi respondido por 35 (trinta e cinco) entrevistados, correspondendo a 92% (noventa e dois por cento) do universo da pesquisa.

3.3.1 Processo Agregar pessoas – Recrutamento e Seleção

Para fins de objetivo e discussão de resultados o foco deste trabalho será na forma de recrutamento e seleção para provimento de cargos em comissão e efetivo do Poder Executivo Estadual, uma vez que o art. 37, II, da Constituição Federal, dispõe essas duas formas para investidura em cargo público. O recrutamento e seleção com foco em competência têm como princípio básico, definir as competências organizacionais alinhadas ao objetivo estratégico da organização, permitindo assim que a o profissional seja recrutado de forma a possuir as competências individuais (conhecimento, habilidades e atitudes) compatíveis com o que esperado pela organização.

3.3.1.1 – Recrutamento e Seleção para provimento em cargo comissionado

Os cargos em comissão são aqueles de livre nomeação e exoneração, previsto no art. 37, II da Constituição Federal. No Poder Executivo do Estado de Goiás estes cargos estão divididos entre cargos de estrutura e cargos de assessoramento, sendo este último dividido em Assistente de Gabinete e Assessor Especial, destinados ao atendimento das necessidades geral do Poder Executivo (art. 3º Lei Delegada nº 03/2003).

Os cargos de assessoramento de Assistente de Gabinete e Assessor Especial, previstos na Lei Delegada mencionada no parágrafo anterior, totalizam 5.051 (cinco mil e cinquenta e um) cargos, tendo a remuneração constituída pelas rubricas vencimento mais gratificação de representação, e estruturado em níveis de letra de “A” a “F” e referência de “I” a “V”.

Os demais cargos de provimento em comissão são divididos em estrutura básica e complementar, sendo os de estrutura básica os Cargos de Chefia, Direção e Assessoramento Superior (CDS) e os de estrutura complementar classificados como os de Chefia Direção e

Assessoramento Intermediário (CDI) e Cargos de Chefia, Direção e Assessoramento Auxiliar (CDA).

Estes cargos são distribuídos em unidades administrativas dos órgãos e das entidades integrantes da administração direta, autárquica e fundacional, que compõe o Poder Executivo do Estado de Goiás, sendo remunerados por subsídio, e estão previstos nas Leis nº 16.272/2008 e nº 17.257/2011, sendo estruturados conforme se evidencia na Figura 3.2.

VIGENTE ATÉ 31/12/2010		A PARTIR DE 1º DE JANEIRO DE 2011		
Nível dos Cargos	Símbolo	Nível dos Cargos	Símbolo	Subsídio (R\$)
Cargos de Chefia, Direção e Assessoramento Superior	CDA-S1	Cargos de Chefia, Direção e Assessoramento Superior (CDS)	CDS-1	16.033,00
	CDA-S2		CDS-2	15.000,00
	CDA-S3		CDS-3	12.000,00
	CDA-S4		CDS-4	11.000,00
	CDA-S5		CDS-5	10.000,00
	CDA-S6		CDS-6	8.000,00
Cargos de Chefia, Direção e Assessoramento Intermediário	CDA-M1	Cargos de Chefia, Direção e Assessoramento Intermediário (CDI)	CDI-1	7.000,00
	CDA-M2		CDI-2	5.500,00
	CDA-M3		CDI-3	5.000,00
	CDA-M4		CDI-4	4.500,00
	CDA-M5		CDI-5	4.000,00
	CDA-M6		CDI-6	3.500,00
	CDA-M7		CDI-5	4.000,00
	CDA-M8		CDI-8	2.500,00
Cargos de Chefia, Direção e Assessoramento Auxiliar (CDA-A)	CDA-A1	Cargos de Chefia, Direção e Assessoramento Auxiliar (CDA)	CDA-1	2.000,00
	CDA-A2		CDA-2	1.800,00
	CDA-A3		CDA-3	1.600,00
	CDA-A4		CDA-4	1.500,00
	CDA-A5		CDA-5	1.300,00
	CDA-A6		CDA-6	1.250,00
	CDA-A7		CDA-7	1.100,00
	CDA-A8		CDA-8	1.000,00
	CDA-A9		CDA-9	960,00
	CDA-A10		CDA-10	900,00
	CDA-A11		CDA-11	800,00
	CDA-A12		CDA-12	750,00
	CDA-A13		CDA-13	700,00
	CDA-A14		CDA-14	560,00
	CDA-A15		CDA-15	500,00
	CDA-A16		CDA-16	450,00

Tabela 3.3 – Organização dos Cargos de Estrutura do Poder Executivo do Estado de Goiás, por nível, simbologia e valor nos termos da Lei nº 17.257/2011, e suas alterações.

O Poder Executivo possui 346 (trezentos e quarenta e seis) cargos da estrutura básica e 3.372 (três mil, trezentos e setenta e dois) cargos da estrutura complementar. Conforme Decreto nº 7.291, de 11 de abril de 2011, os cargos de gerente serão providos por meio de processo seletivo. Ao todo foram realizados seis processos de seleção de gerentes, os critérios de seleção previstos em Edital preveem três etapas (conforme Edital do 6º Processo de Meritocracia):

1ª – seleção de currículos – como critério de pontuação do currículo é considerado as informações de grau de instrução (pós-graduação, mestrado, doutorado), experiência em cargo de direção nos últimos 10 (dez) anos;

2ª – prova objetiva;

3ª – comprovação de documentação e entrevista profissional. As entrevistas são estruturadas, com a presença de um psicólogo, um membro do órgão e um membro da Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento.

O quadro contendo a relação de vagas é composto com as seguintes informações para decisão do candidato; Órgão, nome do Cargo, Cidade de Lotação, Atribuições, Experiência/conhecimentos específicos desejáveis e Formação Acadêmica. Sendo que a escolaridade mínima exigida é a ter nível superior.

Outro cargo de unidade complementar que possui critério de recrutamento e seleção são os cargos de Diretores de Unidade Escolar, onde é exigido ocupar cargo de Professor e concorrer a uma eleição direta, onde os pais de alunos e a comunidade são chamados a participar, por meio de eleições diretas.

Analisando o gráfico é possível perceber que a maioria dos cargos de provimento em comissão não possui nenhum critério de escolha para provimento, porém a metodologia aplicada para seleção de gerentes completa etapas que podem servir de modelo aos demais cargos.

CARGOS EM COMISSÃO DO ESTADO

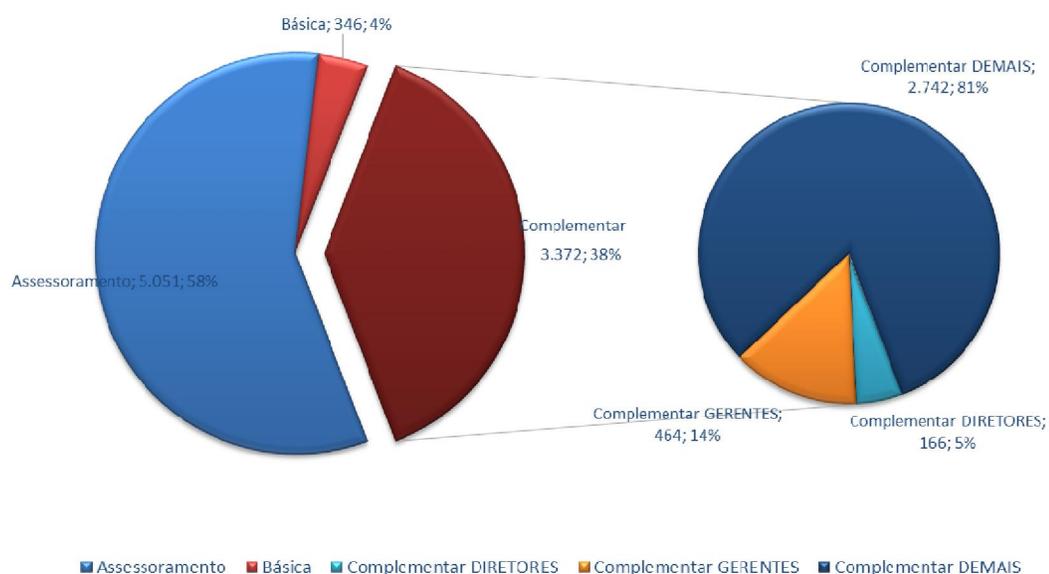


Gráfico 3.3 – Distribuição dos cargos em comissão do Estado, evidenciando quais deles possuem critérios de seleção

Conforme pesquisa aplicada aos Gerentes de unidade ligadas à Gestão de Pessoas do Estado, esta falta de critério para recrutamento e seleção dos cargos de provimento em comissão reflete claramente no grau de competência que estes servidores possuem para desenvolver suas atribuições;

- 94,29 % (noventa e quatro inteiros e vinte nove centésimos por cento) dos entrevistados disseram que somente “às vezes” o servidor nomeado em comissão possui competência para exercer as atividades demandadas;
- 62,86 % (sessenta e dois inteiros e oitenta e seis centésimos por cento) responderam que considera que somente “às vezes” o órgão central (SEGPLAN), leva em consideração ao designar servidores recém-empossados ou vindo de outro órgão considera as competências organizacionais (que a função requer) e individuais do profissional (o que o servidor oferece) de sorte a suprir a demanda da Pasta.

I - Processo Agregando Pessoas é o processo que define quem deve trabalhar na organização, ou seja, serão avaliados os procedimentos de Recrutamento e Seleção de Pessoal											
Qtd.	Pergunta:	Sempre		Frequentemente		Às vezes		Nunca		Média	Desvio
		?	%	?	%	?	%	?	%	Ø	±
1	Realiza mapeamento das competências necessárias para o desempenho das atribuições inerentes à pasta?	1x	2,86	10x	28,57	17x	48,57	7x	20	2,86	0,77
2	Solicita disposição e ou nomeação de servidores considerando as competências organizacionais (missão, visão, valores, atribuições legais da Pasta)?	4x	11,43	7x	20	19x	54,29	5x	14,29	2,71	0,86
3	Considera que o órgão central de gestão de pessoas do Poder Executivo Estado ao designar servidores recém-empocados ou vindo de outro órgão considera as competências organizacionais (que a função requer) e individuais do profissional (o que o servidor oferece) de sorte a suprir a demanda da Pasta?	2x	5,71	1x	2,86	22x	62,86	10x	28,57	3,14	0,73
4	Os servidores que ingressaram por meio de concurso público possuem o perfil técnico (conhecimento e habilidades) adequado ao desempenho das atribuições descritas no seu Plano de Carreira?	1x	2,86	19x	54,29	14x	40	1x	2,86	2,43	0,61
5	Os servidores que ingressaram por meio de concurso público possuem o perfil comportamental (atitude) adequado ao desempenho das atribuições descritas no seu Plano de Carreira?	-	-	16x	45,71	18x	51,43	1x	2,86	2,57	0,56
6	Os servidores que ingressaram por meio de nomeação de cargo de provimento em comissão possuem o perfil técnico (conhecimento e habilidades) adequado ao desempenho das atribuições das funções que a Secretaria necessita?	-	-	1x	2,86	33x	94,29	1x	2,86	3	0,24
7	Os servidores que ingressaram por meio de nomeação de cargo de provimento em comissão perfil comportamental (atitude) adequado ao desempenho das atribuições das funções que a Secretaria necessita?	-	-	2x	5,71	33x	94,29	-	-	2,94	0,24
8	A Gerência de Gestão de Pessoas consegue atender as demandas internas criadas pelas unidades administrativas da estrutura básica e completar da Pasta com profissionais que possuem o perfil demandado?	2x	5,71	9x	25,71	21x	60	3x	8,57	2,71	0,71
9	Existe a prática de recrutamento interno na pasta, ou seja, o servidor ser remanejado de uma unidade administrativa para outra, de forma técnica de maneira a atender o interesse da administração pública e a competência do servidor?	3x	8,57	11x	31,43	14x	40	7x	20	2,71	0,89
10	A ausência de um Banco de Talentos no âmbito da Gestão Central do Poder Executivo do Estado dificulta o trabalho de colocar a "pessoa certa no lugar certo"?	15x	42,86	15x	42,86	4x	11,43	1x	2,86	1,74	0,78
11	O Estado utiliza de maneira eficiente a avaliação de seu processo de recrutamento e seleção para cargos de carreira (Estágio Probatório)?	-	-	1x	2,86	16x	45,71	18x	51,43	3,49	0,56

Tabela 3.4 – Resposta ao Questionário Aplicado – Processo Agregando Pessoas

3.3.1.2 Recrutamento e Seleção para provimento em cargo efetivo

Conforme dados da Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento nos últimos 14 (quatorze) anos ingressaram por meio de concurso público cerca de 33.954 (trinta e três mil novecentos e cinquenta e quatro servidores), para mais diversas carreiras militar e civil do Poder Executivo do Estado de Goiás, conforme demonstrado no Gráfico abaixo.

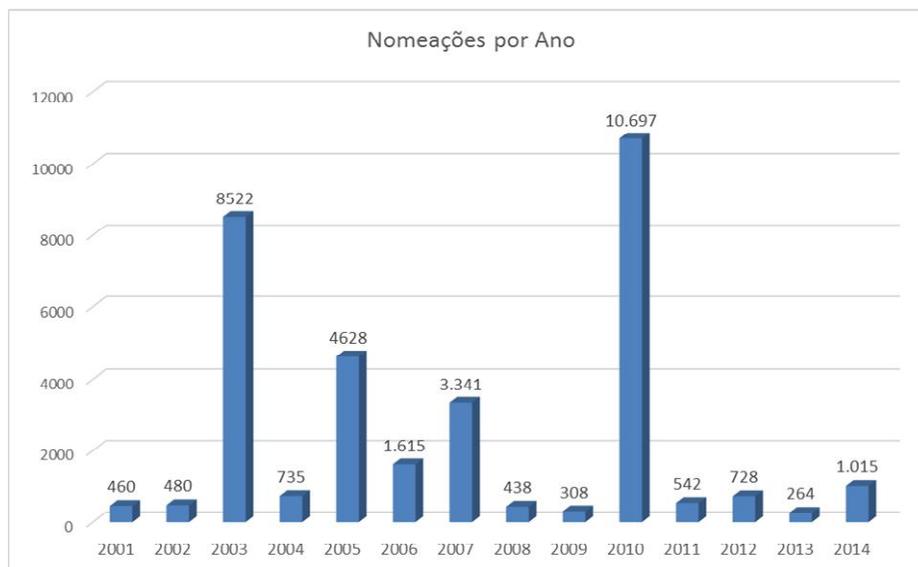


Gráfico 3.5. – Quantidade de servidores nomeados por ter sido aprovado em concurso nos últimos 14(quatorze) anos. Fonte: Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento

Após análise dos certames para investidura em cargo público, observa-se que as carreiras relacionadas à Segurança Pública, são as que mais se aproximam de um recrutamento e seleção que permita a aferição da competência do candidato, uma vez que não se restringe a uma prova objetiva para selecionar seus candidatos, conforme Tabela 3.2 (Quadro Resumo de Análise dos Editais de Concurso Públicos para carreira Civil e Militar do Estado de Goiás).

A obrigatoriedade de ingresso em carreiras públicas por meio de concurso público resguardado pela Constituição Federal é sem dúvida uma grande conquista contra a prática do nepotismo, clientelismo tão comum na administração, todavia, nota-se que ao selecionar o candidato a Administração Pública não tem conseguido avaliar por competência, geralmente o candidato é selecionado pelo conhecimento e em alguns casos avança para habilidade e raramente chega a aferir atitude, por considerar que este é um item muito subjetivo.

Edital/ Ano	Concurso	Etapas
2001	Gestor Governamental	Provas Objetivas e Discursiva Curso de Formação (eliminatório e classificatório)
2002	Agente Prisional	I Etapa - 1ª Fase - Prova Objetiva e Redação 2ª Fase - Avaliação de Saúde e Psicológica II Etapa - Curso de Formação (eliminatório e classificatório)
2002	Vários Cargos IQUEGO - Empresa Pública -CLT	Provas Objetivas e Discursiva
2003	Corpo de Bombeiro Militar (soldados e oficiais)	1ª Fase - Provas Objetivas, Redação ou Discursiva 2ª Fase - Avaliação Médica 3ª Fase - Teste de Aptidão Física Curso de Formação (eliminatório e classificatório)
2003	Secretaria da Educação - Professor	1ª Etapa - Prova Objetiva e Discursiva 2ª Etapa - Títulos
2004	Auditor Fiscal	Provas Objetivas
2004	Agente Polícia Civil	Etapa I - Prova Objetiva e Discursiva Etapa II - 1ª Fase - Capacitação Física (exame biométrico, avaliação médica, psicotécnico, aptidão física) Etapa II 2ª Fase - prova de digitação Etapa III - Curso de Formação Profissional e Consulta de Vida pregressa
2004	Gestor Fazendário	1ª Etapa - Prova Objetiva e Discursiva 2ª Etapa - Títulos
2004	Analista e Assistente da CELG - CLT	1ª Etapa - Prova Objetiva e Discursiva 2ª Etapa - Prova de Aptidão Física (apenas cargos operacionais) 3ª Etapa - Prova prática - apenas assistentes de operações
2005	Polícia Militar - (Oficiais e praça)	1ª Aplicação de Prova de Conhecimento 2ª Avaliação Médica, Avaliação Psicológica e entrega de documento para avaliação de Vida Pgressa 3ª Realização de Teste de Aptidão Física 4ª Avaliação vida pregressa e Investigação Social Curso de Formação (não como etapa do Concurso)
2006	Assistente, Analistas e Gestores Governamentais	Prova Objetiva
2007	Saneago - vários cargos CLT	1ª Etapa - Prova Objetiva e Discursiva 2ª Etapa - Prova Prática para cargos de serviço braçal
2008	Delegado da Polícia Civil	1ª Etapa - Prova Objetiva 2ª Etapa - Prova Discursiva 3ª Etapa - Avaliação Médica e Exame Psicotécnico 4ª Etapa - Avaliação de Aptidão Física 5ª Etapa - Investigação de Vida Pgressa 6ª Etapa - Avaliação Multiprofissional 7ª Etapa - Curso de Formação Profissional 8ª Etapa - Avaliação de Títulos
2009	AGRODEFESA (Fiscal e Técnico Agropecuário)	Provas Objetivas e Discursiva Títulos
2010	Docente - Universidade Estadual de Goiás	Prova Dissertativa Prova Didática Avaliação de Títulos e Produção Científica
2012	Polícia Militar - Oficiais	1ª Aplicação de Prova de Conhecimento 2ª Realização de Teste de Aptidão Física 3ª Avaliação Médica, Avaliação Psicológica e entrega de documento para avaliação de Vida Pgressa 4ª Avaliação vida pregressa e Investigação Social Curso de Formação (não como etapa do Concurso)
2012	Polícia Militar - praça	1ª Aplicação de Prova de Conhecimento 2ª Realização de Teste de Aptidão Física 3ª Avaliação Médica, Avaliação Psicológica e entrega de documento para avaliação de Vida Pgressa 4ª Avaliação vida pregressa e Investigação Social Curso de Formação (não como etapa do Concurso)
2012	Polícia Militar - praça (músico)	1ª Aplicação de Prova de Conhecimento 2ª Teste de Capacidade Técnica 3ª Realização de Teste de Aptidão Física 4ª Avaliação Médica, Avaliação Psicológica e entrega de documento para avaliação de Vida Pgressa 5ª Avaliação vida pregressa e Investigação Social Curso de Formação (não como etapa do Concurso)
2012	Pesquisador Insituto Mauro Borges	1ª Conhecimento 2ª Avaliação de Tituloa
2013	Docente - Universidade Estadual de Goiás	Prova Dissertativa Prova Didática Avaliação de Títulos e Produção Científica
2014	Papiloscopista - Polícia Técnico e Científica	1ª Fase - Prova Objetiva 2ª Fase - Prova Discursiva 3ª Fase - Avaliação Médica 4ª Fase - Prova de aptidão Física 5ª Fase- Avaliação Psicológica 6ª Fase - Avaliação de Vida pregressa Curso de Formação (não como etapa do concurso)

Tabela 3.5 – Quadro Resumo de Análise dos Editais de Concurso Públicos para carreira Civil e Militar do Estado de Goiás.

No item “4” e “5” do questionário aplicado aos profissionais da área de gestão de pessoas reflete essa análise crítica:

- Ao serem questionados se os servidores que ingressaram por meio de concurso público possuem o perfil técnico (conhecimento e habilidades) adequado ao desempenho das atribuições descritas no seu Plano de Carreira, 54,29% (cinquenta e quatro inteiros e vinte e nove centésimos por cento) dos entrevistados responderam que “frequentemente”;

- Ao serem questionados se os servidores que ingressaram por meio de concurso público possuem o perfil comportamental (atitude) adequado ao desempenho das atribuições descritas no seu Plano de Carreira, 51,43% (cinquenta e um inteiros e quarenta e três centésimos por cento) dos entrevistados responderam “às vezes”.

- 51,43% (cinquenta e um inteiros e quarenta e três centésimos por cento) dos gerentes entrevistados disseram que o Estado “nunca” utiliza o período do Estágio Probatório para avaliar se o candidato aprovado pelo recrutamento e seleção (concurso público) atende a demanda do cargo.

Desta forma, constata-se que a forma de recrutar e selecionar adotada nos certames públicos baseia-se em critérios voltados mais ao conhecimento do que ao comportamento esperado pelo servidor no desempenho de suas atribuições.

3.3.1.2– Processo - Aplicar Pessoas

Dentre os seis processos de gestão de pessoas definidos por Chiavenatto, o aplicar pessoas, está relacionado ao mapeamento dos processos, descrição dos cargos, avaliação.

As atribuições dos cargos estão descritas no Plano de Cargos e Remuneração para o caso dos cargos de provimento efetivo e os cargos de provimento em comissão não possuem atribuições claras definidas, apenas diz que são função de confiança.

Assim, o Edital do concurso replica ao candidato exatamente as atribuições descritas em Lei para o cargo em que ele concorre a uma vaga.

II - Processos de Aplicar Pessoas. São os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.											
Seq.	Pergunta:	Sempre		Frequentemente		Às Vezes		Nunca		Média	Desvio
		?	%	?	%	?	%	?	%	Ø	±
1	Os processos da Pasta estão mapeados permitindo a visualização das atividades a serem desempenhadas em cada etapa do trabalho e as competências necessárias ao servidor que irá executá-la?	-	-	11x	31,43	17x	48,57	7x	20	2,89	0,72
2	A organização define seus processos enfatizando a eficiência exigindo que as pessoas executem métodos preestabelecidos de trabalho com rotina rígida e burocrática?	-	-	10x	28,57	18x	51,43	7x	20	2,91	0,7
3	A Pasta segue um modelo orgânico enfatizando a eficácia, possuindo regras genéricas, mas incentiva o servidor a buscar novas soluções de forma a alcançar os resultados almejados?	2x	5,71	8x	22,86	20x	57,14	5x	14,29	2,8	0,76
4	O órgão possui programa definido que visa à integração de novos membros de forma a orientar o servidor sobre os conhecimentos mínimos para executar seu serviço na Pasta?	-	-	8x	22,86	14x	40	13x	37,14	3,14	0,77
5	O órgão procura definir e divulgar sua cultura organizacional, ou seja, conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhados por todos os membros da organização, aos servidores de maneira clara e transparente?	2x	5,71	9x	25,71	10x	28,57	14x	40	3,03	0,95
6	Pesquisa de Clima Organizacional é realizada de maneira a evidenciar como o servidor percebe a organização (grau de satisfação e insatisfação)?	1x	2,86	3x	8,57	8x	22,86	23x	65,71	3,51	0,78
7	A ausência de comunicação clara e objetiva, que permita ao servidor saber exatamente as competências que ele terá que desenvolver para exercer suas atribuições e qual objetivo se espera alcançar tem sido fator de desmotivação dos servidores?	9x	25,71	9x	25,71	16x	45,71	1x	2,86	2,26	0,89
8	Servidores desmotivados, que demonstram atitudes negativas influenciam os servidores recém chegados na unidade administrativa contaminando-o com esta visão pessimista do trabalho?	9x	25,71	14x	40	12x	34,29	-	-	2,09	0,78
9	Os Planos de Carreira do Estado permitem que o servidor ingresse no serviço público tendo uma visão gradativa (de evolução das tarefas) do seu serviço a ser executado?	-	-	3x	8,57	17x	48,57	15x	42,86	3,34	0,64
10	Ao ingressar no órgão o servidor passa por um programa pré-estabelecido de socialização, com etapas bem definidas como: Assuntos organizacionais – missão, valores, estrutura, atribuições; Benefícios Oferecidos – horário de trabalho; Relacionamento – processo de apresentação aos colegas e superiores; Deveres do Novo Participantes – tarefas metas a alcançar?	-	-	6x	17,14	15x	42,86	14x	40	3,23	0,73
11	As funções da Pasta são claramente definidas de forma a permitir que o servidor saiba o que a organização espera dele. (ponto final – você colocou interrogação)?	-	-	10x	28,57	20x	57,14	5x	14,29	2,86	0,65
12	Os servidores que executam trabalhos interessantes e desafiadores demonstram se mais satisfeito/motivados do que os que executam tarefas repetitivas e rotineiras?	9x	25,71	18x	51,43	7x	20	1x	2,86	2	0,77
13	Os servidores executam atividades alinhadas a descrita no cargo provido, conforme Plano de Carreira que pertence?	-	-	14x	40	19x	54,29	2x	5,71	2,66	0,59
14	A Pasta aplica Avaliação de Desempenho com foco a desenvolver competência do servidor, fazendo feedback das oportunidades de melhoria que este possui?	1x	2,86	5x	14,29	13x	37,14	16x	45,71	3,26	0,82
15	No processo de Avaliação a Pasta considera como critérios as funções praticadas pelo servidor e não as atribuições do seu cargo?	3x	8,57	13x	37,14	6x	17,14	13x	37,14	2,83	1,04
16	Para avaliar o desempenho do servidor a Pasta considera as funções por ele exercidas e não o cargo ou escolaridade que este possui.	6x	17,14	11x	31,43	5x	14,29	13x	37,14	2,71	1,15

Tabela 3.6 – Resposta ao Questionário Aplicado – Processo Aplicar Pessoas

Todavia, conforme se evidencia no item “13” do questionário aplicado, 54,29 % (cinquenta e quatro inteiros e vinte e nove centésimos por cento) que apenas “às vezes” o servidor executa as atividades alinhadas ao cargo. É sabido que a Avaliação por Competência precisa estar alinhada a complexidade das atividades exercidas pela pessoa, assim pela

resposta ao questionário acima, o Poder Executivo ao Avaliar o servidor precisará antes mapear as atividades de fato por ele desenvolvida, e não ter apenas um simples olhar no cargo ocupado. Ainda sobre avaliação, observa-se que esta não é uma prática do Poder Executivo, pois a predominância das respostas relativas ao assunto, itens “14”, “15” e “16” do questionário teve a média das respostas variando entre “nunca” e “às vezes”.

Sobre o questionário supracitado ainda cabe as seguintes reflexões:

- Não há processos mapeados;
- O Estado não aplica Pesquisa de Clima Organizacional;
- Os planos de Cargos e a forma como o servidor é recebido não fica claro o que a organização espera dele, nem tão pouco a evolução gradativa de suas atividades.

Vale ressaltar que para provimento dos cargos do Grupo Ocupacional de Auxiliar, Assistente de Analista, descritos na Tabela 3.1 (Quadro Resumo de Plano de Cargos e Remuneração do Estado de Goiás), existem duas formas de previstas em Lei:

1. Enquadramento – por opção os servidores “efetivados” pela Constituição de 1988 (ou seja, ingressam no serviço público antes da obrigatoriedade do concurso público) podem optar por fazer para destas carreiras;
2. Concurso Público;

Atualmente na ativa no Poder Executivo Estadual a maioria dos servidores que compõem essas carreiras ingressou por enquadramento e não por concurso público.

3.3.1.3 Processo Recompensar Pessoas

São ações que visam recompensar o servidor pelo trabalho desempenhado. A forma de remuneração dos servidores públicos sempre será precedida e normatizada por lei específica, que seja no seu plano de cargos e remuneração, que irá estabelecer se forma de progressão e promoção, que seja em lei específica que conceda bônus e gratificações relacionados à produtividade e resultado.

III - Processos de Recompensar Pessoas. São os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.											
Seq.	Pergunta:	Sempre		Frequentemente		Às Vezes		Nunca		Média	Desvio
		?	%	?	%	?	%	?	%	Ø	±
1	O órgão desenvolve programas capazes de provocar impacto direto na sua capacidade de atrair, reter e motivar os servidores?	-	-	2x	5,71	15x	42,86	18x	51,43	3,46	0,61
2	O servidor procura investir no seu trabalho (dedicação, estudo, aperfeiçoamento) porque confia que terá retorno deste investimento em forma de algum benefício?	1x	2,86	3x	8,57	17x	48,57	14x	40	3,26	0,74
3	A forma como o Poder Executivo estrutura as carreiras públicas promove um clima de motivação entre os servidores?	-	-	-	-	18x	51,43	17x	48,57	3,49	0,51
4	A Pasta se vale de técnicas de motivação não-financeira para reter seus talentos (reconhecimento, qualidade de vida no trabalho, autonomia para propor e desenvolver projetos)?	-	-	4x	11,43	19x	54,29	12x	34,29	3,23	0,65
5	Pode se afirmar que a composição de uma parcela de salário fixo e outra variável permite que o servidor busque continuamente desenvolver suas competências no auxílio do alcance dos resultados almejados, sendo então benéfica a administração?	7x	20	14x	40	11x	31,43	3x	8,57	2,29	0,89
6	O servidor requer horário flexível, com banco de horas, sendo este então um fator motivacional de recompensa não-financeira que a Administração Pública pode adotar?	13x	37,14	11x	31,43	7x	20	4x	11,43	2,06	1,03
7	A diferença salarial entre cargos com atividades semelhantes tem sido um fator de desmotivação dos servidores que atuam na Pasta de sua jurisdição?	20x	57,14	6x	17,14	7x	20	2x	5,71	1,74	0,98
8	A Pasta ao conceder as Funções Comissionadas/bônus ou produtividades, leva em consideração critérios técnicos que aferem o grau de competência do servidor com relação a complexidade da atividade desenvolvida?	3x	8,57	12x	34,29	16x	45,71	4x	11,43	2,6	0,81
9	A Política implementada pelo Poder Executivo que permitiu que algumas Pastas possuam remuneração variável (produtividade, bônus) e outras não, atrapalha na Gestão do Clima Organizacional e dificulta na retenção de talentos?	14x	40	7x	20	10x	28,57	4x	11,43	2,11	1,08

Tabela 3.7 – Resposta ao Questionário Aplicado – Processo Recompensar Pessoas

Após a última Reforma Administrativa, várias gratificações que compunham forma de remuneração variável dos servidores foram extintas, tais como Bônus por Resultado, Gratificação de Estímulo Funcional, todavia, alguns órgãos permanecem com gratificações específicas. Baseando-se nesta reforma, os entrevistados ao serem questionados se a política implementada pelo Poder Executivo que permite algumas pastas possuírem remuneração variável (produtividade, bônus) e outras não, atrapalha na Gestão do Clima Organizacional e dificulta na retenção de talentos, 40% (quarenta por cento) disseram que “sempre”, é perceptível os impactos desta Reforma na perspectiva de pessoal e são negativos.

Após análise nos Planos de Cargos e Remuneração do Estado, mencionados no item 3.1 deste trabalho, observa-se que não há um padrão na forma de estruturar as carreiras, algumas são compostas de classes e padrões, ou outras apenas por classe. Não obstante a isso a forma de remunerar os servidores também não segue um padrão, alguns são remunerados por subsídio da Constituição Federal, outros são remunerados por vencimento.

A forma de gestão de carreiras e bonificações do Poder Executivo Estadual, fica evidenciada no questionário aplicado aos gestores de pessoas:

- Quando inquiridos se a forma que o Estado estrutura as carreiras gera um clima de motivação aos servidores, 51,43% (cinquenta e um inteiros e quarenta e três centésimos por cento) disseram que “às vezes” e 48,57% (quarenta e oito inteiros e cinquenta e sete centésimos por cento) disseram que “nunca”. E 57,14% (cinquenta e sete inteiros e quatorze centésimos por cento) responderam que “sempre” a diferença salarial entre servidores com cargos semelhantes tem sido fator de desmotivação dos servidores. Pode-se afirmar então que esta forma sem padrão de estruturar e remunerar as carreiras não gera motivação aos servidores;

- O subsídio é uma forma de remunerar por parcela única, ou seja, não permite que o servidor perceba gratificações, bônus, todavia, os gerentes entrevistados 40% (quarenta por cento) responderam que “frequentemente” a composição de uma parcela fixa e outra variável faz com que o servidor busque continuamente desenvolver sua competência de forma a auxiliar a pasta a buscar seus resultados. Todavia, aos serem questionadas se as forma de concessão da parcela variável da remuneração dos servidores possuía algum critério técnico de concessão 45,71% (quarenta e cinco inteiros e setenta e um centésimos por cento) responderam que “às vezes”;

Por meio do Decreto nº 7.974, de 23 de agosto de 2013, altera o Decreto nº 7.926, de 11 de julho de 2013, que institui o Programa de Atualização Cadastral Anual do pessoal civil e militar ativo do Poder Executivo do Estado de Goiás e dá outras providências.

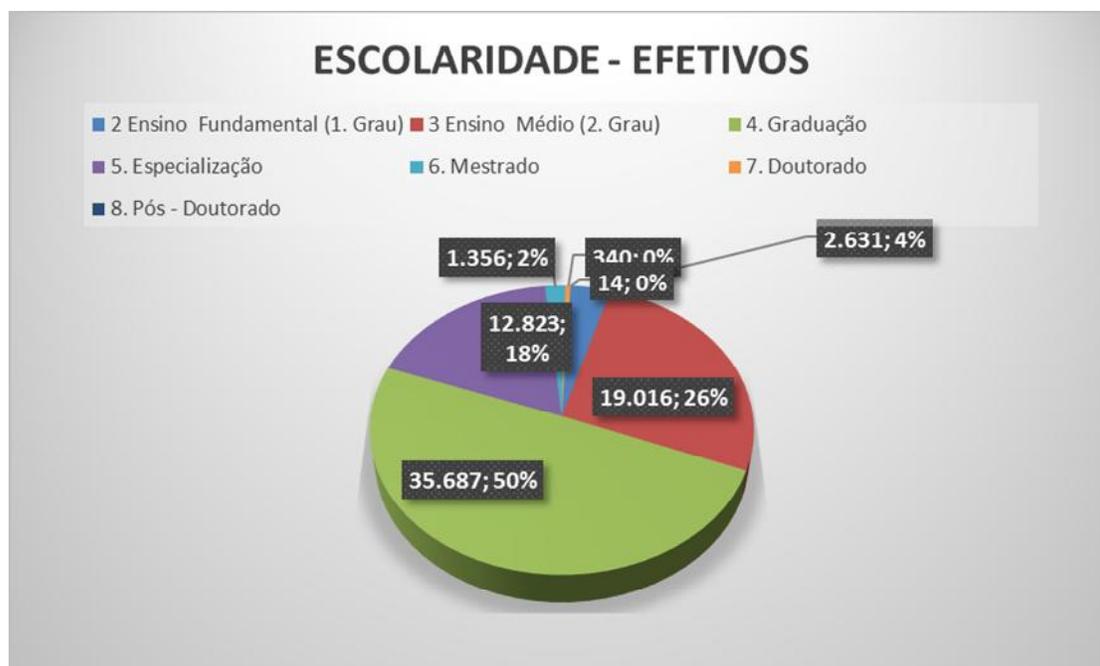


Gráfico 3.6 – Grau de Instrução de servidores efetivos – Conforme informado em Recadastramento. Fonte SEGPLAN

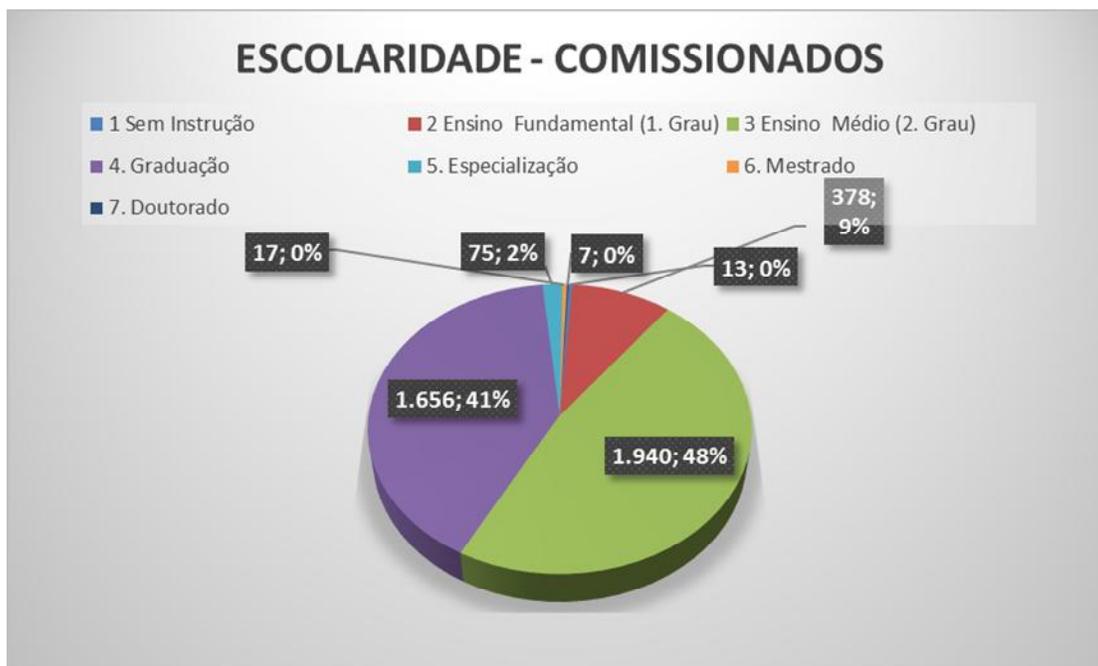


Gráfico 3.7 – Grau de Instrução de servidores comissionados – Conforme informado em Recadastramento. Fonte SEGPLAN

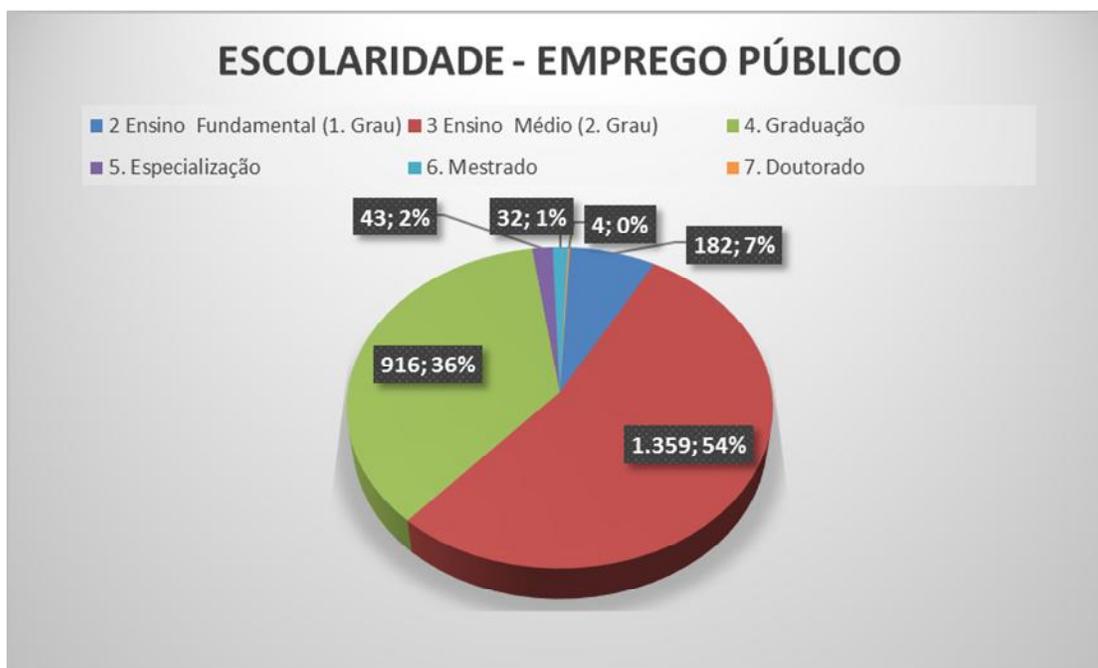


Gráfico 3.8 – Grau de Instrução de empregados públicos – Conforme informado em Recadastramento. Fonte SEGPLAN

Escolaridade de Nível Médio Exigida para o Cargo	Grau de Instrução Informada	Qtd.	%
	Ensino Médio (2. Grau)	14.326	50,78
	Graduação	13.059	46,29
	Especialização	756	2,68
	Mestrado	60	0,21
	Doutorado	11	0,04
	Subtotal	28.212	100,00

Tabela 3.8 – Grau de Instrução de Servidores que Ocupam Carreira de Nível Médio Segundo Informado em Recadastramento Anual – Fonte: SEGPLAN

Assim, mais de 49,22% (quarenta e nove inteiros e vinte e dois centésimos por cento) dos servidores que prestaram concurso ou foram enquadrados em carreira de nível médio declararam possuir escolaridade acima da exigida para o cargo.

Escolaridade de Nível Superior Exigida para o Cargo	Grau de Instrução Informada	Qtd.	%
	4. Graduação	26.392	63,95
	5. Especialização	12.965	31,41
	6. Mestrado	1.541	3,73
	7. Doutorado	359	0,87
	8. Pós - Doutorado	14	0,03
	Subtotal	41.271	100,00

Tabela 3.9 – Grau de Instrução de Servidores que Ocupam Carreira de Nível Superior Segundo Informado em Recadastramento Anual – Fonte: SEGPLAN

Assim, mais de 36,05% (trinta e seis inteiros e cinco centésimos por cento) dos servidores que prestaram concurso ou foram enquadrados em carreira de nível superior declararam possuir escolaridade acima da exigida para o cargo.

3.3.1.4 – Processo Desenvolver Pessoas

Por meio do Decreto nº 5.324, de 06 de dezembro de 2000, ficou instituído o Fundo de Capacitação do Servidor Público Estados, visando o constante aprimoramento e desenvolvimento dos servidores públicos estaduais. Conforme Decreto nº 7.878/2013, compete a Superintendência da Escola de Governo, unidade administrativa, integrante da estrutura básica da Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento, todo o planejamento da política de capacitação dos servidores, realização de pesquisa de clima organizacional de necessidade de treinamento no que tange ao Poder Executivo Estadual.

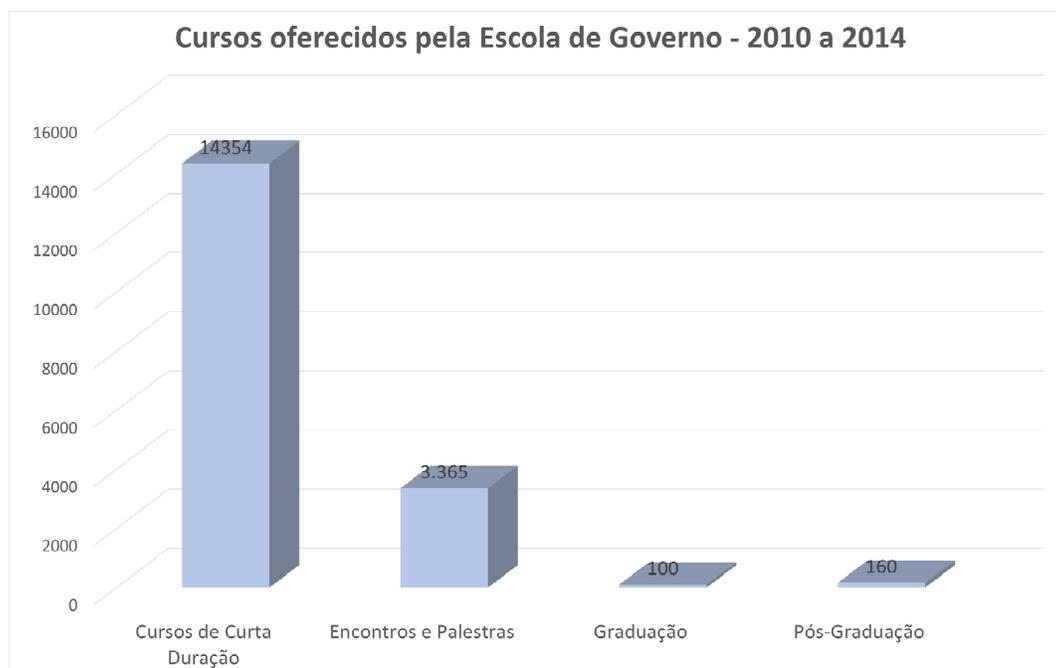


Gráfico 3.9 - Capacitação dos servidores estaduais nos últimos cinco anos. Fonte: Escola de Governo Dr. Henrique Santillo.

Segundo informação dos profissionais da Escola de Governo o Programa de Desenvolvimento e Capacitação da Escola de Governo objetiva desenvolver as competências necessárias do servidor para o desempenho satisfatório de suas funções mediante aquisição e aprimoramento de conhecimentos gerenciais, técnicos e operacionais, atuando assim no desenvolvimento das competências que são gerais aos servidores públicos dos órgãos do poder executivo estadual.

O Programa está dividido em ações com os seguintes objetivos: As ações para a Melhoria do Planejamento e Gestão Pública resultam na melhoria da qualidade dos serviços prestados pelos servidores públicos em sua área de atuação e no atendimento ao público, pela capacitação, troca de experiências e implementação de novos processos de trabalho. Nessas ações são oferecidos os cursos de curta duração na área de informática, legislação, língua portuguesa e Libras, planejamento estratégico, gerenciamento de projetos e processos, segurança no trabalho, etc. Nessa ação também contamos com a oferta de cursos de pós-graduação em planejamento estratégico, gestão de pessoas e qualidade e processos.

A ação para a Formação e o Desenvolvimento de Gerentes oportuniza, além da oferta de uma pós-graduação em Desenvolvimento Gerencial, participação dos gerentes em cursos de curta duração, em seminários, no Encontro Geral dos Gerentes, dentre outros eventos com o objetivo de desenvolver competências gerenciais capazes de ampliar sua condição de agente indutor de mudanças, alinhando os perfis técnicos e estratégicos dos novos gerentes.

A ação de Capacitação e Desenvolvimento da Alta Direção objetiva executar ações voltadas para a alta direção, objetivando a atualização, o aperfeiçoamento do conhecimento e a capacitação alinhados às estratégias governamentais de forma que os Secretários, Presidentes, Superintendentes e Diretores desenvolvam as competências necessárias para a gestão de resultados.

A ação de Ampliação da Agenda de Alianças com os Municípios viabiliza a participação dos municípios no processo de municipalização e modernização do Estado de Goiás, por meio de ações de capacitação para os gestores municipais nas áreas de políticas e gestão públicas.

Os cursos e eventos oferecidos são planejados com o objetivo de possibilitar ao servidor aquisição de novos conhecimentos e habilidades que auxiliarão diretamente na execução de suas atividades administrativas. O calendário de cursos é planejado bimestralmente e conta com a colaboração dos órgãos do poder executivo pela realização de levantamento das necessidades de treinamento.

A construção do curso conta com o apoio dos instrutores internos, servidores efetivos ou comissionados aprovados em processo seletivo com experiência e prática docência, essenciais no processo de elaboração do material didático por viverem a realidade do serviço público e conhecerem os principais pontos a serem abordados nos cursos a fim de potencializar o conhecimento do servidor, contribuindo assim para a melhoria dos serviços prestados aos cidadãos.

Sendo assim, as ementas dos cursos contam com objetivo, pré-requisito, conteúdo programático e demais informações que auxiliarão o servidor a identificar os eventos que melhor contribuirão para o seu aperfeiçoamento profissional. O processo de inscrição é realizado por meio da internet (site da Segplan / Escola de Governo / Portal do Aluno) e a confirmação da sua participação no evento se dá por meio dos Contatos no RH Estadual, que devem observar se o solicitante possui o pré-requisito necessário quando da validação da inscrição.

Para os cursos de pós-graduação (Desenvolvimento Gerencial, Gestão de Pessoas, Planejamento Estratégico, Qualidade e Processos), fora realizado o Processo Seletivo para concessão de bolsas de estudos, o qual foi composto com as seguintes etapas:

- a) 1ª Etapa – Inscrição;
- b) 2ª Etapa – Prova Objetiva e Exposição de Motivos (classificatória e eliminatória); 30%
- c) 3ª Etapa - Análise Curricular (classificatória e eliminatória); 35%
- d) 4ª Etapa - Entrevista (eliminatória).35%

Para curso de graduação foram aplicadas provas objetivas e redação.

IV - Processos de Desenvolver Pessoas. São os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolvem seu treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância.											
Seq.	Pergunta:	Sempre		Frequentemente		Às Vezes		Nunca		Média	Desvio
		?	%	?	%	?	%	?	%	Ø	±
1	A forma de escolha do servidor que será capacitado se dá de forma imposta e aleatória, visando a solução de um problema imediato?	1x	2,86	12x	34,29	15x	42,86	7x	20	2,8	0,8
2	A escolha dos servidores e dos cursos de capacitação se dá de maneira planejada, de forma pró-ativa e com visão de longo prazo?	1x	2,86	10x	28,57	15x	42,86	9x	25,71	2,91	0,82
3	Os cursos oferecidos pelo Governo atendem a necessidade da pasta quanto ao desenvolvimento das competências dos servidores para o desempenho das suas atribuições?	1x	2,86	9x	25,71	25x	71,43	-	-	2,69	0,53
4	Durante o processo de validação dos cursos oferecidos pelo Governo a unidade de Gestão de Pessoas procura se certificar que o servidor possui os pré-requisitos mínimos exigidos para o curso?	8x	22,86	10x	28,57	14x	40	3x	8,57	2,34	0,94
5	Durante o processo de validação dos cursos oferecidos pelo Governo a unidade de Gestão de Pessoas procura se certificar de que o curso solicitado pelo servidor está correlacionado com as atividades que exercem ou passará a exercer no cargo?	8x	22,86	13x	37,14	11x	31,43	3x	8,57	2,26	0,92
6	A Pasta possui procedimento definido para aferir se a capacitação realizada pelo servidor trouxe algum resultado efetivo ao trabalho por ele desempenhado?	-	-	3x	8,57	14x	40	18x	51,43	3,43	0,65
7	A pasta realiza Diagnóstico de Necessidade de Aprendizagem para elaborar seu Plano de Capacitação dos servidores?	3x	8,57	8x	22,86	16x	45,71	8x	22,86	2,83	0,89
8	O servidor capacitado é provocado a atuar no órgão como multiplicador do conhecimento adquirido?	2x	5,71	11x	31,43	15x	42,86	7x	20	2,77	0,84
9	O órgão possui critérios para financiar capacitação externa aos servidores?	6x	17,65	5x	14,71	14x	41,18	9x	26,47	2,76	1,05

Tabela 3.10 – Resposta ao Questionário Aplicado – Processo Desenvolver Pessoas

Ao analisar as respostas referentes à perspectiva dos servidores que atuam na área de Gestão de Pessoas, percebe-se que houve uma grande variação de respostas, de maneira geral os cursos oferecidos pela Escola de Governo atendem a necessidade da pasta quanto ao desenvolvimento das competências, todavia;

- Durante do processo de validação do curso, ou seja, verificar se o servidor possui os pré-requisitos definidos pela escola de governo 40% disseram “às vezes”, e se o curso esta correlacionado com as atividades do servidor 37,14% (trinta e sete inteiros e quatorze centésimos por cento) responderam “frequentemente” e 31,43% (trinta inteiros e quarenta e três centésimos por cento) respondeu “às vezes”;
- De maneira geral não há realização de Diagnóstico de Necessidade de Aprendizagem, nem tão pouco mecanismo para aferir os resultados da capacitação realizada e programas para que o servidor atue como “multiplicador” do conhecimento adquirido.

3.3.2 – Processo Manter Pessoas

Esse processo está diretamente ligado à qualidade de vida, clima organizacional, ou seja, a capacidade da organização em cuidar do seu servidor de forma a criar um ambiente adequado ao desenvolvimento das competências deste.

V - Processos de Manter Pessoas. São os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.											
Seq.	Pergunta:	Sempre		Frequentemente		Às Vezes		Nunca		Média	Desvio
		?	%	?	%	?	%	?	%	Ø	±
1	O órgão trabalha programas relacionados a Qualidade de Vida do servidor?	-	-	2x	5,71	23x	65,71	10x	28,57	3,23	0,55
2	O Estado está preparado para lidar com questões relacionadas a doenças oriundas do stress causadas pelo excesso de trabalho e responsabilidade ao servidor?	-	-	-	-	15x	42,86	20x	57,14	3,57	0,5
3	O órgão possui algum programa de apoio ao servidor com presença de especialistas como (psicólogos, psiquiatras)?	-	-	4x	11,43	6x	17,14	25x	71,43	3,6	0,69
4	Existe algum programa relacionado a Segurança do Trabalho, adquirindo e incentivando o uso de EPI (por exemplo), instalando CIPAS, ginástica laboral, entre outros?	3x	8,57	15x	42,86	9x	25,71	8x	22,86	2,63	0,94
5	O órgão trabalha o gerenciamento de conflitos de sorte a permiti que este contribua para o alcance dos resultados?	-	-	5x	14,29	19x	54,29	11x	31,43	3,17	0,66
6	Existe no órgão alguma unidade responsável por interagir com os sindicatos e associações que representam das demandas dos servidores?	5x	14,29	6x	17,14	4x	11,43	20x	57,14	3,11	1,16

Tabela 3.11 – Resposta ao Questionário Aplicado – Processo Manter Pessoas

Sob a perspectiva dos gerentes de gestão de pessoas as respostas sobre este assunto são as que mais tenderam para um quadro de negatividade extrema, com muitas respostas apontadas para o “nunca”, prevalecendo nos seguintes itens:

- 57,14% (cinquenta e sete inteiros e quatorze centésimos por cento) - apontam que o Estado não está preparado para cuidar de doenças relacionadas ao stress;
- 71,43% (setenta e um inteiros e quarenta e três centésimos por cento) - apontam que os órgãos não possuem estrutura com profissionais (psicólogos e outros) para atender aos servidores;
- 57,14% (cinquenta e sete inteiros e quatorze centésimos por cento) - não existe unidade para interagir com os sindicatos e demais classes que representam os servidores.

3.3.3 Processo Monitorar Pessoas

Diz respeito ao uso de tecnologia para fazer a gestão de pessoas. O art. 7º do Decreto nº 7.204/2011 estabelece a obrigatoriedade da utilização do RH-Net (Sistema de Recursos Humanos) gerido pela SEGPLAN a todos os órgãos da administração direta, autárquica e

fundacional do Poder Executivo. Atualmente todos os órgãos de servidores ativos tiveram o controle e processamento da folha de pagamento migrado para este Sistema.

Todavia, algumas formas de controle como frequência, perfil profissiográfico, avaliação de desempenho não constam como módulos deste sistema.

VI - Processos de Monitorar Pessoas. São os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.											
Seq.	Pergunta:	Sempre		Frequentemente		Às Vezes		Nunca		Média	Desvio
		?	%	?	%	?	%	?	%	Ø	±
1	Controla a frequência de forma eletrônica?	13x	37,14	8x	22,86	1x	2,86	13x	37,14	2,4	1,33
2	Possui programa de monitoramento acompanhando as atividades de forma a garantir que o planejado seja bem executado?	2x	5,71	5x	14,29	19x	54,29	9x	25,71	3	0,8
3	Possui mecanismos para aferir o alcance de resultados obtidos pelos servidores?	1x	2,86	5x	14,29	18x	51,43	11x	31,43	3,11	0,76
4	Possui um banco de informações de forma a possibilitar uma tomada de decisão segura, ou seja, os sistemas informatizados da Gerência de Gestão de Pessoas são descentralizados de forma a permitir que o gerente tome decisões de maneira correta?	2x	5,71	7x	20	15x	42,86	11x	31,43	3	0,87
5	O Sistema de Recursos Humanos do Estado (RHNET), com o acesso as informações disponibilizado aos Gerentes de Gestão de Pessoas, permiti uma tomada de decisão segura sobre as diversas variáveis que envolvem o processo de gestão de pessoas no âmbito da administração pública do Poder Executivo do Estado de Goiás?	1x	2,86	13x	37,14	18x	51,43	3x	8,57	2,66	0,68

Tabela 3.12 – Resposta ao Questionário Aplicado – Processo Monitorar Pessoas

Observa-se que a maior carência é um sistema que permita aferir os resultados obtidos pelos servidores, bem como informações que permitam a gestão:

- 54,29% (cinquenta e quatro inteiros e vinte e nove centésimos por cento) dos entrevistados responderam que “às vezes” possuem programa que monitora o acompanhamento das atividades de forma a garantir que o planejado seja bem executado;
- 51,43% (cinquenta e um inteiros e quarenta e três centésimos por cento) dos entrevistados responderam que “às vezes” possuem mecanismos para aferir o alcance dos resultados obtidos pelos servidores;
- 51,43% (cinquenta e um inteiros e quarenta e três centésimos por cento) responderam que “às vezes” o RHNET atendem suas demandas gerenciais.

3.4 Análise de SWOT

Após responderem ao questionário de perguntas estruturas os foi solicitado aos entrevistados que indicassem três pontos, fracos, fortes, ameaças e oportunidade identificadas nos processos de Gestão de Pessoas do Poder Executivo Estadual.

Análise do Ambiente Interno	FORTES	FRACOS
	Meritocracia como forma de escolha dos Gerentes de Gestão de Pessoas	Ausência de critério para nomeação dos comissionados
	Comprometimento dos profissionais da área	Ausência de Ferramenta e meça e trabalhe o Clima Organizacional nos órgãos públicos
	Capacidade Técnica dos Profissionais da Área	Ausência de Política de Pessoal no Estado
	Todos os órgãos dentro de um mesmo sistema parametrizado - RHNET	Legislação defasada
	Oferta da Capacitação específica para área de pessoal pela Escola de Governo	Ausência de Sistema Informatizado com informações gerenciais para gestão de pessoas - mapeamento de perfil, avaliação de desempenho, entre outros
	Forma de Pagamento do Poder Executivo - em dia, dentro do mês trabalhado	Ausência de Recurso Financeiro para Capacitações Externas
	Concursos Públicos	Inadequação do perfil com a função
	Processos de Trabalhos Mapeados e Procedimentos Definidos	Gestão de Pessoas não é vista como estratégica e nem como prioridade pela alta direção
	Bom Relacionamento entre os Gerentes de Gestão de Pessoas	Alto índice de desmotivação dos servidores
	Maior controle em decorrência dos Sistemas de Informação	Ausência de uma rede de gestão de pessoas
	Programa de Concessão de Benefício: Clube de Descontos e Auxílio Creches	Ausência de controle de resultados
	Criação de Unidades de Gestão de Pessoas em órgão central	Lotação de servidores sem definição técnica
	Implantação do Ponto Eletrônico	Ausência de projetos de qualidade de vida no serviço público
	Reunião mensal com todas as gerências sede e interior	Servidores não são remunerados de acordo com a função/resultados
	Profissionalização da gestão	
A utilização da Avaliação de Desempenho		

Tabela 3.13 Análise de SWOT da Gestão de Pessoas do Poder Executivo Estadual – Ambiente Interno

Análise do Ambiente Externo	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	Boas Práticas sendo implementadas no Governo Estadual e Federal que podem ser copiadas (<i>benchmarking</i>)	Constantes Reformas Administrativas
	Curso de Capacitação Específica para os Gerentes da área de Gestão de Pessoas	Evasão de Talentos
	Alteração da Lei nº 10.460/1988	Ingerência Política, e sobreposições de atividades que por essência compete da gestão de pessoas
	Sistema de T.I. sendo aprimorado para auxílio na área de gestão de pessoas	Legislação Desatualizada, ampla de complexa
	Padronização dos Processos por parte de Unidade Central de Gestão de Pessoas	Gasto com Pessoal alcançando o limite prudencial da LRF
	Criação de Banco de Talentos	Planos de Cargos e Remuneração sendo conduzidos sem critérios uniformes que contemplem de maneira isonômica as categorias
	Pressão Social para melhorias no serviço público	Contenção de Despesa com Pessoal (ajuste fiscal)
	Gestão Estratégica de Pessoas sendo tema de discussão em todas as organizações	Descontinuidade dos projetos
	Programa de Concessão de Bolsa de Mestrado e Doutorado (PPGSS) desenvolvidos pela FAPEG e por órgãos/entidades do Governo Federal, para Capacitação dos Professores de demais servidores do Estado	Falta de padronização e disseminação das orientações jurídicas sobre assuntos polêmicos
	Criação de Política de Remuneração por produtividade	Visão negativa da população em relação ao servidor público
	Criação de Redes de Relacionamentos na área de Gestão de Pessoas	Burocratização nos procedimentos do órgão de controle central de gestão de pessoas
	Concursos Públicos	Ausência de banco de dados com o perfil dos servidores
	Alteração dos Planos de Cargos e Salários	Salários de Planos de Carreira melhores noutros Estados e na iniciativa privada
	Parcerias com instituições públicas e privadas para promover a capacitação e oferecer benefícios a servidores públicos estaduais	Ausência de Políticas de Gestão de Pessoas
	Projeto do Governo Estadual com enfoque técnico para administração pública	Pressão inflacionária e novas alíquotas do IR - baixa do poder aquisitivo do servidor, aumento do índice de desmotivação
	Criação de Unidades Centrais para promover a Gestão de Pessoas no Estado	Cultura de corrupção impregnada no serviço público
		Lentidão na publicação dos atos relacionados a gestão de pessoas
		Crise Política Nacional
		Possibilidade de Adoção das mesmas regras do regime geral de previdência, com impactos negativos na aposentadoria do servidor público

Tabela 3.14 - Análise de SWOT da Gestão de Pessoas do Poder Executivo Estadual – Ambiente Externo

3.5 - Case do Programa Governança de Pessoas por Competência da Secretaria de Estado de Indústria e Comércio

A Secretaria de Estado de Indústria e Comércio-SIC, órgão da administração direta do Poder Executivo do Estado de Goiás, logo após a Reforma Administrativa implementada pela Lei nº 17.257/2011 teve renovada toda a equipe ocupante dos cargos de direção superior por indicação do Governo e os cargos de unidade complementar (gerências) pelo processo de meritocracia, recém implantado no Poder Executivo Estadual.

A Secretaria contava com aproximadamente 300 (trezentos) servidores, sendo o seguinte cenário existente:

1. Não possuía quadro permanente de pessoal, ou seja, não há carreiras públicas específicas para as atividades ali desenvolvidas;
2. Grande número de servidores (aproximadamente sessenta e três) regidos pela Consolidação das Leis Trabalhista, empregados públicos remanejados da empresa em liquidação METAGO;
3. Aproximadamente 55% (cinquenta e cinco por cento) dos servidores eram ocupantes de cargo em comissão;
4. Aproximadamente 24% (vinte e quatro por cento) eram servidores de provimento efetivo, porém destes apenas uns 13% (treze por cento) ingressaram por meio de concurso público os demais eram enquadrados em Planos de Carreira;
5. Gerência de Gestão de Pessoas não possuía dados dos servidores, tais como: grau de escolaridade, fatores motivacionais, atividade executada, bem como o grau de complexidade e a competência necessária para desenvolvimento desta atividade.

Não obstante a esta realidade, a SIC possui Gratificações de Estímulo Funcional prevista nas Leis nºs 15.558/06 e 15.648/06, que variavam de R\$ 400,00 (quatrocentos reais) a R\$ 3.000,00 (três mil reais), todavia não existiam critérios técnicos que subsidiassem o Secretário na tomada de decisão a concessão destas gratificações.

A competência legal da Pasta prevista na Lei nº 17.257/2011 é a formulação e execução da política estadual de fomento as atividades artesanais, industriais, comerciais, de mineração e exportação; formulação da política de turismo do Estado, administração dos distritos agroindustriais e acompanhamento dos programas de financiamento ao setor produtivo do Centro-Oeste, neste sentido, era imposto a ela acompanhar as modernas ferramentas de gestão já utilizada no setor privado e adaptá-las ao setor público, conseguindo assim melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade goiana.

À época a alta direção da Pasta demandou à Gerência de Gestão de Pessoas que criasse critérios de Avaliação para concessão das gratificações acima mencionadas, todavia a equipe técnica enxergou nesta demanda a oportunidade de desenvolver um projeto maior e pioneiro no Poder Executivo Estadual.

Assim, surgiu o Programa Governança de Pessoas por Competência da Secretaria de Estado de Indústria e Comércio, conforme será descrito abaixo:

O Programa tinha como Objetivo Geral a valorização dos servidores da Pasta, auxiliando os na identificação de fatores de excelência e oportunidades de melhorias e como objetivos específicos:

- ✓ Mapear as atividades desenvolvidas na SIC, bem como as competências necessárias para o desenvolvimento desta;
- ✓ Definir o grau de complexidade das atividades desenvolvidas;
- ✓ Agrupar os servidores pelo grau de complexidade das atividades desenvolvidas;
- ✓ Avaliar individualmente os servidores por competência, considerando o grupo que este foi enquadrado;
- ✓ Ter critérios e informações que subsidiem a tomada de decisões da alta direção, quanto à gestão de pessoas, tais como: remanejamento interno, indicação para compor grupo de trabalho, concessão de gratificação, entre outros;
- ✓ Fomentar uma cultura organizacional, baseada na premiação por mérito;
- ✓ Desenvolver políticas de valorização dos servidores, como plano de capacitação.

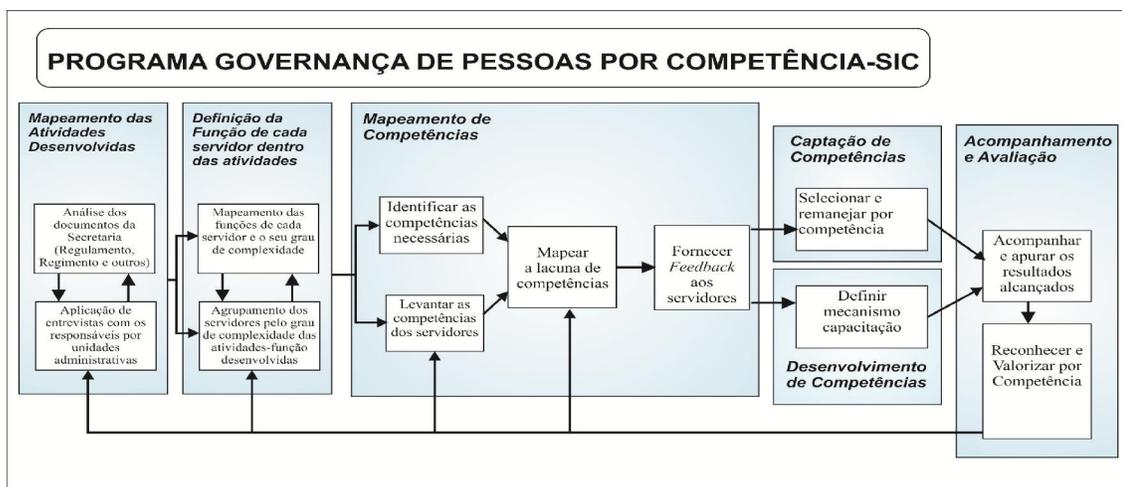


Figura 3.2 – Processo do Programa Governança de Pessoas da SIC.

O Programa Governança de Pessoas por Competência seguia o seguinte ciclo:

1ª Etapa: Análise dos documentos da Secretaria, tais como: Leis, Decretos de Regulamento Interno, procedimentos e instrução de trabalhos descritos, haja vista que a Secretaria possuía certificação segundo a Norma ABNT ISSO 9001: 2008;

2ª Etapa: Entrevistas com os ocupantes de unidades básica, complementar e servidor técnicos por eles designados, com o objetivo de mapear as atividades, seu grau de complexidade, bem como as competências necessárias para o desenvolvimento desta;

3ª Etapa: Codificação dos servidores e agrupamentos deste por complexidade das atividades desenvolvidas;

4ª Etapa: Treinamento de todos os servidores da Pasta, quanto aos critérios utilizados no Programa;

5ª Etapa: Aplicação de questionários eletrônicos, aos servidores, dividido em quatro partes:

I Parte - Identificação do Servidor: composto por perguntas que visam conhecer os servidores, desde informações quanto a cargo, telefone, até grau de escolaridade e fatores motivacionais;

II Parte - Diagnóstico da Necessidade de Aprendizagem por Competência Mapeada: consiste em perguntas de competência técnica que visam confrontar o grau de importância atribuído pelos gestores da Pasta e o grau de domínio que o servidor possui, chegando assim ao Levantamento de Necessidade de Aprendizagem e subsidiando a elaboração de um programa voltado a valorizar o servidor por meio de capacitações;

III Parte - Avaliação por Competência 360° (trezentos e sessenta graus) – Todos os servidores da Pasta eram avaliados, inclusive o Secretário, os ocupantes de unidade básica e complementar. O processo contemplava a auto avaliação, avaliação de chefia, de subordinados (quando houver) e avaliação de pares;

As competências avaliadas eram: Liderança, Planejamento, Relacionamento, Senso de Urgência, Conhecimentos técnicos, Trabalho em Equipe, Iniciativa para Ação, Resultado do Trabalho, Solução de Problemas e Visão Sistêmica, sendo que as perguntas possuem peso

diferente de acordo com o Grupo que o servidor fora codificado, conforme fórmulas de cálculo descrita abaixo:

a) Nota de Auto avaliação (NAA) - Para apurar NAA será utilizada a Média Ponderada, onde cada nota será multiplicada pelo seu peso, conforme Planilhas de Peso 01. Assim teremos a seguinte fórmula matemática:

$$\text{NAA} = \frac{(\bar{x}_1 \times p_1) + (\bar{x}_2 \times p_2) + (\bar{x}_3 \times p_3) + (\bar{x}_4 \times p_4) + (\bar{x}_5 \times p_5) + (\bar{x}_6 \times p_6) + (\bar{x}_7 \times p_7) + (\bar{x}_8 \times p_8) + (\bar{x}_9 \times p_9)}{p_1 + p_2 + p_3 + p_4 + p_5 + p_6 + p_7 + p_8 + p_9}$$

Onde,

\bar{x} é a média simples das notas de avaliação dada para cada item avaliado; e

p é o peso correspondente ao item avaliado.

b) Nota de Avaliação da Chefia (NAC) – Para apurar NAC será utilizada a Média Ponderada, onde cada nota será multiplicada pelo seu peso, conforme Planilhas de Peso 01. Assim teremos a seguinte fórmula matemática:

$$\text{NAC} = \frac{(\bar{x}_1 \times p_1) + (\bar{x}_2 \times p_2) + (\bar{x}_3 \times p_3) + (\bar{x}_4 \times p_4) + (\bar{x}_5 \times p_5) + (\bar{x}_6 \times p_6) + (\bar{x}_7 \times p_7) + (\bar{x}_8 \times p_8) + (\bar{x}_9 \times p_9)}{p_1 + p_2 + p_3 + p_4 + p_5 + p_6 + p_7 + p_8 + p_9}$$

Onde,

\bar{x} é a média simples das notas de avaliação dada para cada item avaliado; e

p é o peso correspondente ao item avaliado.

c) Nota de Avaliação Final dos Pares (NAFP) – Para apurar NAFP será utilizada a média simples das Notas de Avaliação de cada um dos colegas de trabalho (NAPn), a qual será aferida através das Médias Ponderadas, onde cada nota será multiplicada pelo seu peso, conforme Planilhas de Peso 01. Assim teremos as seguintes fórmulas matemáticas:

$$NAP_n = \frac{(\bar{x}_1 \times p_1) + (\bar{x}_2 \times p_2) + (\bar{x}_3 \times p_3) + (\bar{x}_4 \times p_4) + (\bar{x}_5 \times p_5) + (\bar{x}_6 \times p_6) + (\bar{x}_7 \times p_7) + (\bar{x}_8 \times p_8) + (\bar{x}_9 \times p_9)}{p_1 + p_2 + p_3 + p_4 + p_5 + p_6 + p_7 + p_8 + p_9}$$

Onde,

\bar{x} é a média simples das notas de avaliação dada para cada item avaliado; e

p é o peso correspondente ao item avaliado.

$$NAFP = \frac{\sum NAP_n}{n}$$

Onde,

n é o número de colegas que realizaram a avaliação do servidor.

d) Nota de Avaliação Final dos Subordinados (NAFS) – Para apurar NAFS será utilizada a média simples das Notas de Avaliação de cada um dos servidores subordinados a uma chefia de equipe (superintendente, gerente ou coordenador) (NSn), a qual será aferida através das Médias Ponderadas, onde cada nota será multiplicada pelo seu peso, conforme Planilhas de Peso 01. Assim teremos as seguintes fórmulas matemáticas:

$$NS_n = \frac{(\bar{x}_1 \times p_1) + (\bar{x}_2 \times p_2) + (\bar{x}_3 \times p_3) + (\bar{x}_4 \times p_4) + (\bar{x}_5 \times p_5) + (\bar{x}_6 \times p_6) + (\bar{x}_7 \times p_7) + (\bar{x}_8 \times p_8) + (\bar{x}_9 \times p_9)}{p_1 + p_2 + p_3 + p_4 + p_5 + p_6 + p_7 + p_8 + p_9}$$

Onde,

\bar{x} é a média simples das notas de avaliação dada para cada item avaliado; e

p é o peso correspondente ao item avaliado.

$$NAFS = \frac{\sum NS_n}{n}$$

Onde,

n é o número servidores subordinados a uma chefia de equipe, a qual está sendo avaliada.

IV Parte – Pesquisa de Clima Organizacional: eram aplicados questionários eletrônicos com perguntas sobre ambiente de trabalho, relacionamento entre equipe de trabalho e estrutura organizacional, objetivando detectar qual o índice de satisfação e insatisfação dos servidores quanto a estes quesitos que interferem no seu desempenho individual.

6ª Etapa: Trabalho do resultado da Pesquisa de Clima Organizacional e dos fatores motivacionais com a alta direção e capacitação destes para trabalhar estes resultados em suas unidades administrativas;

7ª Etapa: Divulgação dos resultados e realização do momento *feedback*, ou seja, retorno ao servidor quanto aos itens avaliados, oportunidade em que este sugere melhores ao Programa;

8ª Etapa: Estudo das melhorias sugeridas e implantação daquelas viáveis para o próximo ciclo.

Todo o trabalho fora desenvolvido pela própria equipe de profissionais da Pasta, tanto da área de gestão de pessoas como da área de tecnologia da informação, sem nenhum ônus para o Estado.



Figura 3.3 – Ferramentas do Programa Governança de Pessoas da SIC

Alguns dos resultados do trabalho:

1. Todas as atividades da Secretaria foram mapeadas, assim como todos servidores foram avaliados por competência;
2. Descrição das competências necessárias para o desenvolvimento das atividades;
3. Agrupamento das atividades por grau de complexidade e relação de servidores que as executam;
4. Retorno ao servidor sobre seus Fatores de Excelência e Oportunidades de Melhorias, dentro das competências avaliadas (*feedbacks*);
5. Definição de critérios técnicos para subsidiar tomada de decisão quanto à concessão da Gratificação de Estímulo Funcional e Função Comissionada Administrativa, remanejamentos internos e indicação para composição de grupos de trabalhos e estudos desenvolvidos na Pasta;
6. Trabalho com resultados da Pesquisa de Clima Organizacional.

 ESTADO DE GOIÁS SECRETARIA DE ESTADO DE INDÚSTRIA E COMÉRCIO PERFIL DO SERVIDOR		
Nome: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	CPF: xxx.xxxx.xx-xx	Contato: (62) xxx-xxxx
Cargo: Gestor Público	Lotação: Gabinete de Gestão da Mineração	Grupo: I
Formação Acadêmica: Economia		Pós-Graduação: "Latu Senso em Gestão Pública"
Conhecimento em Áreas Temáticas: Administração financeira e pública, auditoria contábil e financeira, contabilidade geral e pública, Direito administrativo, Comercial e Tributário, Legislação Específica do FUNMINERAL e de Contratos, Convênios e Licitação, economia, estatística, matemática financeira e gestão de projetos.		
Fatores Motivacionais Integração com a Equipe de Trabalho Gostar do que faz Participação nas decisões		

Fi

Figura 3.4 – Descrição do Perfil do Servidor após aplicação do Programa

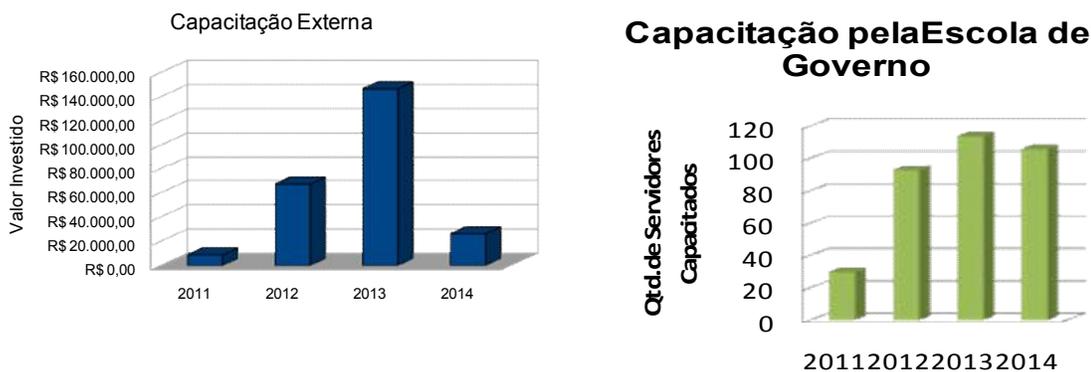


Gráfico 3.10 - Indicadores de capacitação externa e pela Escola de Governo na SIC (período 2011 a 2014).

A queda da Capacitação Externa de 2013 para 2014 se deu em decorrência do Decreto nº 8.063, de 26 de dezembro de 2013, que dispõe sobre medidas de contenção de despesas no Estado que entre outras vedações estava o pagamento de capacitação aos servidores públicos. Ficando autorizado somente os cursos realizados por meio da Escola de Governo.

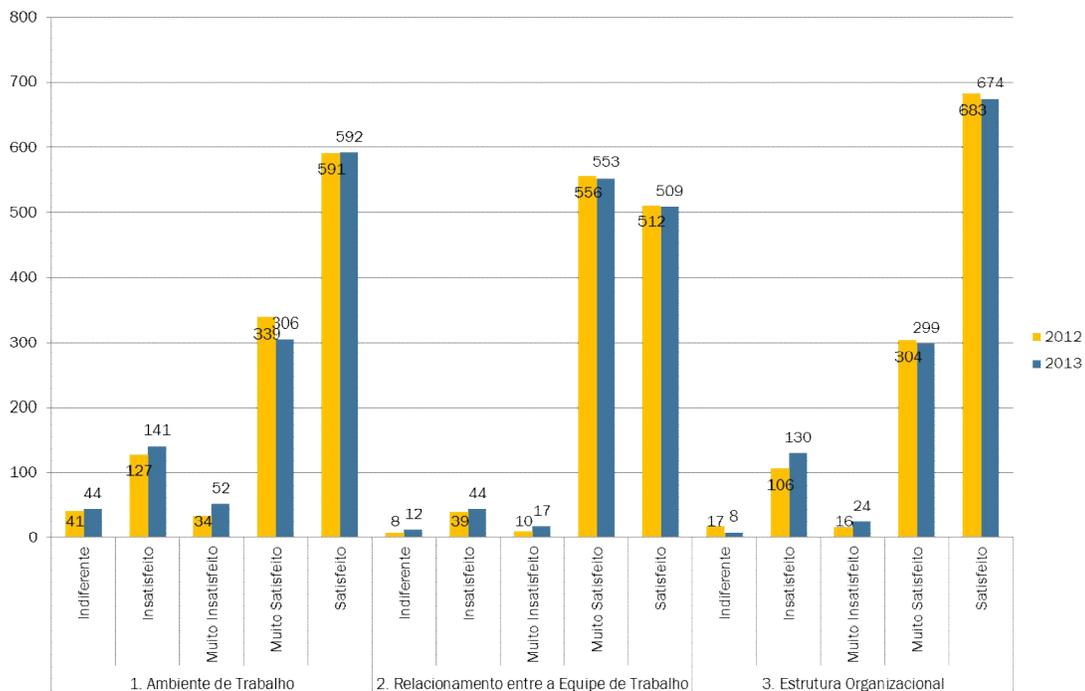


Gráfico 3.11 - Resultado da pesquisa de Clima Organizacional - SIC

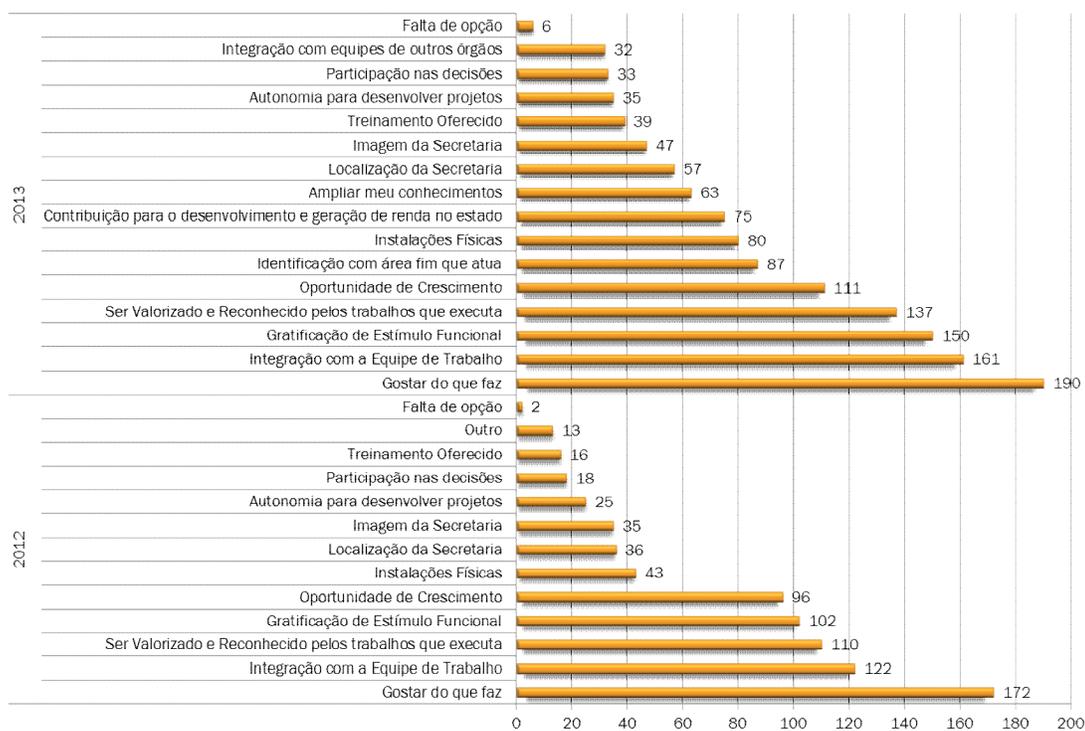


Gráfico 3.12 - Resultado dos Fatores Motivacionais

Em 2014 a SIC trabalhou para que o Programa fosse regulamento no ordenamento jurídico do Estado, o que ocorreu com a publicação da Lei nº 18.559/2014, e Decreto nº 8.275/2014, ambos revogados por força da Reforma Administrativa implementada pela Lei nº 18.746/2014.

A Secretaria de Estado de Indústria e Comércio foi extinta pela Lei nº 18.687/2014 e absorvida pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Científico e Tecnológico e de Agricultura, Pecuária e Irrigação - SED, e Programa se encontra em fase de reavaliação.

CONCLUSÃO

É evidente que a situação financeira do Poder Executivo Estadual deve ser considerada, e, independente da metodologia adotada de cálculo para aferir o grau de comprometimento da Receita Corrente Líquida com despesas com pessoal o fato é que esta despesa cresce numa medida maior que a capacidade de incrementar a receita, haja vista o percentual que se tem atingido nos termos da Lei de Responsabilidade Fiscal.

Não obstante a isso a sociedade cada vez mais crítica e exigente não aceita mais tanto desmandos com dinheiro público, burocracia e ineficiência, clama por serviços de qualidade, por transparência e eficiência da máquina pública. Nesse sentido, é necessário buscar esta eficiência, prevista como princípio constitucional, tanto do agente público, como da Administração Pública.

Ao longo da história da Administração Pública Federal e Estadual se percebe várias iniciativas para busca da modernização da gestão por meio de: grandes Reforma Administrativas, criação de órgão/unidades administrativas, uso de ferramentas de tecnologia da informação, uso de redes sociais, criação de carreiras públicas ou realização de concursos públicos. Todas essas ações são movidas e ao mesmo tempo percebidas pelos agentes públicos que tem seus trabalhos e rotinas de vida impactadas diretamente por essas ações.

Fazer uma Gestão de Pessoas de maneira eficiente, que tenha como objetivo principal alinhar a capacidade dos servidores em desenvolver as atribuições inerentes a Pasta na busca do alcance de resultados, passa a ser uma decisão estratégica do Governo para manutenção e aprimoramento dos serviços prestados a sociedade de maneira a fazer com que a administração pública consiga acompanhar as mudanças ocorridas nos cenários econômicos e sociais.

Neste cenário a ferramenta de gestão de pessoas por competência surge como uma alternativa eficiente no sentido de que permite identificar a diferença existente entre a competência individual (conhecimento, habilidades e atitudes) dos servidores e a competência organizacional (atribuições da Pasta), assim é após o desenvolvimento do trabalho se pode concluir que o Poder Executivo Estadual possui os seguinte desafios para implantação da Gestão de Pessoas por competência, conforme passa ser discorrido abaixo.

Sem dúvida a obrigatoriedade de ingresso por meio de concurso público para as carreiras públicas previsto na Constituição Federal foi um grande ganho e avanço para a

moralização e profissionalização da gestão pública. Considerando que ele surge como uma forma de combater as práticas de nepotismo e clientelismo tão comuns na administração patrimonial, é compreensível que os certames tentem afastar ao máximo a subjetividade e a discricionariedade na decisão de aprovar o não o candidato. Assim, a maioria dos editais traz como premissa apenas o que a Constituição exige (provas ou provas e títulos).

Todavia, pode se concluir que este método consegue apenas e de maneira parcial selecionar os candidatos pelo grau de conhecimento e habilidade, enquanto a análise comportamental, tão importante ao sucesso dos trabalhos no cotidiano de um órgão não é considerado.

Conclui-se também que existem outras formas de selecionar por concurso público com outras etapas a exemplo do que ocorre com as carreiras relacionadas à segurança pública, tanto a militar quanto a civil, está previsto em Edital outras etapas como: avaliação psicológica e curso de formação. Ambas as etapas são instrumentos que permitem ao Estado inserir no processo, de maneira técnica e imparcial, a possibilidade a aferir também a competência comportamental do candidato.

Conforme resultado da pesquisa, na qual 51,43% (cinquenta e um inteiros e quarenta e três centésimos por cento) dos entrevistados responderam que “nunca” o Estado se utiliza do estágio probatório, conclui-se que este importante instrumento não vêm sendo utilizado, sendo que este seria uma solução para avaliar o candidato aprovado em certame público sobre os aspectos do CHA.

Quanto aos servidores que ingressam por cargo de livre nomeação e exoneração apenas 7,18% (sete inteiros e dezoito centésimos por cento) do total possuem critérios de seleção a exemplo do que ocorre com os gerentes. Este tipo de seleção por meritocracia é visto pelos que atuam na área de gestão de pessoas como um ponto forte, em contrapartida a ausência de critérios para nomeação de comissionados é considerado um ponto fraco.

Conclui-se então, que sem tirar a prerrogativa discricionária do titular do Poder Executivo em nomear ou exonerar livremente os ocupantes de cargos em comissão, é possível ter critérios para selecionar os talentos de maneira a agregar a gestão pública.

Porém, considerando análise histórica do ingresso dos servidores, os Planos de Cargos e Remuneração existente no Estado, observa-se que existem muitos servidores que ocupam cargos de carreira, porém são oriundos da estabilidade resguardada na Constituição de 1988 aos estatutários e celetistas que já proviam cargos públicos antes da obrigatoriedade do concurso público.

No cenário público também se entende o remanejamento e definição de lotação dos servidores neste ou naquele órgão como forma de recrutar e selecionar, todavia conforme ficou evidenciado, nem as unidades setoriais, nem a unidade central de gestão de pessoal consideram critérios de competência para solicitar ou remanejar os servidores, isto porque o Estado não possui nem Banco de Talentos contendo perfil dos servidores, nem os órgãos possuem seus processos mapeados de sorte a permitir a definição das competências organizacionais, que são ligadas a missão, visão e valores do órgão.

Outro ponto que merece destaque na análise dos Planos de Carreiras é que a maioria tem como único critério para progressão e promoção o tempo de exercício no cargo, outros fatores como escolaridade, avaliação de desempenho, processo de certificação², quando previsto em lei, existe na mesma normativa um dispositivo regulamentando que na ausência da aplicação destes a progressão ou promoção se dará de forma automática, ou seja, tempo serviço. Seguindo o exemplo dos concursos públicos se observa um pequeno avanço no sentido de ter outros critérios para promoção nas carreiras militares.

Outro fator de bastante relevância apontado nas pesquisas é que servidor possui escolaridade maior que a exigida para o cargo que ocupa, bem como o fato dos entrevistados terem respondido que a maioria dos servidores exercem atribuições distantes das prevista no seu plano de cargo de remuneração. Assim, ao avaliar o servidor por escolaridade ou por cargo esta avaliação não irá refletir a realidade dos conhecimentos e habilidades do servidor. Por isso, a avaliação por competência se mostra não eficiente neste sentido, pois permitirá avaliar o servidor pelo grau de complexidade das atividades que executa.

Todavia, no âmbito no regramento jurídico que norteia a administração pública pelo princípio constitucional da legalidade, essa evidência descrita no parágrafo anterior, pode ser interpretada como desvio de função.

Desta forma, para ser possível a gestão por competência as carreiras precisam ser estruturadas de maneira mais genérica possível, pois se deve partir do princípio que a realidade ao recrutar um servidor hoje provavelmente não será a mesma daqui a 20 (vinte anos), e o ser humano precisa ser sempre motivado a crescer e se desenvolver, no âmbito das organizações este crescimento dever ser alinhado aos interesses da organização.

O Governo Federal adota uma técnica para lidar com esta situação denominada “*estratégia de definição de carreira em Y*”, ou seja, o servidor passa a ser remunerado, com rubricas relacionadas a função comissionada e subsídio de cargos de direção e

² Conforme Lei nº 18.472/2014 – Certificação Profissional: processo de identificação e validação formal de conhecimentos, habilidades, atitudes e experiência profissional.

assessoramento, considerando suas competências técnicas e gerenciais, permitindo assim uma política de reconhecimento por efetivo desempenho

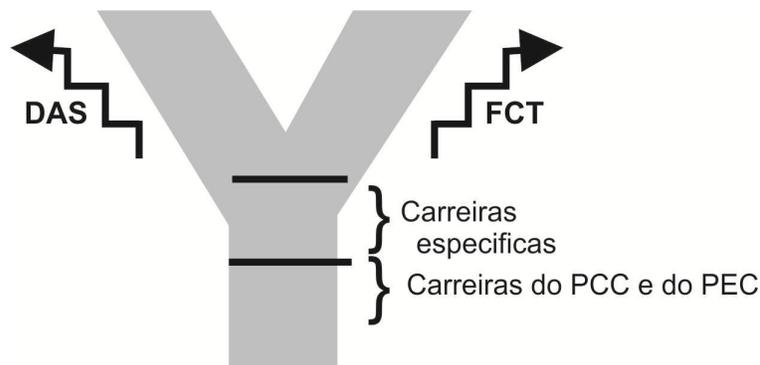


Figura 4.1– Gestão por competência, cargos/carreiras e remuneração: a estratégia de definição de carreiras em y, pg.32, Alexandre Kalil Pires et. al.

Talvez o maior desafio da administração pública ao tentar aplicar um processo de Gestão de Pessoas por Competência seja justamente criar um modelo considerando:

1. Cenário tão heterogêneo que compõem o quadro dos servidores públicos estaduais, num universo onde convivem várias carreiras (civil e militar), com regimes jurídicos distintos (celetistas, regime especial e estatutários), com formas de provimentos distintos (concurso, livre nomeação e exoneração, efetivados CF1988);

2. Constantes Reformas Administrativas – as reformas nada mais são que um reflexo do processo de democracia, pois se a cada quatro anos a população é chamada a escolher o Chefe do Poder Executivo, é natural que numa mudança de governo haja a adequação da estrutura ao Plano de Governo do candidato eleito. Como contraponto deste processo de mudança, que pode ser nocivo ou benéfico, temos a estabilidade constitucional garantida aos servidores de carreira, esta garante a continuidade da prestação dos serviços e dos projetos durante o processo de mudança de governo.

Entretanto, mesmo com as peculiaridades da administração pública, gerir pessoas por competência se mostra como uma realidade possível e necessária ao setor público, sendo mais um passo na busca pela eficiência e qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

REFERÊNCIA BIBLIOGRAFICA

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito Administrativo Descomplicado**. 19 ed. rev. e atual – Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2011.

BANDEIRA, Anselmo Alves. **Avaliação de desempenho: uma abordagem estratégica em busca da proatividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos** / George Bohlandes, Scott Snell, Arthur Sherman. Tradução. Maria Lúcia G. Leite Rosa: Revisão técnica Flávio Bressan. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2005.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DRUCKER, Peter; tradução MONTINGELLI, Nivaldo. **Administrando para Obter Resultados**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

GUIMARÃES, T. A.; BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. **Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organizações**. In: Jairo Borges Andrade; Gardênia Abbad; Luciana Mourão (org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

KEMMIS, S.; MCTAGGART, R. **The Action Research Planner**. Geelong: Deakin University Press, 1990.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2012.

LEME, Rogério (Org.) **Gestão por Competência no Setor Público**. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011. 208p.

LEME, Rogério. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências – Mapeamento, Treinamento, Seleção, Avaliação e Mensuração de Resultados de Treinamento**. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012. 224p.

LEME, Rogério. **Avaliação de Desempenho com Foco em Competência – A Base para remuneração por Competência**. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012. 136p.

MACHADO, Nelson; e outros. **GBRSP – Gestão baseada em resultados no setor público: uma abordagem didática de implementação em prefeituras, câmaras municipais, autarquias, fundações e unidades organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2012.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio e outros. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Brasília: Publix Editora, 2010.

MELLO, M. L. B. C; FILHO, A. A. **A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz**. Revista de Administração Pública (RAP), Rio de Janeiro, v. 44, n. 3, p. 613-636, 2010.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do. CARVALHO, Antonio Vieira de. **Gestão estratégica de pessoas: sistema, remuneração e planejamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

PASCARELLI, Mario Filho. **A Nova Administração Pública: Profissionalização, Eficiência e Governança**. São Paulo: DVS, 2011.

PIRES, Alexandre Kalil... [et al.]. **Gestão por Competência em Organizações de Governo – Mesa Redonda de Pesquisa e Ação**. Brasília: ENAP, 2005.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de Avaliação e Performance com Foco em Competências**. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. 144p.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão Por Competências – Ferramentas para atração e captação de talentos humanos**. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. 136p.

SHERIDAN, Kevin. **Construindo uma Cultura Magnética: como atrair e manter profissionais talentosos para criar uma força de trabalho engajada e produtiva**. São Paulo: DVS Editora, 2013.

Legislação Federal:

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 5.383/2005**. Cria a Câmara de Políticas de Gestão Pública, do Conselho de Governo, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 5.707, 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 5.707, 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 7.478/2011**. Cria a Câmara de Políticas de Gestão, Desempenho e Competitividade - CGDC, do Conselho de Governo, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 83.740/1979**. Institui o Programa Nacional de Desburocratização e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto-Lei nº 200/1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto-Lei nº 579/1938**. Organiza o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), Reorganiza as Comissões de Eficiência dos Ministérios e das outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>.

BRASIL. Presidência da República. **Lei Complementar nº101/2000** - Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>.

Legislação Estadual:

Governo de Goiás. **Decreto nº 3.336/1990** - Institui o Quadro de Empregos da Secretaria de Planejamento e Coordenação e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Decreto nº 3.379/1990** - Institui o Quadro de Empregos da Secretaria da Administração e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Decreto nº 3.385/1990** - Institui o Quadro de Empregos da Secretaria das autarquias estaduais e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Decreto nº 3.491/1990** - Institui o Quadro de Empregos do Departamento de Estradas de Rodagem de Goiás - DERGO e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Decreto nº 3.720/1992** - Transforma a Fundação Escola de Formação e Aperfeiçoamento do Servidor Civil em unidade integrante da Secretaria da Administração e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Decreto nº 4.548/1995** - prova o Regulamento da Secretaria da Administração e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Decreto nº 5.639/1996** - Dispõe sobre o exercício dos servidores que específica. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Decreto nº 7.179/2010** - Institui o Sistema Estadual de Gestão de Pessoas e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Decreto nº 7.204/2011** - Estabelece medidas de gestão de pessoal no âmbito do Poder Executivo. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Decreto nº 7.878/2013** – Aprova o Regulamento da Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento – SEGPLAN – e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. Governo de Goiás. **Lei nº 11.655/1991** - Dispõe sobre a estrutura organizacional básica do Poder Executivo e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Lei Complementar nº 66/2009** - Institui a autarquia Goiás Previdência – GOIASPREV. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Lei Complementar nº 77/2010** - Dispõe sobre a adequação do Regime Próprio de Previdência dos Servidores – RPPS – e Regime Próprio de Previdência dos Militares – RPPM – de que trata a Lei Complementar nº 66, de 27 de janeiro de 2009, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Lei Delegada nº 03/2003** - Dispõe sobre os cargos de provimento em comissão que especifica. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Lei nº 15.676/2006** - Dispõe sobre o Quadro Permanente de Pessoal e o Plano de Cargos e Remuneração, dos servidores da Secretaria de Estado da Cultura, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Lei nº 10.160/1987** - Dispõe sobre a estrutura organizacional básica do Poder Executivo e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Lei nº 10.460/1988** - Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis do Estado de Goiás e de suas Autarquias. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Lei nº 10.461/1988** - Dispõe sobre o Plano de Classificação de Cargos e Vencimentos dos Funcionários Públicos Cíveis da Administração Direta e Autárquica do Poder Executivo e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Lei nº 10.502/1988** - Introduz modificações na organização administrativa do Poder Executivo e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Lei nº 11.719/1992** - Dispõe sobre o Plano de Carreira, Cargos e Vencimentos da Secretaria de Saúde e Meio Ambiente. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Lei nº 11.865/1992** - Dispõe sobre tabelas de vencimentos básicos dos cargos de provimento efetivo da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Lei nº 12.603/1995** - Introduce alterações na estrutura organizacional básica da administração direta do Poder Executivo e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Lei nº 13.266/1998** - Institui a carreira do fisco da Secretaria da Fazenda do Estado de Goiás e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Lei nº 13.447/1999** - Dá novas denominações e atribui símbolos de vencimentos aos cargos que especifica. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Lei nº 13.456/1999** - Dispõe sobre a organização da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Lei nº 13.550/1999** - Modifica a organização administrativa do Poder Executivo e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Lei nº 13.902/2001** - Dispõe sobre a criação de cargos de provimento efetivo no âmbito da Administração Pública estadual direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Lei nº 14.190/2002** - Dispõe sobre o Quadro de Pessoal e o Plano de Carreiras de Apoio Técnico-Administrativo da Procuradoria-Geral do Estado de Goiás, fixa os valores de sua remuneração e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Lei nº 15.543/2006** – Cria os cargos de provimento efetivo que especifica, altera a Lei nº 13.902/01 e extingue os cargos de provimento em comissão que menciona. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Lei nº 15.558/2006** - Cria Gratificação de Estímulo Funcional - GEF, no âmbito do Fundo de Participação e Fomento à Industrialização do Estado de Goiás - FOMENTAR, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Lei nº 15.608/2006** - Dispõe sobre o Plano de Cargos e Remuneração do Gestor Governamental e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Lei nº 15.648/2006** - Cria Gratificação de Estímulo Funcional - GEF, no âmbito do Fundo de Fomento à Mineração - FUNMINERAL, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Lei nº 15.664/2006** - Dispõe sobre o Quadro Permanente de Pessoal e o Plano de Cargos e Remuneração dos servidores públicos da área técnico-administrativa, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Lei nº 15.665/2006** - Dispõe sobre o Quadro Permanente de Pessoal e o Plano de Cargos e Remuneração, dos servidores da Agência Goiana de Transportes e Obras, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Lei nº 15.674/2006** - Dispõe sobre o Quadro Permanente de Pessoal e o Plano de Cargos e Remuneração, dos servidores da Agência Goiana do Sistema Prisional, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Lei nº 15.675/2006** - Dispõe sobre o Quadro Permanente de Pessoal e o Plano de Cargos e Remuneração, dos servidores da Secretaria de Agricultura, Pecuária e Abastecimento do Estado de Goiás, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Lei nº 15.677/2006** - Dispõe sobre o Quadro Permanente de Pessoal e o Plano de Cargos e Remuneração, dos servidores da Junta Comercial do Estado de Goiás, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Lei nº 15.678/2006** - Dispõe sobre o Quadro Permanente de Pessoal e o Plano de Cargos e Remuneração, dos servidores da Agência Goiana de Esporte e Lazer, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Lei nº 15.679/2006** - Dispõe sobre o Quadro Permanente de Pessoal e o Plano de Cargos e Remuneração, dos servidores da Agência Goiana de Desenvolvimento Rural e Fundiário, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Lei nº 15.680/2006** - Dispõe sobre o Quadro Permanente de Pessoal e o Plano de Cargos e Remuneração, dos servidores da Agência Goiana do Meio Ambiente, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Lei nº 15.690/2006** - Dispõe sobre o Quadro Permanente de Pessoal e o Plano de Cargos e Remuneração, dos servidores da Agência Goiana de Comunicação, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Lei nº 15.691/2006** - Dispõe sobre o Quadro Permanente de Pessoal e o Plano de Cargos e Remuneração, dos servidores da Agência Goiana de Defesa Agropecuária, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Lei nº 16.272/2008** - Dispõe sobre a organização da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Lei nº 16.625/2009** - Dispõe sobre o Quadro Permanente de Pessoal e o Plano de Cargos e Remuneração dos servidores da Agência Goiana de Regulação, Controle e Fiscalização de Serviços Públicos, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Lei nº 16.835/2009** - Dispõe sobre o Quadro Permanente e o Plano de Cargos e Remuneração dos servidores efetivos da área técnico-administrativa da Universidade Estadual de Goiás. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Lei nº 17.032/2010** - Dispõe sobre o regime de remuneração por subsídio do pessoal da carreira do Fisco da Secretaria da Fazenda e altera as Leis nºs 13.266/98 e 16.382/08. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Lei nº 17.094/2010** – Altera as Leis nºs 15.675, de 02 de junho de 2006, 15.676, de 02 de junho de 2006, 15.677, de 02 de junho de 2006, 15.678, de 02 de junho de 2006, 15.679, de 02 de junho de 2006, 15.680, de 02 de junho de 2006, 15.690, de 06 de junho de 2006, e 16.625, de 13 de julho de 2009, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Lei nº 17.098/2010** - Altera as Leis nos 15.664, de 23 de maio de 2006, 15.665, de 23 de maio de 2006, 15.674, de 02 de junho de 2006, 15.676, de 02 de junho de 2006, 15.677, de 02 de junho de 2006, 15.678, de 02 de junho de 2006, 15.679, de 02 de junho de 2006, 15.680, de 02 de junho de 2006, 15.690, de 06 de junho de 2006, 15.691, de 06 de junho de 2006, 16.625, de 13 de julho de 2009, e 16.835, de 15 de dezembro de 2009, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Lei nº 17.257, de 25 de janeiro de 2011**, Dispõe sobre a organização administrativa do Poder Executivo e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Lei nº 17.257/2011** - Dispõe sobre a organização administrativa do Poder Executivo e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Lei nº 17.373/2011** - Introduz alterações na Lei nº 16.921, de 08 de fevereiro de 2010 e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Lei nº 18.687/2014** - Dispõe sobre a reorganização administrativa do Poder Executivo e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Lei nº 18.746/2014** - Introduz alterações na Lei nº 17.257, de 25 de janeiro de 2011, adequando-a às prescrições da Lei n. 18.687, de 03 de dezembro de 2014, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Lei nº 7928/1975** - Introduz alterações no sistema administrativo estadual e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Lei nº 8.817/1980** - Dispõe sobre a elevação dos valores dos vencimentos que especifica e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Lei nº 18.559/2014** - Altera as Leis nºs 15.558, de 16 de janeiro de 2006, e 15.648, de 09 de maio de 2006, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Decreto nº 8.275/2014** - Regulamenta a concessão das Gratificações de Estímulo Funcional -GEFs- instituídas pelas Leis nºs 15.558, de 16 de janeiro de 2006 e 15.648, de 09 de maio de 2006, com alterações posteriores. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Decreto nº 8.273/2014** - Dispõe sobre exoneração e dispensa de pessoal e extinção de cargos e funções, na forma que especifica, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

Governo de Goiás. **Decreto nº 8.320/2015** - Estabelece medidas de contenção de gastos com pessoal e outras despesas correntes, no âmbito da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br>.

WEBGRAFIA:

Editais de Concursos no Poder Executivo do Estado de Goiás, de 2001 a 2015. Disponível em: <https://www.nucleodeselecao.ueg.br/>.

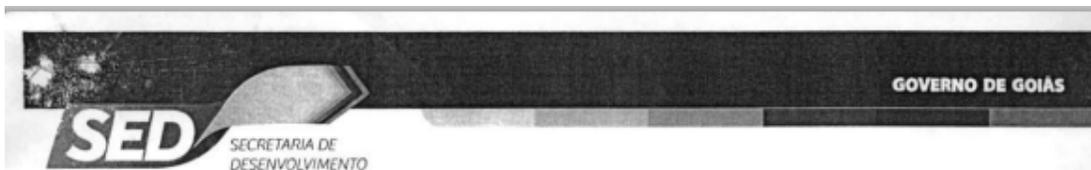
ANEXOS

ANEXO I – Ofício 321/2015-GAB/SED, recebido pela Superintendência Central de Administração e Pessoal e pela Superintendência da Escola de Governo, ambas da estrutura básica da Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento do Estado de Goiás.

ANEXO II - Requerimento, fundamentados no item 7, do Termo de Liberação do servidor (Anexo IV, do processo seletivo para concessão de bolsas de estudos em cursos de pós-graduação) e na Lei nº 18.025/2013, para acesso as informações necessárias para o desenvolvimento do tema, junto a Secretaria de Estado da Gestão e Planejamento do Estado de Goiás.

ANEXO III – Questionário aplicado com os Gerentes de Gestão de Pessoas, no âmbito da Administração Pública do Estado de Goiás.

ANEXO I



Ofício n.º 324/2015 – GAB

Goiânia, 05 de março de 2015.

Ao Exmo.
Thiago Mello Peixoto da Silveira
Secretário de Estado de Gestão e Planejamento
Goiânia – GO

Secretaria de Gestão e Planejamento
Superintendência Executiva de Gestão
ENCAMINHAMENTO-SE À:
Sup. Escola de Governo
PARA: () conhecimento (x) providências
Aut. 05/03/15
MANOEL XAVIER FERREIRA FILHO
Superintendente Executivo de Gestão
Secretaria de Gestão e Planejamento

Assunto: Solicitação de acesso à informação.

Senhor Secretário,

Encaminho para Vossa apreciação, com manifestação favorável desta Pasta, o pedido da servidora Gilsa Eva de Souza Costa, Gerente de Gestão de Pessoas da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Científico e Tecnológico e de Agricultura, Pecuária e Irrigação para ter acesso a algumas informações na área de gestão de pessoas necessárias ao Trabalho de Conclusão de Curso – TCC do curso de Curso de Pós Graduação da turma de Desenvolvimento Gerencial, ministrado pela Fundação Armando Álvares Penteado – FAAP, financiado pelo Estado de Goiás por meio da Superintendência da Escola de Governo da SEGPLAN.

Ressaltamos que nenhuma informação solicitada possui caráter sigiloso e não exporá nenhum servidor, este sequer poderá ser identificado, uma vez que foram solicitados quantitativos globais, não obstante a isto, a referida Pós-Graduação é financiada pelo Estado, assim, quanto mais rico, detalhado, e embasado este TCC for elaborado, melhor será para o Estado o retorno do dinheiro público investido.

Atenciosamente,

Reubi em 31/03/15.

Ciliane Moraes Batista de Sá
Coordenadora da Escola de Governo
SEGPLAN/GO

~~José Eliton de Figueiredo Junior~~
Secretário de Estado
~~Luiz Antonio Fariello Maronezi~~
Secretário em exercício
2º Art. 8º da Lei nº 17.257/2011

Ofício n.º 32/2015 – GAB

Goiânia, 05 de março de 2015.

Ao Exmo.
Thiago Mello Peixoto da Silveira
Secretário de Estado de Gestão e Planejamento
Goiânia – GO

Secretaria de Gestão e Planejamento
Superintendência Executiva de Gestão
ENCAMINHADA
Sup. Central de Administração
PARA: () conhecimento e providências
Armando Álvares Penteado, 05/03/15.
MANOEL XAVIER FERREIRA FILHO
Superintendente Executivo de Gestão
Secretaria de Gestão e Planejamento

Assunto: Solicitação de acesso à informação.

Senhor Secretário,

Encaminho para Vossa apreciação, com manifestação favorável desta Pasta, o pedido da servidora Gilsa Eva de Souza Costa, Gerente de Gestão de Pessoas da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Científico e Tecnológico e de Agricultura, Pecuária e Irrigação para ter acesso a algumas informações na área de gestão de pessoas necessárias ao Trabalho de Conclusão de Curso – TCC do curso de Curso de Pós Graduação da turma de Desenvolvimento Gerencial, ministrado pela Fundação Armando Álvares Penteado – FAAP, financiado pelo Estado de Goiás por meio da Superintendência da Escola de Governo da SEGPLAN.

Ressaltamos que nenhuma informação solicitada possui caráter sigiloso e não exporá nenhum servidor, este sequer poderá ser identificado, uma vez que foram solicitados quantitativos globais, não obstante a isto, a referida Pós-Graduação é financiada pelo Estado, assim, quanto mais rico, detalhado, e embasado este TCC for elaborado, melhor será para o Estado o retorno do dinheiro público investido.

Atenciosamente,

RECEBEMOS
EM: 10/03/15
As 16:56 hs
<i>Wagneria</i>
Superintendência Central de Administração e Pessoal

José Eliton de Figuerêdo Júnior
Secretário de Estado

Luiz Antonio Faustino Maronezi
Secretário em exercício
2º Art. 5º da Lei nº 17.257/2011

ANEXO II



REQUERIMENTO

Ao Exmo. Senhor,
José Eliton de Figuerêdo Júnior
Secretário de Estado de Desenvolvimento Econômico, Científico e Tecnológico e de
Agricultura, Pecuária e Irrigação – SED

Nesta

Eu, Gilsa Eva de Souza Costa, CPF.955.679.681-91, ocupante do cargo de provimento efetivo de Analista de Gestão Administrativa, atualmente provendo o cargo em comissão de Gerente de Gestão de Pessoas da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Científico e Tecnológico e de Agricultura, Pecuária e Irrigação - SED, aluna do Curso de Pós Graduação da turma de Desenvolvimento Gerencial, ministrado pela Fundação Armando Álvares Penteado – FAAP, financiado pelo Estado de Goiás por meio da Superintendência da Escola de Governo da SEGPLAN;

fundamentada na Lei nº 18.025/2013, dispõe sobre o acesso a informações e a aplicação da Lei Federal nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, no âmbito do Estado de Goiás, institui o serviço de informação ao cidadão e dá outras providências,

conforme item “7” constante no Anexo IV – Termo de Liberação do Servidor, do Edital do Processo Seletivo para Concessão de Bolsas de Estudo da Pós Graduação da SEGPLAN “a elaboração e implementação do Projeto de Conclusão de Curso é de Responsabilidade do Servidor e necessitará de Apoio desse órgão”,

Solicito:

Para elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, cujo tema é “Os Desafios da Implantação de Gestão de Pessoas por Competência da Administração Pública”, solicito a V.Exa. autorização para usar algumas informações do Programa Governança de Pessoas por Competência da então Secretaria de Estado de Indústria e Comércio absorvida pela SED e encaminhamento a Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento, para autorização para obter das seguintes informações.

1. Dados do obtidos por meio do Recadastramento Anual do Servidor Público Ativo, previsto no Decreto nº 7.926/2013, alterado pelo Decreto nº 7.914/2013 relativo ao grau de instrução declarada pelo servidor, demonstrado da seguinte forma da seguinte forma:
 - a) Por Regime Jurídico, ou seja, quantos celetistas e quantos estatutários declararam ter nível fundamental, médio, superior, etc;

- b) Por vínculo, ou seja, quantos comissionados e efetivos declararam ter nível fundamental, médio, superior, etc;
- c) Por escolaridade da carreira – cruzar informação de quantos que ocupam carreira de nível médio declararam possuir ensino superior, especialização, etc...; A mesma operação com servidores que ocupam nível superior;
2. Quantidades de cargos da estrutura básica, complementar e assessoramento existem no Poder Executivo do Estado de Goiás;
3. Quantos servidores foram empossados por meio de concurso público nos últimos 15 (quinze anos), se possível discriminando o Edital;
4. Quantitativo global de servidores que foram capacitados pela Escola de Governo nos últimos 5(cinco) anos, discriminando o tipo de qualificação (cursos, seminários, graduação, pós-graduação, entre outros).

Ressalto que nenhuma informação solicitada possui caráter sigiloso e não exporá nenhum servidor, este sequer poderá ser identificado, uma vez que foram solicitados quantitativos globais, não obstante a isto, a referida Pós-Graduação é financiada pelo Estado, assim, quanto mais rico, detalhado, e embasado este TCC for elaborado, melhor será para o Estado o retorno do dinheiro público investido.

Goiânia, 27 de fevereiro de 2015.


Gilsa Eva de Souza Costa
Gerente de Gestão de Pessoas

ANEXO III

“Os Desafios da Implantação de Gestão de Pessoas por Competência na Administração Pública” – Gilsa Eva de Souza Costa

Página 1

O presente Questionário faz parte do trabalho de conclusão de Curso de Pós Graduação da turma de Desenvolvimento Gerencial na Administração Pública, ministrado pela Fundação Armando Álvares Penteado – FAAP, financiado pelo Estado de Goiás por meio da Superintendência da Escola de Governo Henrique Santillo, da SEGPLAN.

O Tema trabalho é “Os Desafios da Implantação de Gestão de Pessoas por Competência da Administração Pública”, assim o questionário abaixo possui o objetivo de avaliar a forma de atuar do Poder Executivo no âmbito da Gestão de Pessoas com Foco em Competência.

Para Chiavenatto (2010) existem seis processo de Gestão de Pessoas, o seguinte formulário irá trabalhar os conceitos de Gestão de Pessoas por Competência dentro destes Processos sob a perspectiva dos responsáveis pelas unidades administrativas da administração direta, autárquica e fundacionaldo Poder Executivo do Estado de Goiás.

Competência é definida dentro do contexto das organizações como o conhecimento (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer) que farão com que o servidor execute suas atribuições com eficiência de forma alinhada aos objetivos organizacionais, desta feita a Gestão de Pessoas por Competência nada mais é do que utilizar-se dos processos de gestão de pessoas de forma a permitir o desenvolvimento dos servidores e o atingimento dos resultados almejados.

Dados pessoais (não divulgáveis e sem obrigatoriedade de preenchimento):

Primeiro nome e Sobrenome:

Órgão:

1. Esteve ou está provido em cargo integrante da unidade complementar que atua na área de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Executivo da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Estado de Goiás, nos últimos 6 (seis) anos? *

sim

não

O órgão onde você atua possui Plano de Cargos e Remuneração Próprio? *

sim

não

O órgão onde você atua possui servidores que ingressaram por meio de concurso público realizado nos últimos 10 (dez) anos? *

sim

não

O Órgão onde atuo (ou atuel) possui outras unidades que fazem a Gestão de Pessoas além da Gerência de Gestão de Pessoas? *

Não

Sim - Informar o nome da unidade administrativa

O órgão onde você atua possui quantos servidores? *

de 1 a 100 servidores

de 501 a 1000

acima de 5000

de 101 a 500

de 1001 a 5000

Para os seis quadros abaixo, utilizar a mesma legenda, conforme imagem:

A legenda dos seis quadros abaixo segue o mesmo padrão, sendo da esquerda para a direita:

SEMPRE, FREQUENTEMENTE, ÀS VEZES E NUNCA



SEMPRE
FREQUENTEMENTE
ÀS VEZES
NUNCA

I - Processo Agregando Pessoas é o processo que define quem deve trabalhar na organização, ou seja, serão avaliados os procedimentos de Recrutamento e Seleção de Pessoal *

Lembrar da legenda, da esquerda para a direita (Sempre, Frequentemente, Às vezes, Nunca)

Realiza mapeamento das competências necessárias para o desempenho das atribuições inerentes à pasta?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Solicita disposição e ou nomeação de servidores considerando as competências organizacionais (missão, visão, valores, atribuições legais da Pasta)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considera que o órgão central de gestão de pessoas do Poder Executivo Estado ao designar servidores recém-empoados ou vindo de outro órgão considera as competências organizacionais (que a função requer) e individuais do profissional (o que o servidor oferece) de sorte a suprir a demanda da Pasta?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os servidores que ingressaram por meio de concurso público possuem o perfil técnico (conhecimento e habilidades) adequado ao desempenho das atribuições descritas no seu Plano de Carreira?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os servidores que ingressaram por meio de concurso público possuem o perfil comportamental (atitude)adequado ao desempenho das atribuições descritas no seu Plano de Carreira?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os servidores que ingressaram por meio de nomeação de cargo de provimento em comissão possuem o perfil técnico (conhecimento e habilidades) adequado ao desempenho das atribuições das funções que a Secretaria necessita?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os servidores que ingressaram por meio de nomeação de cargo de provimento em comissão perfil comportamental (atitude) adequado ao desempenho das atribuições das funções que a Secretaria necessita?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Gerência de Gestão de Pessoas consegue atender as demandas internas criadas pelas unidades administrativas da estrutura básica e completar da Pasta com profissionais que possuem o perfil demandado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe a prática de recrutamento interno na pasta, ou seja, o servidor ser remanejado de uma unidade administrativa para outra, de forma técnica de maneira a atender o interesse da administração pública e a competência do servidor?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A ausência de um Banco de Talentos no âmbito da Gestão Central do Poder Executivo do Estado dificulta o trabalho de colocar a "pessoa certa no lugar certo"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O Estado utiliza de maneira eficiente a avaliação de seu processo de recrutamento e seleção para cargos de carreira (Estágio Probatório)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

II - Processos de Aplicar Pessoas. São os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho. *

Lembrar da legenda, da esquerda para a direita (Sempre, Frequentemente, Às vezes, Nunca)

Os processos da Pasta estão mapeados permitindo a visualização das atividades a serem desempenhadas em cada etapa do trabalho e as competências necessárias ao servidor que irá executá-la?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização define seus processos enfatizando a eficiência exigindo que as pessoas executem métodos preestabelecidos de trabalho com rotina rígida e burocrática?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Pasta segue um modelo orgânico enfatizando a eficácia, possuindo regras genéricas, mas incentiva o servidor a buscar novas soluções de forma a alcançar os resultados almejados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O órgão possui programa definido que visa à integração de novos membros de forma a orientar o servidor sobre os conhecimentos mínimos para executar seu serviço na Pasta?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O órgão procura definir e divulgar sua cultura organizacional, ou seja, conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhados por todos os membros da organização, aos servidores de maneira clara e transparente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pesquisa de Clima Organizacional é realizada de maneira a evidenciar como o servidor percebe a organização (grau de satisfação e insatisfação)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A ausência de comunicação clara e objetiva, que permita ao servidor saber exatamente as competências que ele terá que desenvolver para exercer suas atribuições e qual objetivo se espera alcançar tem sido fator de desmotivação dos servidores?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servidores desmotivados, que demonstram atitudes negativas influenciam os servidores recém chegados na unidade administrativa contaminando-o com esta visão pessimista do trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os Planos de Carreira do Estado permitem que o servidor ingresse no serviço público tendo uma visão gradativa (de evolução das tarefas) do seu serviço a ser executado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao ingressar no órgão o servidor passa por um programa pré-estabelecido de socialização, com etapas bem definidas como: Assuntos organizacionais - missão, valores, estrutura, atribuições; Benefícios Oferecidos - horário de trabalho; Relacionamento - processo de apresentação aos colegas e superiores; Deveres do Novo Participantes - tarefas metas a alcançar?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As funções da Pasta são claramente definidas de forma a permitir que o servidor saiba o que a organização espera dele. (ponto final - você colocou interrogação)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os servidores que executam trabalhos interessantes e desafiadores demonstram se mais satisfeito/motivados do que os que executam tarefas repetitivas e rotineiras?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os servidores executam atividades alinhadas a descrita no cargo provido, conforme Plano de Carreira que pertence?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Pasta aplica Avaliação de Desempenho com foco a desenvolver competência do servidor, fazendo feedback das oportunidades de melhoria que este possui?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No processo de Avaliação a Pasta considera como critérios as funções praticadas pelo servidor e não as atribuições do seu cargo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para avaliar o desempenho do servidor a Pasta considera as funções por ele exercidas e não o cargo ou escolaridade que este possui.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

III - Processos de Recompensar Pessoas. São os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais. *

Lembrar da legenda, da esquerda para a direita (Sempre, Frequentemente, Às vezes, Nunca)

O órgão desenvolve programas capazes de provocar impacto direto na sua capacidade de atrair, reter e motivar os servidores?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O servidor procura investir no seu trabalho (dedicação, estudo, aperfeiçoamento) porque confia que terá retorno deste investimento em forma de algum benefício?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A forma como o Poder Executivo estrutura as carreiras públicas promove um clima de motivação entre os servidores?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Pasta se vale de técnicas de motivação não-financeira para reter seus talentos (reconhecimento, qualidade de vida no trabalho, autonomia para propor e desenvolver projetos)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pode se afirmar que a composição de uma parcela de salário fixo e outra variável permite que o servidor busque continuamente desenvolver suas competências no auxílio do alcance dos resultados almejados, sendo então benéfica a administração?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O servidor requer horário flexível, com banco de horas, sendo este então um fator motivacional de recompensa não-financeira que a Administração Pública pode adotar?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A diferença salarial entre cargos com atividades semelhantes tem sido um fator de desmotivação dos servidores que atuam na Pasta de sua jurisdição?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Pasta ao conceder as Funções Comissionadas/bônus ou produtividades, leva em consideração critérios técnicos que aferem o grau de competência do servidor com relação a complexidade da atividade desenvolvida?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Política implementada pelo Poder Executivo que permitiu que algumas Pastas possuem remuneração variável (produtividade, bônus) e outras não, atrapalha na Gestão do Clima Organizacional e dificulta na retenção de talentos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IV - Processos de Desenvolver Pessoas. São os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolve seu treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância. *

Lembrar da legenda, da esquerda para a direita (Sempre, Frequentemente, Às vezes, Nunca)

A forma de escolha do servidor que será capacitado se dá de forma imposta e aleatória, visando a solução de um problema imediato?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A escolha dos servidores e dos cursos de capacitação se dá de maneira planejada, de forma pró-ativa e com visão de longo prazo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os cursos oferecidos pelo Governo atendem a necessidade da pasta quanto ao desenvolvimento das competências dos servidores para o desempenho das suas atribuições?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durante o processo de validação dos cursos oferecidos pelo Governo a unidade de Gestão de Pessoas procura se certificar que o servidor possui os pré-requisitos mínimos exigidos para o curso?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durante o processo de validação dos cursos oferecidos pelo Governo a unidade de Gestão de Pessoas procura se certificar de que o curso solicitado pelo servidor está correlacionado com as atividades que exercem ou passará a exercer no cargo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Pasta possui procedimento definido para aferir se a capacitação realizada pelo servidor trouxe algum resultado efetivo ao trabalho por ele desempenhado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A pasta realiza Diagnóstico de Necessidade de Aprendizagem para elaborar seu Plano de Capacitação dos servidores?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O servidor capacitado é provocado a atuar no órgão como multiplicador do conhecimento adquirido?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O órgão possui critérios para financiar capacitação externa aos servidores?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

V - Processos de Manter Pessoas. São os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais. *

Lembrar da legenda, da esquerda para a direita (Sempre, Frequentemente, Às vezes, Nunca)

O órgão trabalha programas relacionados a Qualidade de Vida do servidor?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O Estado está preparado para lidar com questões relacionadas a doenças oriundas do stress causadas pelo excesso de trabalho e responsabilidade ao servidor?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O órgão possui algum programa de apoio ao servidor com presença de especialistas como (psicólogos, psiquiatras)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe algum programa relacionado a Segurança do Trabalho, adquirindo e incentivando o uso de EPI (por exemplo), instalando CIPAS, ginástica laboral, entre outros?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O órgão trabalha o gerenciamento de conflitos de sorte a permiti que este contribua para o alcance dos resultados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe no órgão alguma unidade responsável por interagir com os sindicatos e associações que representam das demandas dos servidores?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VI - Processos de Monitorar Pessoas. São os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais. *

Lembrar da legenda, da esquerda para a direita (Sempre, Frequentemente, Às vezes, Nunca)

Controla a frequência de forma eletrônica?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possui programa de monitoramento acompanhando as atividades de forma a garantir que o planejado seja bem executado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possui mecanismos para atennr o alcance de resultados obtidos pelos servidores?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possui um banco de informações de forma a possibilitar uma tomada de decisão segura, ou seja, os sistema informatizados da Gerência de Gestão de Pessoas são descentralizados de forma a permitir que o gerente tome decisões de maneira correta?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O Sistema de Recursos Humanos do Estado (RHNET), com o acesso as informações disponibilizado aos Gerentes de Gestão de Pessoas, permiti uma tomada de decisão segura sobre as diversas variáveis que envolvem o processo de gestão de pessoas no âmbito da administração pública do Poder Executivo do Estado de Goiás?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aponte, na sua opinião, sobre o Processo de Gestão de Pessoas do Poder Executivo do Estado de Goiás:

I - Três Pontos Fortes (Análise Interna):

-
-
-

II - Três Pontos Fracos (Análise Interna):

-
-
-

III - Três Ameaças (Análise Externa)

-
-
-

IV - Três Oportunidades (Análise Externa)

1.
2.
3.

Você terminou a pesquisa. Muito obrigado pela sua participação.

Agora você pode fechar a janela.