



[146] Planejamento de Pessoal: uma iniciativa quantitativa, qualitativa e prospectiva

Organização responsável: **Secretaria Municipal de Gestão (SG)**

CATEGORIA I: Inovação em processos internos

Resumo

Há poucas experiências de planejamento de pessoal no setor público que sejam holísticas e de fácil assimilação, indo além de instrumentos de balanço ou painel de pessoal. Sob este desafio foi criado, a partir de 2017, nova iniciativa para análise quantitativa e qualitativa da necessidade de pessoal, identificação de gargalos, pactuação de ações e identificação de boas práticas em gestão de pessoal. A implementação desta inovação contemplou as seguintes fases: A) priorização do tema, criação da área e composição da equipe; B) desenvolvimento do ferramental técnico; C) apontamento qualificado pelas secretarias; D) reuniões prospectivas com cada secretaria; E) análises e construção de relatórios com distintas finalidades. Os resultados são uma combinação inédita das seguintes contribuições: maior transparência e compartilhamento de dados e análises, subsídio gerencial à tomada de decisão, construção participativa da agenda de gestão de pessoas e identificação de boas práticas.

1_Objetivo

O instrumental e as ações decorrentes do planejamento de pessoal têm o objetivo de traçar diagnósticos, pontuar necessidades e sugerir ações em duas grandes dimensões: quantitativa (quantitativo de pessoal e composição da força de trabalho) e qualitativa (perfis necessários e níveis de urgência e prioridade, aspectos que impactarão sobre demandas futuras, pontos críticos e propostas para enfrentá-los). Desta forma busca-se produzir instrumentos e análises que introduzam a cultura de planejamento de pessoal na prefeitura e subsidiem o processo de tomada de decisão.

As metas do projeto contemplam:

- A) Criar ferramental de simples aplicação e que tenha duas dimensões: quantitativa e qualitativa;
- B) Engajar gabinetes e unidades de recursos humanos (URHs) de todas as secretarias;
- C) Construir diversos dados e análises para a tomada de decisão sob ações de gestão de pessoas pela Secretaria Municipal de Gestão e pela Junta Orçamentária e Financeira.
- D) Dar início a diversas reuniões de discussão e desdobramento dos resultados e de planejamento de ações de gestão de pessoas, bem como de nomeação de novos servidores.

É esperada a produção dos seguintes produtos:

- 1) Painéis de indicadores quantitativos de pessoal;
- 2) Apontamento quantitativo e qualitativo da demanda de pessoal por secretaria e por carreira;
- 3) Prioridades de perfis de pessoal de curto, médio e longo prazos;
- 4) Diagnóstico dos pontos críticos de cada secretaria com prospecção de ações pertinentes;

- 5) Diagnóstico dos pontos críticos globais com prospecção de ações pertinentes;
- 6) Matriz de decisória com a qualificação das ações sugeridas.
- 7) Relatórios personalizados para os distintos públicos-alvo.

2_Problema / oportunidade

Há diversos problemas calcados na ausência de dados e análises sobre gestão de pessoal. Os diagnósticos para a tomada de decisão sobre concursos e nomeações são frágeis. Há baixa clareza dos problemas e qualificação das demandas por ações de gestão de pessoas na prefeitura como um todo. Existem poucas ferramentas de visualização de dados e construção de análises sobre pessoal para uso interno e subsídio às unidades de recursos humanos de cada secretaria. Os dados e apresentações para a transparência e acesso pelos cidadãos e pesquisadores limitam-se a escassas bases de dados quantitativos e divulgadas em linguagem pouco amigável. É um cenário de grande desafio e potencial para iniciativas de construção da capacidade de planejamento de pessoal, tornando as ações de gestão de pessoas mais estratégicas e prospectivas. O planejamento de pessoal é o momento estratégico de reflexão sobre os objetivos e metas das organizações e suas necessidades quantitativas e qualitativas de pessoal em um horizonte temporal tanto de curto como de longo prazo. Para se chegar a tais necessidades é fundamental que as organizações tenham um bom diagnóstico de seus desafios de pessoal e conheçam a fundo as características do capital humano que possuem. Esta tarefa é ainda mais essencial em organizações públicas, onde há pouco espaço para mudanças profundas no perfil de força de trabalho, dadas a complexidade de sua atuação e a forte marca de estabilidade em seu corpo técnico.

3_Desde quando o projeto já está em implementação?

dez/2017

4_Atividades

Descreva, resumidamente, quais são as principais atividades / marcos do projeto até o momento. (limite de 2000 toques, incluindo caracteres e espaços)

Este projeto se insere no contexto de atribuição de prioridade ao tema de planejamento de pessoal. Um marco relevante deste processo de priorização e construção de capacidade é a criação da Divisão de Planejamento de pessoal em julho de 2017 (DPP/DPGC/COGEP/SG).

Um dos exercícios iniciais para a construção do planejamento de pessoal é a extração e sistematização dos dados existentes no SIGPEC (Sistema Integrado de Gestão de Pessoas e Competências). Para atender a este requisito foi desenvolvido o protótipo de um painel de indicadores de pessoal para a Administração Direta. Os dados quantitativos de pessoal foram levantados pela equipe e encaminhados a todas as secretarias. A segunda etapa consistiu das reflexões internas em cada secretaria, resultando no apontamento de perguntas quantitativas qualitativas sobre pessoal. Na terceira etapa foram realizadas reuniões com todas as secretarias para a discussão de seus apontamentos e análises das particularidades e desafios de cada secretaria. Na quarta etapa foram elaborados os diagnósticos qualitativos e apontamento de pontos críticos. Na última etapa foram propostas ações globais e para cada secretaria. Este é o cronograma:

- 1) Levantamento de dados e elaboração das planilhas gerenciais: de dezembro de 2017 a março de 2018
- 2) Apontamento qualificado das necessidades de pessoal por cada uma das secretarias: abril de 2018
- 3) Reuniões com as secretarias: de maio a julho de 2018
- 4) Consolidação dos dados levantados e finalização do diagnóstico qualitativo: até agosto de 2018

5) Sugestões de ações e rodadas de definição de prioridades e planejamento de novos projetos de gestão de pessoas: de setembro a dezembro de 2018.

O ferramental utilizado como base de apoio para os trabalhos consistiu em planilhas elaboradas para cada secretaria e sempre as comparando com o universo da Administração Direta: 1) Trajetória; 2) Indicadores; 3) Concursos; 4) Necessidade quantitativa (curto prazo); 5) Diagnóstico Qualitativo (longo prazo).

5_Parceiros

Liste os parceiros envolvidos no projeto, brevemente descrevendo o papel de cada um (por ex., secretarias municipais, ONGs, empresas... limite de 2000 toques, incluindo caracteres e espaços)

Os grandes parceiros deste projeto foram os gabinetes das secretarias e as unidades de recursos humanos e tinham o papel de dimensionar e qualificar sua demanda de pessoal, além de identificar e expor seus desafios de gestão de pessoas (pontos críticos).

Foram construídas quatro estratégias para engajamento dos parceiros. A primeira delas consistiu no fornecimento por parte da Divisão de Planejamento de pessoal de um painel de indicadores específicos para cada secretaria de modo a aumentar o interesse da secretaria pelo instrumento e como forma de garantir certa base de nivelamento comum para o exercício de reflexão sobre planejamento. A segunda consistiu em agendas para divulgação do instrumental, orientação e reforço de seu preenchimento pelas secretarias. A terceira se estruturou através da autuação de processos no Sistema Eletrônico de Informação (SEI), como forma de formalizar esta demanda a todas secretarias. E por fim, foram realizadas ligações telefônicas, envio de e-mails e agendadas reuniões presenciais em cada uma das secretarias.

Foram realizadas 22 reuniões com as secretarias para qualificação das demandas e aprofundamento dos pontos críticos. Estas reuniões envolveram 65 interlocutores. Após a etapa de sistematização do relatório foram realizadas nova rodada de apresentações para coletar sugestões sobre a visualização dos dados e das análises. Outras reuniões também foram conduzidas para apresentar os resultados ao gabinete da Secretaria Municipal de Gestão.

6_Resultados

Descreva os resultados do projeto. Sempre que possível, use indicadores quantitativos e/ou qualitativos destes resultados. (limite de 4000 toques, incluindo caracteres e espaços)

Todas as metas estabelecidas para este projeto foram atingidas. Foi produzido ferramental quantitativo e qualitativo e de simples manuseio. Conseguiu-se engajar todos os gabinetes e unidades de recursos humanos (URHs), embora com diferentes níveis de engajamento, mas realizando conversas presenciais com todas as secretarias. Também foram construídas diversas ferramentas para a tomada de decisão em matéria de gestão de pessoas e neste momento, está em curso uma série de reuniões e atividades para apresentação dos dados e construções de seus desdobramentos (ações sugeridas/planejadas), como uma nova política e um novo instrumental para a construção de cronogramas de nomeação.

Os produtos esperados também foram produzidos. Foram construídos painéis de indicadores de pessoal, painel de trajetória de pessoa e apontamentos por todas as 24 secretarias de suas necessidades e prioridades quantitativas e qualitativas de pessoal. O diagnóstico quantitativo apontou uma demanda de 20.937 servidores distribuídos entre 30 quadros de carreiras do serviço público municipal. Além deste dado foram levantados perfis mais urgentes e prioritários para cada secretaria em períodos de curto, médio e longo prazos. Há também diagnósticos qualitativos das secretarias elencando alguns de seus desafios (pontos críticos) e sugerindo ações para atacá-los. Além disso, esta foi uma iniciativa inovadora a adentrar nas peculiaridades dos modelos de

provisão de políticas públicas de cada secretaria, tendo certo grau de monitoramento destes modelos e sinalizações de gargalos de gestão.

Durante o estudo, também foram realizados levantamentos de indicadores de pessoal da prefeitura nos últimos de janeiro de 2013 a maio de 2018, onde é possível observar que os desligamentos superam a quantidade de servidores ingressantes no mesmo período, em mais de 10 mil servidores. Além disso, os indicadores também são apresentados segundo a composição da força de trabalho das secretarias (efetivos, comissionados, contratados e estagiários), níveis de escolaridade e faixa etária de servidores, inclusive comparando com dados do governo federal e da média dos países da OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico).

No diagnóstico de pontos críticos comuns foram identificados e construídos os argumentos entorno dos seguintes gargalos:

- 1) Desafio de transformação dos perfis das equipes de trabalho e rejuvenescimento;
- 2) Diminuição da força de trabalho tem vindo acompanhada de desequilíbrios na distribuição da força de trabalho entre equipamentos;
- 3) A estrutura de pessoal como reprodutora de desigualdades entre territórios;
- 4) Política de mobilidade inexistente e seus efeitos perversos;
- 5) Falta de estudos aprofundados sobre contratualização de serviços;
- 6) Fragilidade de ações de seleção e alocação direcionadas;
- 7) Baixo estímulo à responsabilização e cargos de chefia pouco atrativos;
- 8) Carreiras descompassadas com o mercado de trabalho
- 9) Alta dificuldade de retenção de novos Assistentes de Gestão de Políticas Públicas como ponto crítico de muitos serviços;
- 10) Necessidade de reorientação da carreira de Agente de Apoio

Foram produzidas também diversas matrizes para a tomada de decisão, levantando 30 gargalos de gestão de pessoas, 36 sugestões, 18 ações desejáveis e 7 boas práticas de recursos humanos experimentadas em 5 secretarias diferentes. Nestas matrizes são qualificados componentes como dificuldade de implementação, horizonte temporal necessário, potência da ação sugerida, impacto financeiro, estágio atual de implementação e sugestão de líderes dos projetos e parceiros.

Por fim, foram produzidas três diferentes versões dos relatórios de planejamento de pessoal com objetivo de focar em três diferentes stakeholders: gabinetes, unidades de recursos humanos e cidadãos.

7_Recursos investidos

Liste brevemente os recursos investidos no projeto (tanto financeiros quanto em tempo / dedicação de funcionários). Explique também se e como o projeto melhora a eficiência no uso de recursos públicos. (limite de 2000 toques, incluindo caracteres e espaços)

Equipe:

- 1 Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental
- 1 Diretor de Divisão Técnica, ref. DAS-12
- 1 Assessor Técnico II, ref. DAS-12
- 1 Assessor Técnico I, ref. DAS-11
- 1 Coordenador, ref. DAS-10
- 1 Assistente de Gestão de Políticas Públicas
- 1 Estagiária

Tempo de dedicação para as seguintes etapas, totalizando:

- Levantamento de dados e elaboração do instrumental de Planejamento de Pessoal: 3 meses, aproximadamente 480 horas.
- Apontamento qualificado da necessidade de pessoal por cada uma das secretarias: 3 meses.
- Reuniões prospectivas com cada secretaria: 3 meses, aproximadamente 33 horas.
- Reuniões com a equipe ao longo do trabalho: aproximadamente 40 horas.
- Consolidação dos dados quantitativos e qualitativos: 1 mês, aproximadamente 160 horas
- Elaboração do relatório final versão completa e executiva: 2 meses, aproximadamente 320 horas.

Diversas decisões em matéria de gestão de pessoas estão sujeitas às prioridades políticas, prospecção de necessidades técnicas e previsão orçamentária. Este projeto tem como impacto otimizar a aplicação de recursos públicos em nomeações e contratações mais estratégicas, além de melhorar a eficácia e a eficiência de diversas outras ações de gestão de pessoas. Tem, pois, forte interesse de incidir sobre o aumento do desempenho e dos resultados produzidos pela força de trabalho. Há também a identificação de soluções alternativas e o incentivo à reflexão sobre a eficácia e sustentabilidade do modelo atual de serviço público municipal.

8_ Inovação

Justifique quais são os aspectos inovadores desta iniciativa. (limite de 2000 toques, incluindo caracteres e espaços)

Em geral os relatórios e publicações de boletins e informes de pessoal, são restritos à apresentação organizada de dados quantitativos disponíveis nos sistemas de dados sobre os servidores públicos de cada governo. Embora, na PMSP ainda não exista uma fermenta de painel de dados de pessoal, este projeto pretendeu-se ir muito além. Pela dificuldade de incidir fortemente sobre o quantitativo de pessoal em momentos de limitações fiscais, como o atual, tão importante quanto refletir sobre os quantitativos é criar instrumentos e oportunidades para a construção de diagnósticos qualitativos e ações para além de nomeações de novos servidores. Assim, o caminho percorrido iniciou-se pelo levantamento e apresentação dos dados quantitativos, partindo posteriormente para dados qualitativos. Este projeto também contemplou a elaboração de diversos instrumentos para a tomada de decisões sobre pessoal e prospecção de uma agenda conjunta de gestão de pessoas.

9_ Transparência e participação

Comente de que forma o projeto contribui para uma gestão pública municipal mais transparente. Descreva ainda se há mecanismos de participação dos públicos envolvidos do projeto e como esta participação acontece (no planejamento, na implementação, na avaliação... limite de 2000 toques, incluindo caracteres e espaços)

Durante todas as etapas deste projeto houve forte participação dos stakeholders. Na formulação do instrumental foram realizadas rodadas de apresentação e coleta de sugestões e melhorias com: as unidades de recursos humanos, outras áreas da Coordenação de Gestão de Pessoas e gabinete da SG. Como mencionado, a participação dos parceiros foi a base da implementação deste projeto, onde puderam qualificar suas demandas e aprofundar seus desafios de gestão de pessoas. Após a conclusão das análises houve rodadas com os gabinetes de algumas secretarias selecionadas para feedbacks sobre a visualização dos dados e das análises nos relatórios finais e para prospectar eventuais desdobramentos dos resultados, de forma a engendrar uma agenda conjunta de ações de gestão de pessoas.

A transparência de dados e de análises de pessoal é algo bastante limitado nos governos, em geral. Esta escassez de dados e diagnósticos, além de dificultar a participação social e a produção de estudos acadêmicos, traz

grande debilidade para a atuação das próprias unidades de recursos humanos das secretarias. Ela compromete a atuação estratégica e coordenada das unidades, crucial neste modelo descentralizado de gestão de pessoas. Inovou-se ao fornecer de forma clara e de fácil visualização painéis de indicadores de pessoal para cada secretaria. Além disso, há diversos itens analisados, quantitativos e qualitativos. Houve também a forte preocupação em facilitar a assimilação pelos diversos públicos interessados na leitura dos dados e das análises. Foram preparadas, pois, três versões diferentes do relatório final tornando-o mais inteligível para os seguintes públicos: gabinetes secretariais (relatório executivo), gestores de recursos humanos (relatório para as URHs) e público geral (versão resumida e completa).

10_Continuidade

Descreva as atividades e as estratégias usadas no projeto para aumentar as chances de continuidade da iniciativa a médio e longo prazo. (limite de 2000 toques, incluindo caracteres e espaços)

Uma das principais garantias institucionais para a continuidade está na criação da Divisão de Planejamento de Pessoal, que passa a cumprir função estratégica na elaboração de dados, diagnósticos e prospecção de ações conjuntas sobre gestão de pessoas. Além disso, a área é responsável pela manifestação quando da análise dos pedidos de nomeação de forma preliminar à apreciação pela Junta Orçamentária e Financeira (JOF). Neste sentido, os próprios membros da JOF têm manifestado grande entusiasmo com os resultados deste projeto e seus desdobramentos. Há grande destaque das matrizes gerenciais, elaboradas a partir dos pontos críticos analisados e de ações e propostas sugeridas. Elas por sua vez subsidiam a priorização e tomada de decisão de quais ações de gestão de pessoas devem ser empreendidas e em que momento.

Ao envolver todos os stakeholders nas diversas etapas do projeto é esperado que se articule forte rede legitimadora e de defesa da continuidade desta iniciativa. Estão sendo construídos diversos outros instrumentos para sustentação desta iniciativa ao longo do tempo, como reuniões de devolutiva com os gabinetes e URHs, seminários de gestão de pessoas, elaboração de manual de extração dos dados e construção dos painéis de indicadores, bem como reuniões com a JOF para apresentar novas iniciativas derivadas dos resultados do planejamento.

Foi elaborada sugestão de cronograma de nomeação para os concursos em vigentes, visando instituir o planejamento do processo de nomeação, bem como promover o processo de alocação direcionada dos servidores de acordo com as necessidades de diversas secretarias, observando-se suas competências, formações acadêmicas, experiência profissional e aspirações laborais.

11_Replicabilidade

Em que medida o projeto pode ser replicado em outras áreas da PMSP ou mesmo em outros municípios? (limite de 2000 toques, incluindo caracteres e espaços)

Internamente, apesar do projeto ser global (abarcando todas as secretarias), ele também apresenta forte estímulo para que as secretarias aprofundem a discussão sobre o planejamento de sua força de trabalho e inclusive aperfeiçoem o instrumento construído para este projeto. O interesse e os esforços das secretarias podem, assim, engendrar um ecossistema de experimentação a partir deste projeto. A equipe do projeto estará atenta para interessantes aprimoramentos e derivações implementados pelas secretarias. O seminário previsto terá como objetivo explorar mais os resultados e por ventura identificar e conhecer estas experimentações. Esta iniciativa é parte de um esforço de longo prazo de mudança cultural em gestão de pessoas, com o objetivo de atribuir as atividades das áreas de caráter cada vez mais estratégico e prospectivo.

Além deste forte viés de experimentação e continuidade do processo de inovação dentro da prefeitura, há grande potencial de replicabilidade deste projeto para outros governos. Está prevista a sua apresentação em congressos e redes de gestão de pessoas no Brasil e no exterior. Tal potencial é especialmente promissor para iniciativas de planejamento de pessoal que busquem:

- A) ser globais;
- B) incidir sob contexto institucional de grande complexidade e;
- C) iniciar a construção de capacidades de planejamento de pessoal.

É, pois, muito mais promissora para governos que estejam em patamares iniciais de envolvimento com o tema, dada sua alta simplicidade e limitada profundidade, apesar de ser uma das raras iniciativas qualitativas que se tem conhecimento. Entretanto pode ser uma referência demasiadamente introdutória para órgãos com grande trajetória no assunto e que já dispõem de ferramentas consolidadas de planejamento e monitoramento de gestão de pessoas.

12_ Organização responsável

Fale brevemente sobre a organização / órgão público responsável pelo projeto. (limite de 2000 toques, incluindo caracteres e espaços)

Divisão de Planejamento de Pessoal, Departamento de Planejamento e Gestão de Carreiras, Coordenadoria de Gestão de Pessoas, Secretaria Municipal de Gestão (DPP/DPGC/COGEP/SG).