

Desafios no Desenvolvimento de Pessoas na Administração Pública Pederal

Agosto/ 2016

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Serviço Público - SEGRT

DIAGNÓSTICO

Oportunidades de melhoria na área de pessoal

(Acórdão 2.212/2015-TCU-Plenário)

- 53% dos auditados não possuem planejamento para a área de gestão de pessoas ou possuem planejamento incipiente;
 - Reduz a agregação de valor dessas funções para o negócio da organização
 - Compromete o monitoramento e a avaliação do desempenho da área de pessoal
- Em 71% não há programa que contemple o desenvolvimento de potenciais líderes.
 - aumenta a exposição ao risco de falta de sucessores qualificados para posições críticas de liderança
 - pode comprometer o desempenho organizacional, que depende muito da adequada capacitação dos gestores

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Serviço Público - SEGRT

DIAGNÓSTICO

Oportunidades de melhoria na área de pessoal

(Acórdão 2.212/2015-TCU-Plenário)

- 53% não identificam as necessidades de treinamento e desenvolvimento na avaliação de desempenho. Em muitas esta avaliação tem sido utilizada apenas para fins financeiros
 - ações de capacitação que não atendam às reais necessidades dos servidores ante as competências requeridas pela organização
 - impede que o avaliado assuma a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento profissional
 - reduz a agregação de valor dessa importante função de RH e dos recursos nela investidos

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Serviço Público - SEGRT

DIAGNÓSTICO

Oportunidades de melhoria na área de pessoal

(Acórdão 2.212/2015-TCU-Plenário)

- Em 59% há limitação da abrangência da avaliação de desempenho. Muitas não avaliam seus gestores, outras avaliam parte deles, deixando de avaliar, por exemplo, os membros da alta administração.
 - –não identificar pessoas com baixo desempenho;
 - –carecer de subsídios que possibilitem a perda de cargo por insuficiência de desempenho;
 - –promover pessoas com desempenho insatisfatório;
 - –prejudicar o alcance de metas organizacionais;

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Serviço Público - SEGRT

DIAGNÓSTICO

Oportunidades de melhoria na área de pessoal

(Acórdão 2.212/2015-TCU-Plenário)

- Em 41% a avaliação de desempenho é desvinculada dos resultados institucionais.
 - pagamentos de gratificações independentemente do alcance de resultados institucionais
 - menor comprometimento dos servidores com o alcance desses resultados
- 65% das organizações não possuem definição de perfis profissionais desejados/requeridos para orientar a seleção de gestores
 - escolha de gestores sem as competências adequadas para o bom desempenho do cargo;
 - desmotivação dos servidores, que não vislumbram possibilidade de crescimento profissional no órgão;
 - desconfiança da sociedade e de outras partes interessadas quanto à qualificação dos gestores públicos;

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Serviço Público - SEGRT

DIAGNÓSTICO

Oportunidades de melhoria na área de pessoal

(Acórdão 2.212/2015-TCU-Plenário)

- 65% não possuem, ou possuem parcialmente, a definição de quantitativo necessário de pessoal.
 - capacidade de definir estratégias de gestão de pessoas significativamente comprometida
 - maior risco de excesso ou falta de mão-de-obra em determinadas áreas
 - maior risco de não cumprimento das estratégias organizacionais, dado que a força de trabalho pode não estar adequadamente dimensionada para isso
- Em 59% as decisões sobre necessidade de concursos públicos não se baseiam em critérios técnicos suficientes
 - seleção de pessoas sem o perfil profissional necessário
 - seleção de pessoas em quantidade inadequada
 - impacto financeiro por décadas (no caso de pessoas em excesso)

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Serviço Público - SEGRT

DIAGNÓSTICO

Oportunidades de melhoria na área de pessoal

(Acórdão 2.212/2015-TCU-Plenário)

- Inexistência de procedimentos estabelecidos de alocação inicial e de movimentação embasados em critérios adequados em 59% e 65% das organizações, respectivamente.
 - carência de pessoas em determinadas áreas e excesso em outras;
 - contratações desnecessárias;
 - pessoas ocupando postos sem o perfil requerido;
 - desmotivação das pessoas por não vislumbrarem formas de mudança e de enfrentarem novos desafios;
- Em 59% as decisões sobre necessidade de concursos públicos não se baseiam em critérios técnicos suficientes
 - seleção de pessoas sem o perfil profissional necessário
 - seleção de pessoas em quantidade inadequada
 - impacto financeiro por décadas (no caso de pessoas em excesso)

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Serviço Público - SEGRT

DESAFIOS

- Integração das Políticas de Gestão de Pessoas
 - Planejamento de Carreiras: Promoção e Progressão; Remuneração;
 - Desenvolvimento de Pessoas;
 - Gestão do Desempenho;
 - Recrutamento e Seleção;
 - Planejamento de Força de Trabalho; e
 - Gestão do Capital Intelectual.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Serviço Público - SEGRT

DESAFIOS

- **CARREIRAS:** diretrizes estratégicas – transversalidade, interdisciplinaridade, e interfuncionalidade; profissionalização; perfis de competências por classe; unificação de vencimentos e gratificações por similaridade;
- **DESENVOLVIMENTO:** trilhas de desenvolvimento; política de mobilidade; alocação eficiente; formação de sucessores; inteligência emocional; mentoria.
- **GESTÃO DO DESEMPENHO:** avaliação de desempenho e de competências; impacto no encarreiramento, na capacitação; na remuneração; e no recrutamento e seleção de pessoal.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Serviço Público - SEGRT

DESAFIOS

- **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO:** alternativas de contratação e aperfeiçoamento de instrumentos e normativos;
- **PLANEJAMENTO DE FORÇA DE TRABALHO:** metodologia de dimensionamento de FT, disseminação de boas práticas e racionalização dos quadros da Administração;
- **GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL:** gestão de talentos; certificação de competências.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Serviço Público - SEGRT

CARREIRAS - DIAGNÓSTICO

- inexistência de parâmetros para a elaboração de propostas;
- desestruturação da arquitetura de carreiras do Poder Executivo federal;
- perda do esforço despendido por órgãos e entidades na elaboração de propostas;
- desgaste nas relações entre o Órgão Central e os Setoriais do SIPEC;
- pressões de entidades sindicais.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Serviço Público - SEGRT

MINUTA DE PORTARIA

“Estabelece diretrizes gerais para a formulação de propostas de criação e organização de cargos efetivos do Poder Executivo Federal”.

CONCEITO DE CARREIRAS

“forma de organização do cargo com denominação estabelecida em lei, que dispõe sobre o conjunto de regras que disciplinam o ingresso, a estrutura remuneratória, o desenvolvimento ao longo de padrões e classes e outros aspectos específicos exigidos dos ocupantes do cargo”.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Serviço Público - SEGRT

CRIAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DE CARGOS EFETIVOS

OCORRERÁ QUANDO

- as competências profissionais, a formação e a experiência requeridas não forem atendidas por cargo existente.
- não for possível atender as necessidades da Administração mediante reestruturação (*reorganização de um ou mais cargos em carreiras ou planos, ou modificação de atributos do cargo, sem alteração de sua essência, tais como, estrutura, remuneração, mecanismos de desenvolvimento e modernização das atribuições*).

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Serviço Público - SEGRT

CRIAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DE CARGOS EFETIVOS

PREMISSAS

- carreiras compostas de apenas um cargo;
- cargos com atribuições comuns a vários órgãos e entidades não devem ser organizados em carreiras e planos específicos
- tratamento isonômico entre cargos de similar responsabilidade e complexidade na Administração Pública Federal;
- preferência pela criação de cargos transversais à criação de cargos e carreiras específicos;
- Atribuições amplas, permitindo-se, no interesse da administração, a existência de especialidades, desde que guardem relação direta com as atribuições do cargo.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Serviço Público - SEGRT

CRIAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DE CARGOS EFETIVOS

PREMISSAS

- carreiras compostas de apenas um cargo;
- institucionalização do processo de mobilidade em carreiras transversais;
- não serão criados cargos com atribuições associadas a atividades temporárias ou tendentes á obsolescência
- não serão criados cargos de nível auxiliar ou intermediário, nem carreiras compostas por cargos com esses níveis de escolaridade.
- racionalização do conjunto de cargos que hoje integram os quadros da Adminsitração.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Serviço Público - SEGRT

CRIAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DE CARGOS EFETIVOS

PREMISSAS

- cargos obsoletos ou cujas atribuições são passíveis de execução indireta serão colocados em extinção;
- excepcionaliza-se a transposição de cargos quando comprovada, simultaneamente, similitude de atribuições, equivalência de remuneração e idênticos requisitos de ingresso e mediante opção formal do servidor.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Serviço Público - SEGRT

DESENVOLVIMENTO NAS CARREIRAS PREMISSAS

- desenvolvimento no cargo em, no mínimo, vinte anos;
- uniformização do interstício para a progressão e promoção para cargos de mesma natureza.
- interstício para a progressão de doze meses de efetivo exercício, a depender do resultado da avaliação de desempenho.
- estratificação em classes pautada no acúmulo de complexidade das respectivas atribuições; e
- Uniformização dos cargos de mesma natureza.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Serviço Público - SEGRT

DESENVOLVIMENTO NAS CARREIRAS

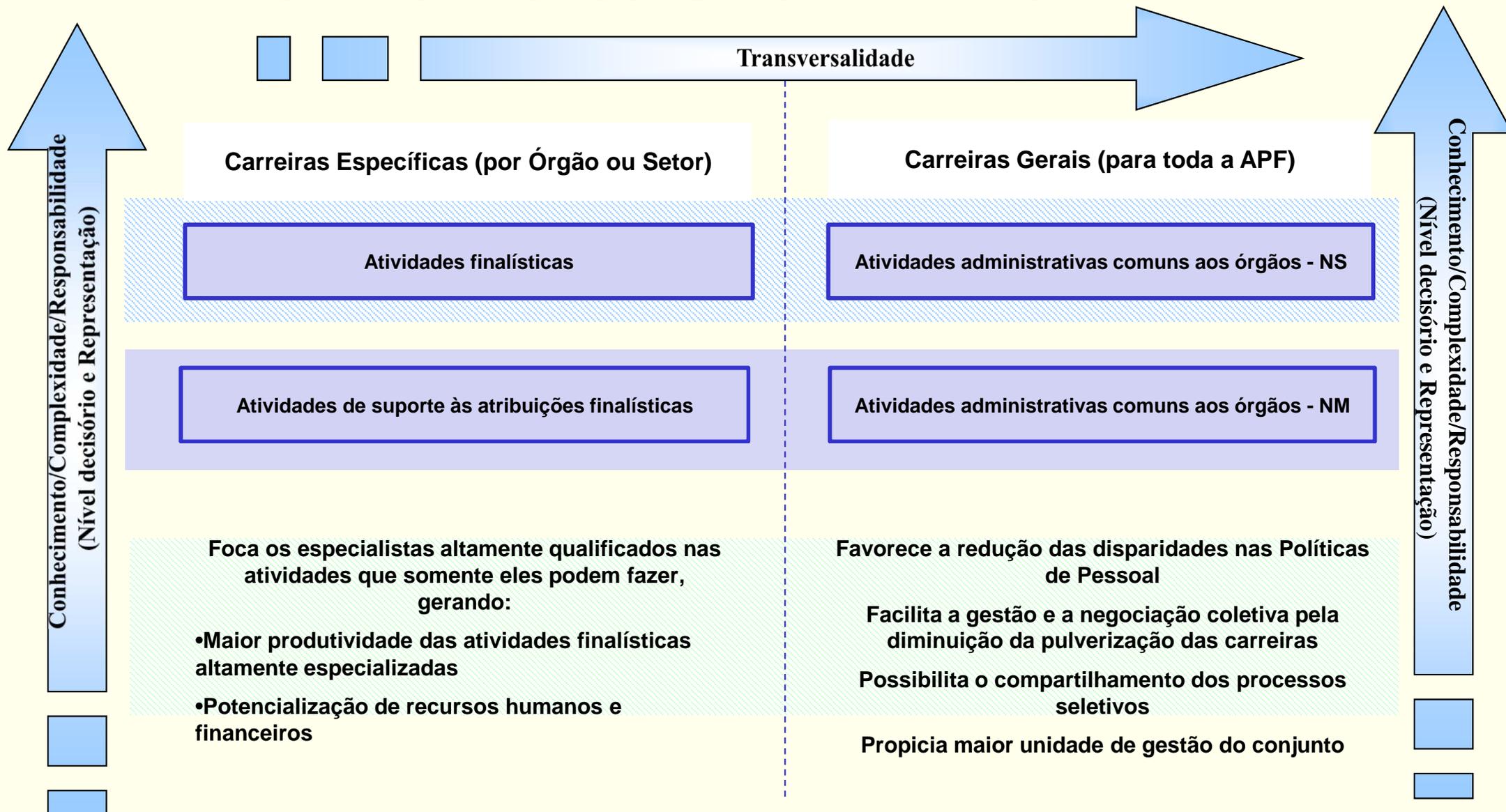
PREMISSAS

- desenvolvimento no cargo em, no mínimo, vinte anos;
- progressão condicionada ao cumprimento de interstício mínimo e ao alcance de patamar satisfatório na avaliação de desempenho;
- promoção condicionada ao cumprimento de interstício mínimo de permanência no último padrão da classe anterior; ao alcance de patamar satisfatório na avaliação de desempenho; e acúmulo para o desempenho de atribuições de complexidade compatível com a classe subsequente; e
- amplitude remuneratória condizente com o diferencial que separa os níveis inicial e final em termos de complexidade e responsabilidade.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Serviço Público - SEGRT

MODELO PROPOSTO – CARREIRAS DA APF



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Serviço Público - SEGRT

EM RESUMO...

1. Estruturar , preferencialmente, carreiras transversais, que atendam a todos os órgãos ou a setores de governo, buscando diminuir a pulverização de cargos e carreiras na APF;
2. Ampliar o tempo de encarreiramento nas diversas carreiras;
3. Aumentar a amplitude remuneratória entre a base e o topo das carreiras;
4. Diminuir as discrepâncias remuneratórias entre cargos e carreiras com funções e atribuições similares;
5. Melhorar a proporcionalidade entre o Vencimento Básico e a Gratificação de Desempenho, valorizando o primeiro;
6. Utilizar a avaliação de desempenho individual apenas para progressão e promoção na carreira, desatrelando-a da remuneração variável.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO

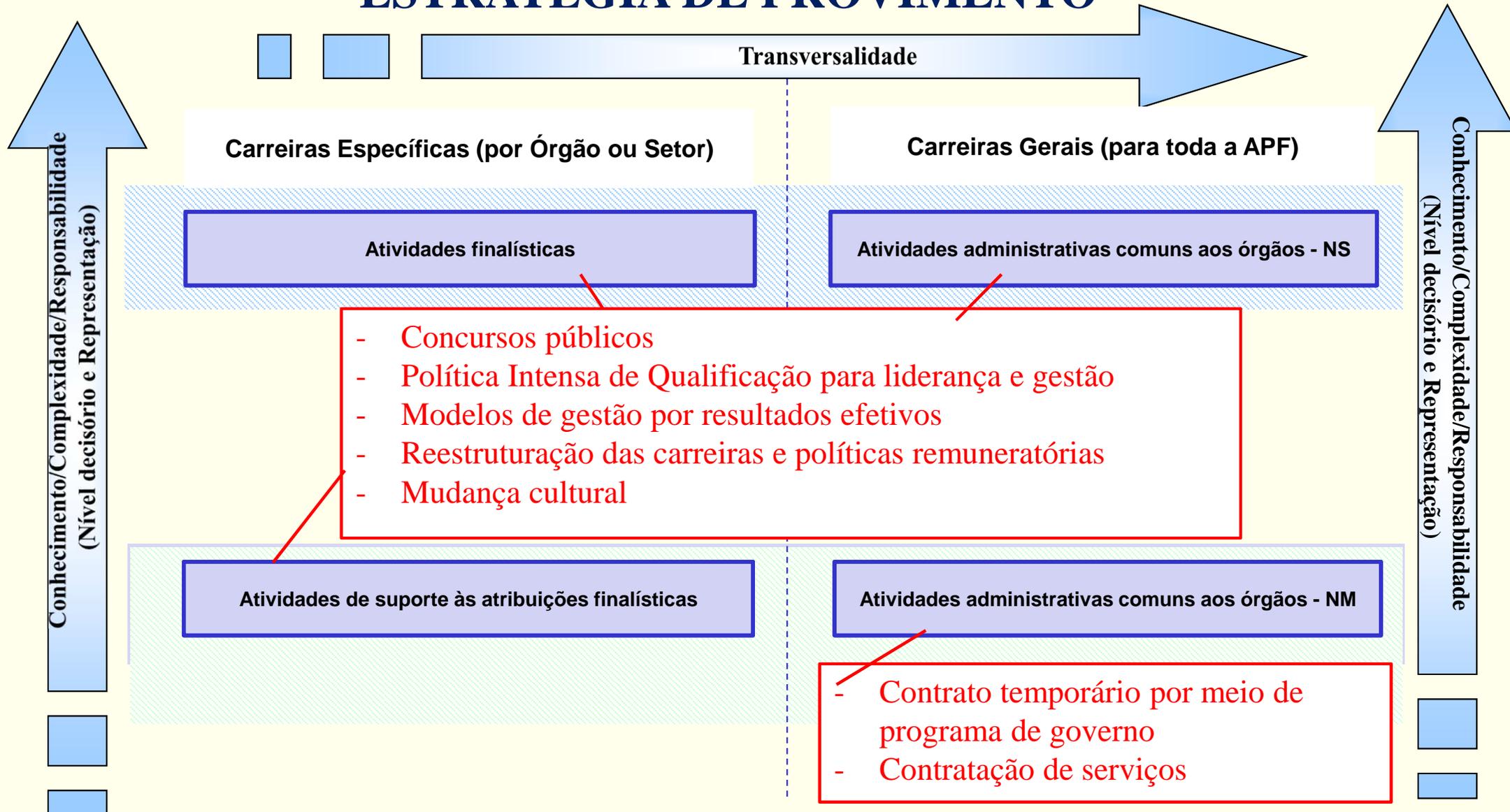
Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Serviço Público - SEGRT

7. Criar uma política de contratualização de resultados institucionais que reconheça o desempenho das equipes, com estímulos financeiros e outros. (remuneração variável atrelada ao cumprimento das metas da organização, prêmios, etc).
8. Rever a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, criando programas de qualificação para preenchimento dos gaps de competências identificados na administração
9. Regulamentar o SIDEC para as carreiras de subsídio (critérios de promoção; definição de atribuições por classe; estruturação da pirâmide para encarreiramento);

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Serviço Público - SEGRT

ESTRATÉGIA DE PROVIMENTO



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Serviço Público - SEGRT

DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS - DIAGNÓSTICO

- Decreto n. 5707/2006 - PNDP;
- Gestão por Competências;
- Plano Anual de Capacitação;
- Autonomia - Descentralização;
- Padronização - Sistematização;
- Custo x Benefício;

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Serviço Público - SEGRT

DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

QUESTIONAMENTOS

- Gestão por competências?
- Regime de Cargos – compatibilidade?
- Integração com demais subsistemas de GP?
- Mecanismos de Incentivos? (GQ, RRA, RSC, Certificação...)
- Investimento?
- Contrapartidas?
- Impacto?
- Inovação?
- Abordagens alternativas?

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO

Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Serviço Público - SEGRT

Obrigada!

Rosângela Vieira Monteiro

Coordenadora-Geral de Carreiras, Concursos e Desenvolvimento de Pessoas

Contato: (61) 2020-1499 / 98283-0624

E-mail: rosangela.vieira@planejamento.gov.br