

# ATUAÇÃO ESTRATÉGICA NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

SEUS DESAFIOS  
E CAMINHOS  
POSSÍVEIS



SEAD  
Secretaria de  
Estado da  
Administração



GOVERNO DO ESTADO



# ROTEIRO

- **Gestão Estratégica de Pessoas**
- **Desafios Encontrados e Caminhos Percorridos**
- **Programa M.O.V.E.**
- **Primeiros Resultados**



# Futuro e Desafios da área de Gestão de Pessoas



## Futuro e Desafios da área de Gestão de Pessoas

**é necessário**

**pensar**

**novas saídas**

**trilhar**

**novos caminhos!**

a forma como as  
pessoas vivem e  
trabalham está  
**mudando**  
**drasticamente**





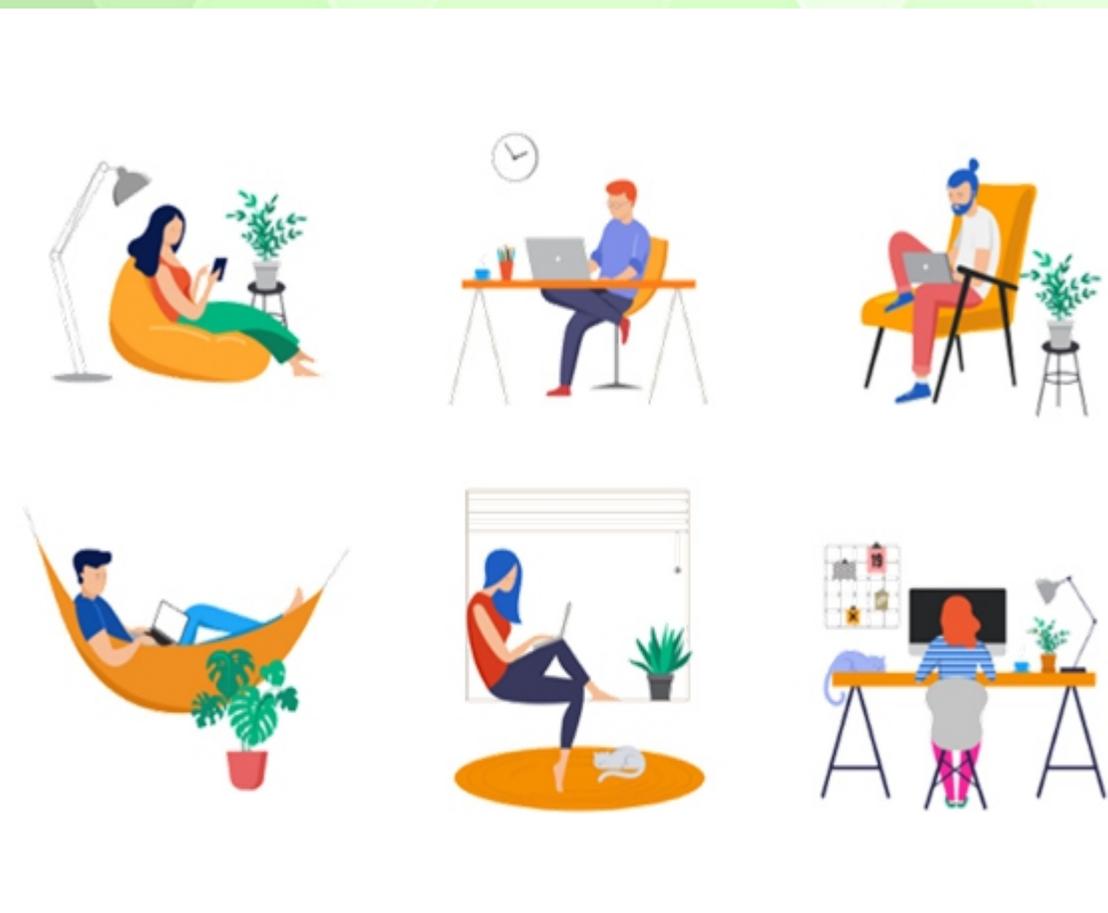
# Futuro e Desafios da área de Gestão de Pessoas

existem três grandes  
**quebras de paradigmas**  
acontecendo neste momento

**o formato** das organizações

**onde** o trabalho é feito

**como** o trabalho é feito



# Futuro e Desafios da área de Gestão de Pessoas



## mudança de foco

DE	PARA
Estrutura	Ser humano como centro da solução
Controle e conformidade	Confiança e empoderamento
Modelos operacionais	Modelos flexíveis

A Gestão de Pessoas pode **conduzir a organização** para o caminho desse futuro atuando **de 4 maneiras**

mudança de **MENTALIDADE**

fazendo de **MODOS DIGITAL**

abraçando **NOVOS COMPORTAMENTOS**

trabalhando com **NOVAS ABORDAGENS**





# Estratégia & Pessoas



## estratégia

- Onde estamos e onde quero chegar?
- Senso claro de futuro!
- Macro (órgão) ou micro (de cada unidade)
- Como implementar?
- Qual o esforço necessário?
- Definição de projetos, entregas e/ou atividades
- Quais são as prioridades?

## pessoas



- Quem faz o quê?
- Quais competências são necessárias?  
Já tenho ou preciso desenvolver?
- Como alocá-las?
- Liderança
- Gestão de equipes e autogestão
- Comportamento e atitudes

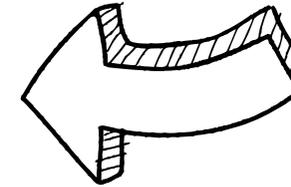
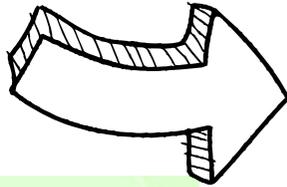


# Estratégia & Pessoas

## Gestão Estratégica de Pessoas



estratégia



pessoas

**Permeia os dois universos**

estratégia + pessoas

Atua para gerar **soluções de capital humano**  
ajustadas ao alcance da estratégia



# Gestão Estratégica de Pessoas - PILARES

## Atração de Talentos

Estrutura organizacional  
Planejamento da força de trabalho  
Mapeamento de competências  
Novas formas de contratação  
Recrutamento e Seleção  
Alocação adequada

## Desenvolvimento profissional

Ambientação e integração  
Capacitações e inovação  
Qualidade de vida e segurança no trabalho  
Recompensas e benefícios

## Desligamento

Políticas de aposentação

01  
02  
03  
04

**Gestão Estratégica de Pessoas**

## Monitoramento e Avaliação

Produtividade  
Indicadores de Desempenho  
Clima Organizacional  
Comunicação e feedback

**PILARES**  
para uma  
efetiva gestão  
estratégica  
de pessoas



# Como esses PILARES estão estruturados no setor público?

## Atração de Talentos

Existem três formas de contratação:

- Concurso Público;
- Cargos de Provimento em Comissão;
- Contrato Por Tempo Determinado.

## Desenvolvimento profissional

Por meio das Escolas de Governo Evolução Funcional (Progressão e Promoção), dentro da carreira de ingresso

## Gestão Estratégica de Pessoas

## Desligamento

Exoneração  
Demissão  
Aposentadoria

## Monitoramento e Avaliação

Previsto na Constituição Federal, no sentido da obrigatoriedade de Avaliação de Desempenho



tem funcionado?





# Cenário início de 2019

- **urgência das pautas fiscais - ACIMA DOS LIMITES DA LRF** - alto comprometimento com gastos de pessoal
- **normas obsoletas**
- **ausência de uma política estratégica de Gestão de pessoas**
- **Existência de mais de uma unidade central de pessoas e rivalidade entre elas**
- **ineficiência** na **seleção, alocação**
- **excessivo número de cargos em comissão (quantidade e tipologia)**
- **ausência de mecanismos de avaliação da produtividade** - baixa qualidade na prestação do serviço
- necessidade de **equilibrar e revisar as carreiras**
- **baixa governabilidade** na gestão dos gastos de **pessoal dos 3 Poderes**
- paradoxo entre **inchaço da folha e carência de profissionais qualificados**

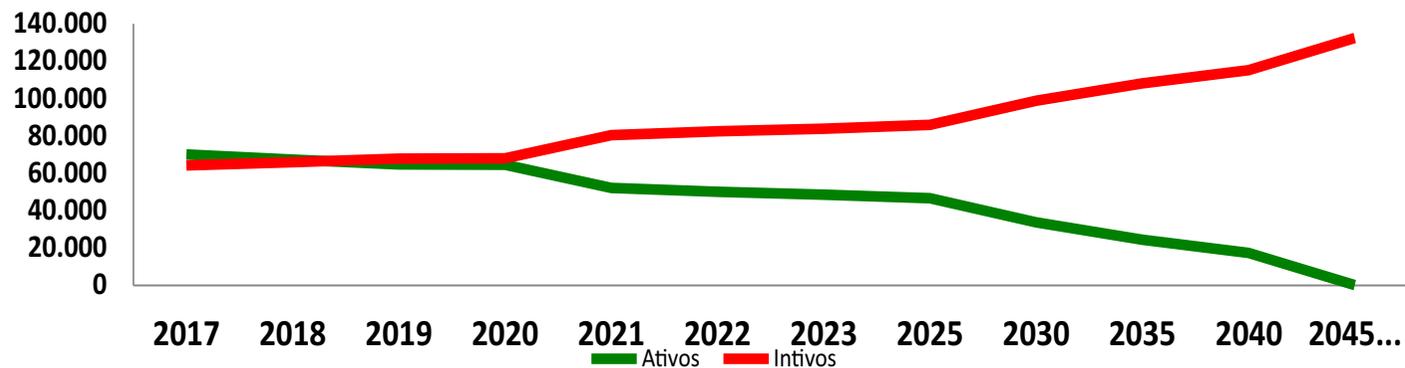
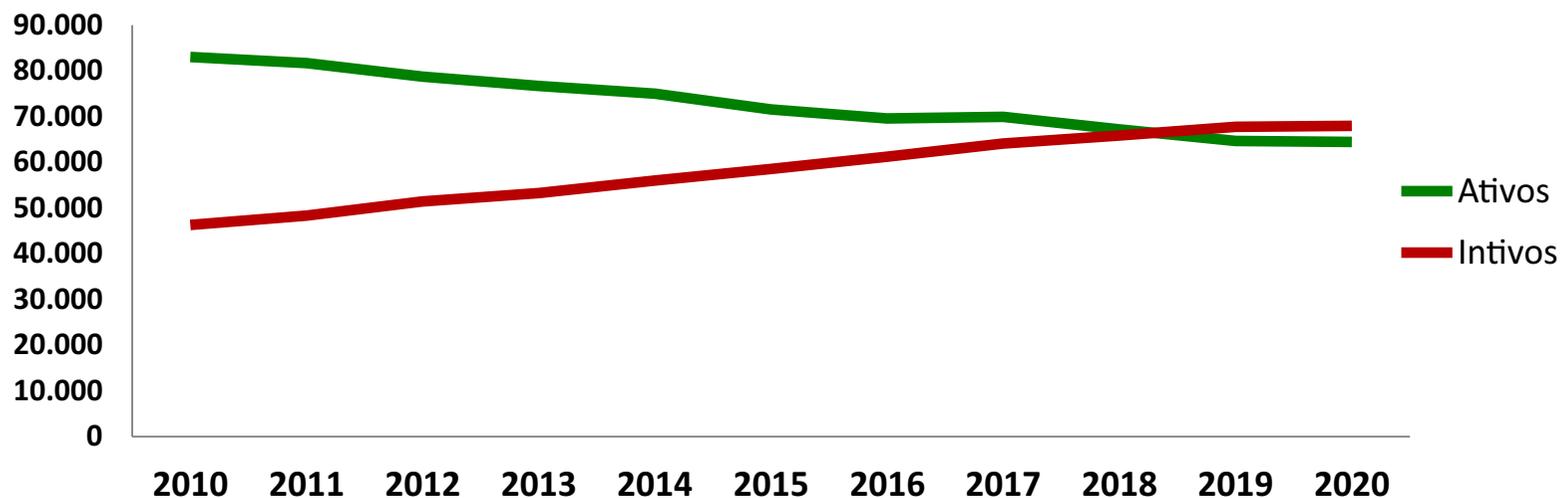


- foco **mais cartorial** e **menos estratégico**
- **ineficiência na gestão e análise dos dados** relativos a pessoal - insegurança, dispersão, duplicidade
- **defasagem de aprendizado** dos servidores - formas obsoletas de capacitação e desenvolvimento, poucas voltadas para habilidades comportamentais
- **falhas nas políticas de saúde** - cuidado com servidor
- **desmotivação generalizada** - ausência de sentido, adoecimento, absenteísmo e sensação de injustiça
- **baixa habilidade de liderança** - gestão deficiente de equipes



# Perfil da nossa força de trabalho

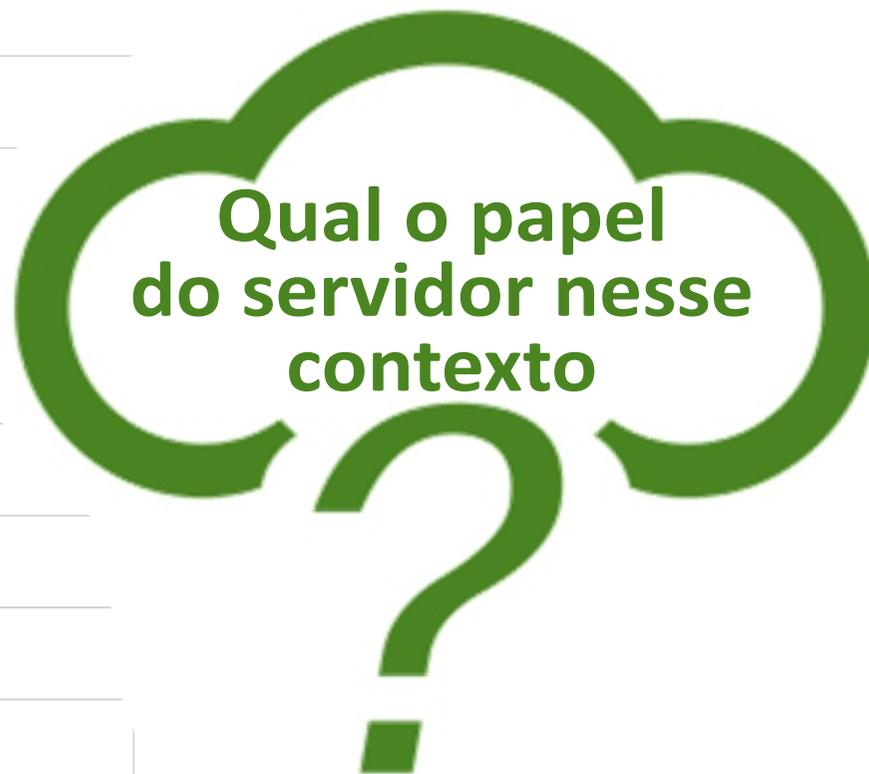
**Comparativo**  
**o ATIVOS**  
*(efetivos) vs*  
**INATIVOS**  
*(apos. e pens.)*



**Evolução EFETIVOS**  
**ATIVOS vs INATIVOS**  
*(sem reposição)*



# Curva de Demanda no Setor Público





# Perfil do servidor público estadual

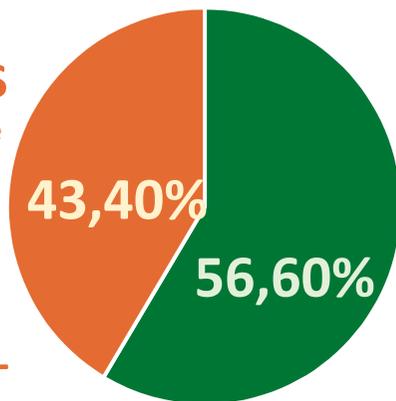
**158.625**

**TOTAL  
SERVIDORES**  
(ativos + inativos)

%

**INATIVOS**  
(aposentados e pensionistas)

**68.841**



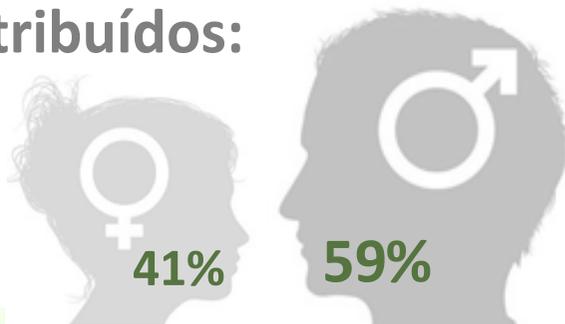
%

**ATIVOS**

(Efetivos,  
Comissionados,  
Temporários e  
Celetistas)

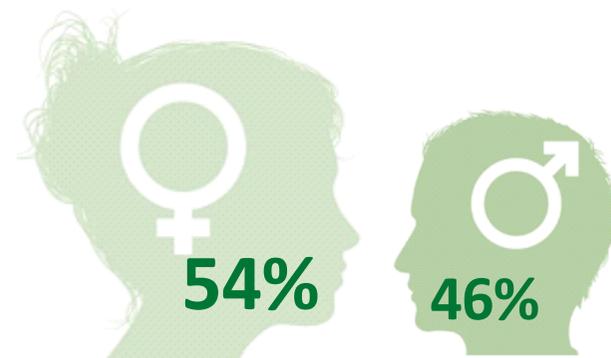
**89.784**

Representam  
**1.676 cargos,**  
assim distribuídos:



Do total de ativos...

**70%** são efetivos  
(62.824), e destes **36%**  
tem **mais de 50 anos**



**MOVE GOIÁS**

SEAD  
Secretaria de  
Estado da  
Administração





## O que fizemos

**Janeiro a Junho de 2019**

**Reforma Administrativa**

corte de **1.672** cargos comissionados

**2.308** funções comissionadas, gratificações diversas

Organização/Padronização dos Cargos em Comissão de  
**54** tipologias para **11** tipologias;

Arranjo Institucional Adequado para gestão estratégica de pessoal  
economia de **R\$ 422 milhões** em 4 anos

**Caminho  
percorrido  
até aqui...**

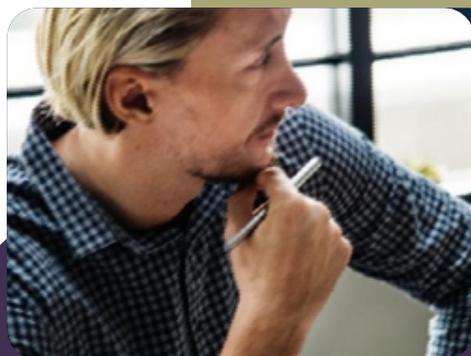


SEAD  
Secretaria de  
Estado da  
Administração





uma **Subsecretaria** com  
pessoas, por pessoas!



**PENSAR**

**DESEN  
VOLVER**



**GERIR**

parte de um  
**TUDO** bem  
**MAIOR**



SEAD  
Secretaria de  
Estado da  
Administração



## Subsecretaria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas



### Gilsa Eva de Souza Costa



## Superintendência Central de Políticas Estratégicas de Pessoal

### Fabiana Falcomer

- Gerência de Estudos, Estatísticas e Impactos de Pessoal
- Gerência de Normas e Critérios de Produtividade
- Gerência de Perfil e Alocação de Pessoas
- Gerência de Qualidade de Vida Ocupacional
- Gerência do Gasto com Pessoal em Contratos



## Superintendência da Escola de Governo

### Roberta Costa

- Gerência de Desenvolvimento Profissional
- Gerência de Gestão do Conhecimento e Estratégia
- Gerência de Recrutamento e Seleção



## Superintendência Central de Gestão e Controle de Pessoal

### Luis Queiroz Lima

- Gerência Central da Folha de Pagamento
- Gerência de Gestão do Sistema de Pessoal
- Gerência de Gestão e Monitoramento
- Gerência de Obrigações Acessórias
- Gerência de Consignação e Benefícios ao Servidor



# O que fizemos

**Junho a Julho de 2019**

## Diagnóstico de Maturidade e Desempenho da Gestão e Desenvolvimento de Pessoas

O formulário foi respondido por **30 órgãos/entidades**, escala de 1 a 5, (Incipiente, Informal, Estruturada, Controlada, Otimizada)

**Resultado - Informal e Estruturada**

**Caminho percorrido até aqui...**

**DECRETO COM PROGRAMA ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS - M.O.V.E. Goiás,**

que além de estabelecer as macroiniciativas estratégicas de gestão de pessoas, criou a Rede de Gestão de Pessoas Laboratório de Inovação - PEQUILAB



SEAD  
Secretaria de  
Estado da  
Administração





## O que fizemos

**Agosto/2019 a Janeiro/2020**

### NOVO ESTATUTO DOS SERVIDORES PÚBLICOS

#### MOTIVAÇÕES:

Normas obsoletas  
Estatuto anterior à CF88

Modernização do regramento  
de acordo com o momento atual

Gestão mais eficiente  
Aperfeiçoamento dos controles, eliminar duplicidade  
de entendimento, unificação de procedimentos

Economia

**R\$ 1,63 bilhões** até 2025

**Caminho  
percorrido  
até aqui...**





## O MOVE - Programa de Gestão Estratégica de Pessoas do Estado

O QUE É O  
M.O.V.E.?



O M.O.V.E é um programa concebido no âmbito do poder executivo estadual, que visa a promoção de uma **gestão de pessoas** mais **efetiva, empática, estratégica** de forma a estar **apta a entregar melhores serviços** à população.



# O MOVE - Programa de Gestão Estratégica de Pessoas do Estado

## **Merecer** macroiniciativa

Definir critérios, perfil **profissional** e os procedimentos gerais a serem observados para a ocupação de **cargos**, designação de **funções** comissionadas para áreas e projetos **estratégicos**, evoluções funcionais, bem como **desenvolvimento** de metodologias que permitam aferir **desempenho** relacionado à **produtividade** e resultado dos servidores.

## **Valorizar** macroiniciativa

Desenvolver instrumentos de **valorização** do **servidor**, para além dos financeiros, incluindo definição de trilhas de desenvolvimento **profissional** por eixo **estratégico**, programas de certificação e **capacitação** continuada, projetos de aprimoramento de **lideranças** com foco em alcance de resultados, premiação e **reconhecimento** por **melhores práticas** dentre outros.

## macroiniciativa **Oportunizar**

Criar soluções que permitam o **crescimento profissional** por **merecimento** e competência aos **servidores** do Poder Executivo, implementar ações inovadoras em seleção, dimensionamento da força de **trabalho** e novas formas de contratação, visando abrir oportunidades de modo **transparente** e imparcial aos **servidores** e à **sociedade** de modo geral, além de criar mecanismos de **participação** destes em **soluções** nos desafios do governo.

## macroiniciativa **Envolver**

Implementar ações que busquem **zelar** pela **qualidade de vida** dos servidores durante o período de atividades e prepara-los para a aposentação, **humanizar** os trabalhos desenvolvidos por eles e o cumprimento da Política de **Segurança e Saúde no Trabalho** com **foco** na **prevenção**, além de incentivar maior engajamento dos colaboradores, alinhando seus **objetivos** individuais aos institucionais.





# Carteira de Projetos/Iniciativas - 2019

## RESUMO POR MACROINICIATIVA

### **Merecer**

- Produtividade do Servidor
- Políticas de Incentivos

### **Oportunizar**

- Planejamento da Força de Trabalho
- Trainees em Gestão Pública
- Reestruturação das Carreiras
- Atrações de Talentos

### **Valorizar**

- Novas Formas de Aprendizagem
- Programa de Certificação
- Premiação para Melhores Práticas
- Pequilab

### **Envolver**

- Pessoas em Rede
- Gente que Cuida de Gente
- Chega aí
- Fui

### **Projetos Transversais**

- RH Integrado
- RH Fácil



# Carteira de Projetos/Iniciativas - 2019

## Como os projetos do M.O.V.E serão estruturados

1

### Coprodução

Envolvimento de vários atores (da unidade parceira - GGDP e SGI's; e da unidade cliente - demais unidades dos órgãos/entidades) para desenvolver uma solução;



### Design thinking

A partir da realidade, buscar embasamento teórico em várias áreas do conhecimento, prototipar uma solução, testar essa solução, realizar ajustes e replicar para outras unidades;

2

3

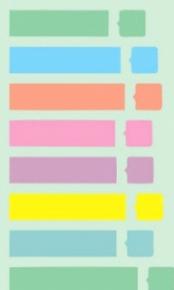
### Rede

Adoção de estratégia de disseminação de conhecimento e transferência de tecnologia com a estruturação de uma rede de profissionais (multiplicadores) a cada aplicação da metodologia nas unidades;

### Cogestão e Corresponsabilização

Adoção de ferramentas de gestão de projetos para formalizar, explicitar atores, papéis, responsabilidades e riscos nas experiências de dimensionamento de cada unidade.

4





# Resultados já alcançados - macro iniciativa MERECER

## Sistema de Cotas – Função Comissionada - Decreto nº 9.566/19



o Sistema de Cotas será a **metodologia para distribuição do valor por órgão**

Órgão A

Órgão B

Órgão C



cada órgão tem autonomia para gerir sua cota e estabelecer os valores das FC's

A cota pode ser revisada **duas vezes por ano**

 **PROMOVE**  
SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E AFERIÇÃO DA PRODUTIVIDADE DO SERVIDOR

## FASE INICIAL DE IMPLANTAÇÃO



 **MOVE GOIÁS**

SEAD  
Secretaria de  
Estado da  
Administração

  
Somos todos  
**GOIÁS**  
GOVERNO DO ESTADO



# Resultados já alcançados - macro iniciativa OPORTUNIZAR

## Decreto nº 9.496/2019

Novo Programa de  
Estágio  
900 vagas, sendo  
467 seleção  
realizada pela  
Escola de Governo



Realização de  
processos seletivos  
internos para  
cargo de Assessor  
Contábil e Função  
Comissionada  
Contábil

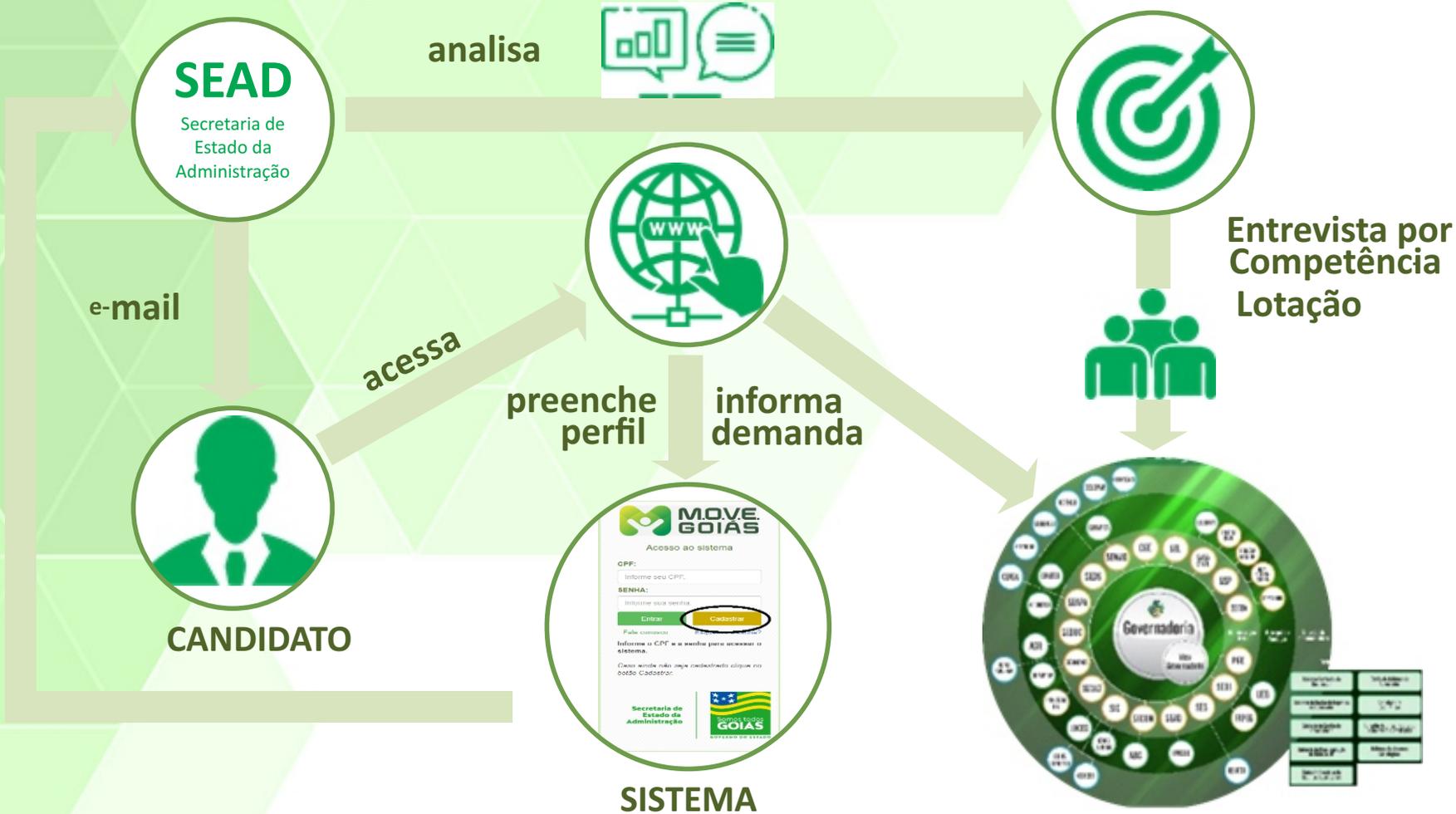




# Resultados já alcançados - macro iniciativa OPORTUNIZAR

## SISTEMA DE ALOCAÇÃO E MOVIMENTAÇÃO - OPORTUNIZAR

### FLUXO DE ALOCAÇÃO DOS CANDIDATOS





## Resultados já alcançados - macro iniciativa VALORIZAR



SEMEAR

- **SEMEAR** (seminários, encontros, mediações, exposições, alinhamentos, rodas de conversas)



- **PEQUI Lab** (Laboratório de Inovação em Governo)

- **Movendo Líderes**

- **Criação das certificações profissionais**



# Resultados já alcançados - macro iniciativa ENVOLVER

## CIRCUITO DE SAÚDE DO SERVIDOR



**6 CIRCUITOS EM 2019 -  
5.000 SERVIDORES**



# Resultados já alcançados - macro iniciativa ENVOLVER

## MÊS DO SERVIDOR





## Resultados já alcançados - macro iniciativa ENVOLVER

### NATAL SORRISOS



**PARCERIA COM OS CORREIROS –  
7.000 CARTINHAS**



## Resultados já alcançados - macro iniciativa ENVOLVER



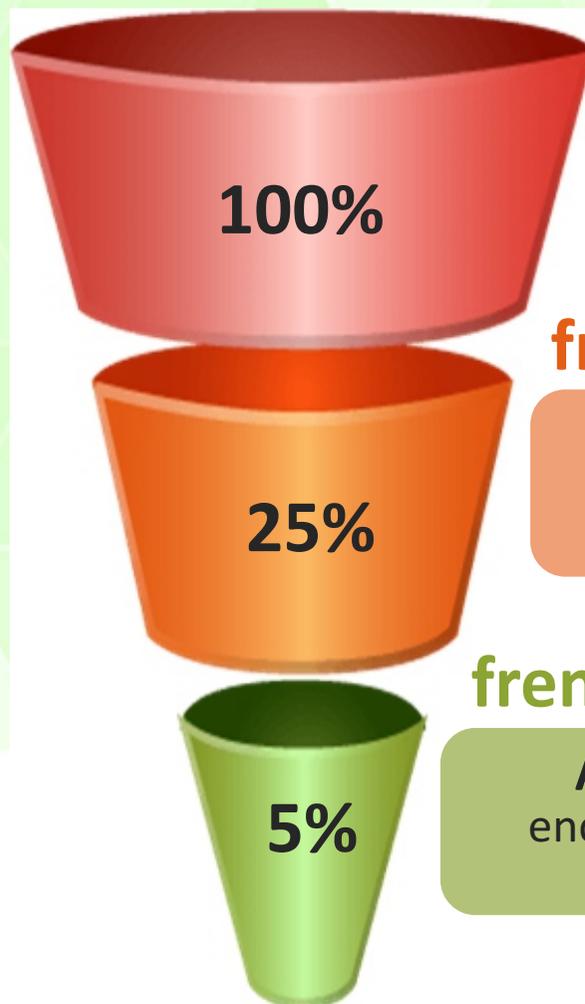
Programa de  
Acolhimento  
ao Servidor

**Programa de Acolhimento e Suporte ao Servidor - PASS**, consiste no oferecimento de **apoio psicossocial** aos **servidores do poder executivo**, com o objetivo de ajudá-los a **superar o mal estar emocional**, oferecendo **alternativas**, para **lidar com o contexto atual**.



Programa de  
Acolhimento  
ao Servidor

servidores atendidos



## frente 1

**Ações Psicoeducativas**  
divulgação de informações sobre cuidados com a saúde mental

## frente 2

**Atendimento nível 1**  
primeiros cuidados psicológicos, escuta empática, triagem

## frente 3

**Atendimento especializado**  
encaminhamento adequado para os casos mais críticos

# Frentes de atuação



## Resultados já alcançados - TRANSVERSAIS

### Aperfeiçoamento do Controle de Gasto com Pessoal



iniciativas

Aperfeiçoamento nos controles e na gestão da Folha de Pagamento, que evitou gastos na ordem de **R\$ 188,8 milhões** no período de 2019 a agosto de 2020

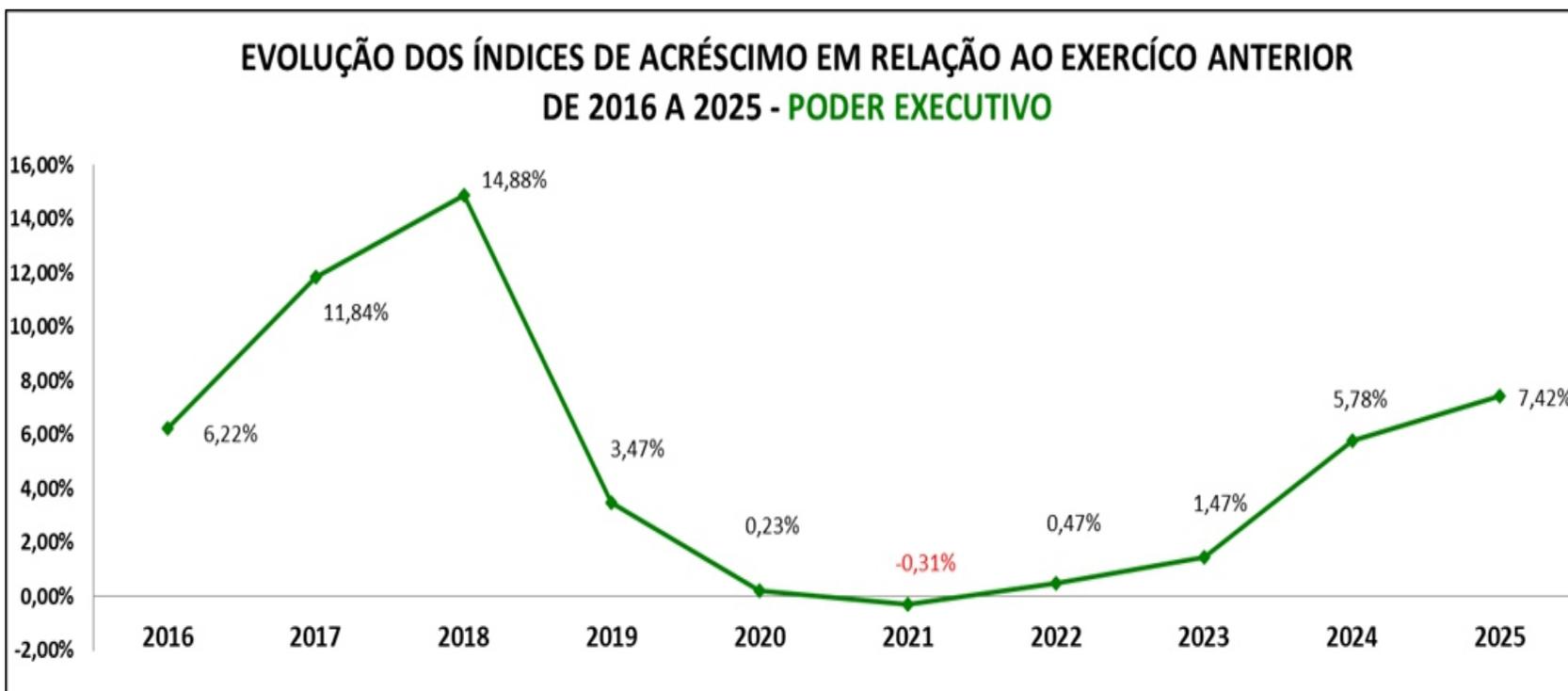


entregas

- Conferência e auditoria interna em óbitos (Sisob): **R\$ 69,3 milhões;**
- Exclusão de comissionados exonerados: **R\$ 13,1 milhões;**
- Melhoria na conferência de diferenças salariais: **R\$ 66,6 milhões;**
- Apuração de créditos junto ao INSS relativo a pagamentos recolhidos: **R\$ 4,1 milhões;**
- Devolução de servidores cedidos de forma irregular: **R\$ 6,2 Milhões**



# Resultados já alcançados - TRANSVERSAIS





## REDE ESTADUAL DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS



**CONSTRUINDO JUNTOS**

60 |

## UNIDADE CENTRAL - UC

Subsecretaria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas

Superintendência Central de Políticas Estratégicas de Pessoal

Superintendência Central de Gestão e Controle de Pessoal

Superintendência da Escola de Governo

## UNIDADES SETORIAIS - US

Gerências de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas ou equivalentes dos órgãos e das entidades da administração direta, autárquica e fundacional



# co-criação em parceria com a Rede Estadual de Gestão de Pessoas (unidades central e setoriais)



15



novas normativas

4



oficinas de ideação

160



momentos de co-criação

1.563

horas

206

servidores





“Não sei... se a vida é curta ou longa demais para nós. Mas sei que nada do que vivemos tem sentido, se não tocarmos o coração das **peessoas**”

Cora Coralina





**OBRIGADA**

**GILSA EVA DE SOUZA COSTA**

SUBSECRETÁRIA DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS  
SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO DE GOIÁS

@gilsaeva

Gilsa.costa@goias.gov.br