

Apoio à Preparação de um Programa Nacional de Fortalecimento do Planejamento e da Gestão
Pública nos Estados Brasileiros

ATN/FG-12612-BR

Sistema de Gestão de Pessoas

Produto 3

Relatório Final

Consultor: Oswaldo Noman

Versão 1.0

Brasília, 10 de dezembro de 2012

SUMÁRIO

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS	4
2. REVISÃO DOS QUADROS COMPARATIVOS	6
2.1. GERENCIAMENTO DE PESSOAS	7
2.2. MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAS	8
2.3. RECRUTAMENTO E DESLIGAMENTO DE PESSOAL	9
2.4. DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	9
2.5. GESTÃO DE COMPETÊNCIAS	10
2.6. FOLHA DE PAGAMENTO.....	10
2.7. INTEGRAÇÃO ENTRE FUNÇÕES.....	11
2.8. SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS	11
2.9. ADEQUAÇÃO AOS PROCESSOS DE TRABALHO.....	12
2.10. PROBLEMAS E RESTRIÇÕES	13
2.11. NECESSIDADES DE MELHORIAS EM GESTÃO DE PESSOAS	14
2.12. PRINCIPAIS PROBLEMAS DA FOLHA DE PAGAMENTO.....	15
2.13. NECESSIDADES DE MELHORIAS NA FOLHA DE PAGAMENTO.....	16
3. GOVERNANÇA DO SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS.....	18
3.1. POLÍTICA GLOBAL DE GESTÃO DE PESSOAS	20
3.2. PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	23
3.3. ARQUITETURA DE INFORMAÇÕES	25
3.3.1. <i>Legislação de Pessoal</i>	25
3.3.2. <i>Cargos e Funções</i>	26
3.3.3. <i>Recadastramento de Pessoal</i>	26
3.3.4. <i>Saneamento da Base de Dados</i>	27
3.4. SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DE PESSOAS E FOLHA DE PAGAMENTO	28
4. RECOMENDAÇÕES GERAIS	33
4.1. RECOMENDAÇÃO 1: PROJETO DE MELHORIAS EM GESTÃO DE PESSOAS.....	33
4.2. RECOMENDAÇÃO 2: TRABALHOS CONJUNTOS	34
4.3. RECOMENDAÇÃO 3: NEGOCIAÇÃO CONJUNTA.....	35
4.4. RECOMENDAÇÃO 4: MEDIÇÃO DE SATISFAÇÃO DOS GESTORES E USUÁRIOS	37
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	38

Índice de Quadros

QUADRO 1 – GERENCIAMENTO DE PESSOAS.....	7
QUADRO 2 – MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAS.....	8
QUADRO 3 – RECRUTAMENTO E DESLIGAMENTO DE PESSOAS	9
QUADRO 4 – DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	9
QUADRO 5 – GESTÃO DE COMPETÊNCIAS.....	10
QUADRO 6 – FOLHA DE PAGAMENTO	10
QUADRO 7 – INTEGRAÇÃO ENTRE FUNÇÕES	11
QUADRO 8 – SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS.....	12
QUADRO 9 – ADEQUAÇÃO AOS PROCESSOS DE TRABALHO	12
QUADRO 10 – PROBLEMAS NO SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS	13
QUADRO 11 – NECESSIDADES DE MELHORIAS EM GESTÃO DE PESSOAS	14
QUADRO 12 – PROBLEMAS NA FOLHA DE PAGAMENTO	15
QUADRO 13 – NECESSIDADES DE MELHORIA NA FOLHA DE PAGAMENTO	16
QUADRO 14 – NÍVEL DE APOIO OFERECIDO	17
QUADRO 15 – CUSTOS ESTIMADOS PARA O CESSIONÁRIO.....	17
QUADRO 16 – CONDIÇÕES MÍNIMAS PARA CESSÃO	17
QUADRO 17 – FORMA DE AQUISIÇÃO DO SISTEMA	29

1. Considerações Iniciais

O presente relatório retrata as observações, análises e considerações coletadas pelo consultor no período de interação com os gestores do setor público estadual no campo de gestão de pessoas, com ênfase para as recomendações de ações e propostas que possam contribuir para a melhoria do setor como um todo.

As definições de como este trabalho deveria ser conduzido vieram, principalmente, do termo de referência gerado pelo IADB, que embasou a contratação do consultor, e da entrevista feita no Ministério do Planejamento, quando o objetivo final e a forma de alcançá-lo ficaram claros. A base de todo o trabalho está amparada no seguinte tripé:

- Reunião com a presença de dirigentes de gestão de pessoas de 25 Estados da Federação, onde problemas e possíveis ações de melhoria foram discutidos e apresentados;
- Questionário com captação de dados sobre os sistemas informatizados, enviado para todos os Estados pelo CONSAD. Foram recebidos até o momento, 15 questionários respondidos, ou seja, 56 % do universo pesquisado; e,
- O conhecimento do consultor e sua vivência na condução e análise de sistemas de gestão de pessoas na área federal e em estadual.

Da reunião com os representantes dos Estados resultou uma extensa relação de problemas e dificuldades enfrentadas na rotina do trabalho diário e, na mesma proporção, sugestões de ações e projetos que poderiam ajudar a resolver e eliminar os problemas. Da consolidação dos questionários respondidos resultou um conjunto de quadros comparativos que mostraram a diversidade da situação dos Estados em diversos assuntos e, o que é mais preocupante, a proximidade deles na carência de algumas soluções. A combinação deste material permitiu ao consultor ratificar a opinião anterior que possuía, forçando uma revisão de outros pontos importantes, o que o levou a uma mudança de postura em relação à nova realidade dos sistemas de gestão de pessoas em uso nos Estados.

Com este pano de fundo, é possível entender que este relatório tem, em sua maioria, posicionamentos que refletem uma média das opiniões de gestores de vários Estados. Quanto o tema abordado for fruto de uma avaliação pessoal do consultor, uma ressalva será feita para clarificar este ponto.

Este relatório está organizado em capítulos, sendo que:

- o primeiro e o último abordam as considerações iniciais e finais;
- o segundo faz uma revisão dos quadros comparativos apresentados no relatório preliminar;
- o terceiro capítulo trata das áreas que serão analisadas; e,
- o quarto descreve as recomendações para a melhoria dos sistemas de gestão.

2. Revisão dos Quadros Comparativos

O relatório preliminar fez a comparação e análise das respostas apresentadas nos dez questionários que foram recebidos dentro do prazo acordado. Durante a elaboração deste relatório final, foram recebidos mais cinco questionários, do Acre, Maranhão, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul e Sergipe.

Os dados referentes aos aspectos negociais e à forma de obtenção dos sistemas foram tratados e incorporados nos quadros comparativos que estão incluídos na sequência.

É importante observar que a inclusão de mais cinco Estados não trouxe alteração significativa em nenhum dos quadros, o que pode indicar que esta amostra pode ser usada como um retrato muito próximo da realidade em todos os Estados da Federação.

Assim, a constatação de que áreas importantes da gestão de pessoas, como, por exemplo, capacitação dos servidores, gestão por competências, saúde ocupacional e avaliação de desempenho, não são atendidas pelo sistema informatizado é forte indicativo de que ações urgentes para atendimento destas áreas devem ser tomadas.

Os cinco novos Estados na pesquisa foram incluídos na parte final dos quadros para facilitar a leitura e comparação das respostas.

Nos quadros apresentados, a resposta:

- **SIM** significa que o sistema tem a funcionalidade e ela está em uso;
- **NÃO** significa que o sistema não tem a funcionalidade ou ela não está sendo utilizada;
- **FS** significa que a funcionalidade existe fora do sistema de gestão de pessoas e não está interligada com ele;
- **IMP** significa que a funcionalidade está em processo de implantação;
- **PARCIAL** significa que a funcionalidade é utilizada parcialmente pelo sistema;
- **NR** significa Não Respondido.

2.1. Gerenciamento de Pessoas

Quadro 1 – Gerenciamento de Pessoas

	AL	BA	GO	MG	MS	MT	PA	PR	RJ	RO	AC	MA	RN	RS	SE
Cadastrar Servidores	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Cadastrar Estagiários	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Não
Cadastrar Terceirizados	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Não
Manter pasta funcional	Não	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Não	Não
Manter formulários de RH	Sim	Não	Não	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não.	Não	Sim	Sim	Não	Não
Controlar frequência	Sim	Não	Não	Não	Sim	Parcial	Sim	Parcial	Parcial	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Gerir cargos comissão	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Parcial	Sim	Não
Gerenciar promoção	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Parcial	Sim	Sim
Gerenciar progressão	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Parcial	Sim	Parcial	Sim	Sim
Gestão da estrutura organizacional	Não	Não	Não	Não	FS	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não
Gestão da legislação de RH	Não	Não	FS	Não	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Gestão de banco de talentos	Não	Não	FS	FS	FS	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Gestão de clima organizacional	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Gestão de saúde ocupacional	Parcial	Não	FS	Não	Sim	Não	IMP	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Avaliar desempenho funcional	Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim	IMP	Não	IMP	Parcial	Não	Não	Não	Não	Não

Com relação ao cadastro de servidores as respostas indicam que a totalidade dos sistemas possui todos os necessários ao gerenciamento de pessoas nos Estados, o que não acontece com os terceirizados, cujo cadastramento é feito, na maioria dos Estados fora do sistema de gestão de pessoas.

Entre as demais funcionalidades vamos enfatizar as seguintes:

Manter pasta funcional – Atividade de fundamental importância na rotina da gestão de pessoas deveria permitir a digitalização de documentos pessoais e funcionais e seu armazenamento em base de dados integrada ao sistema para simplificar a busca, recuperação e inserção nos formulários e documentos gerados. A pasta em meio físico existe em todos os Estados, mas em meio digital em oito deles, dos quais sete são de sistemas adquiridos. Somente a Bahia possui pasta digital integrada ao sistema desenvolvido internamente.

Controlar Frequência – Embora seja de extrema utilidade na geração da folha de pagamento, no controle de diárias e passagens e no absenteísmo, entre outras, nota-se que nove dos sistemas possuem o controle como função interna. Em dois deles o controle é parcial o que significa que existe um controle informatizado e os dados são passados para o sistema de gestão de pessoas.

Gestão da legislação de RH – Todo e qualquer ato de gestão de pessoas está regido e amparado por uma legislação estadual ou federal. O sistema de gestão de pessoas deveria ter esta legislação de forma completa guardada numa base de dados do sistema e com total possibilidade de ser acionada pelo contexto da operação. Isto garantiria ao gestor que sua autorização ou negativa do ato estaria em obediência à legislação. Somente MS, PR e RJ possuem esta funcionalidade no sistema e a usam.

Avaliar desempenho funcional – Considerada uma atividade essencial pelos gestores na oficina de gestão de pessoas, esta atividade está presente em apenas 3 sistemas, embora esteja sendo implantada em outros dois e seja utilizada parcialmente em outro. Os registros obtidos não indicam se nos demais Estados é feita uma avaliação de desempenho funcional de forma manual ou em outro sistema.

2.2. Movimentação de Pessoas

Quadro 2 – Movimentação de Pessoas

	AL	BA	GO	MG	MS	MT	PA	PR	RJ	RO	AC	MA	RN	RS	SE
Gerir movimentação interna	Sim	Sim	FS	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
Gerir cessão	Sim	Não	FS	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim

No caso da movimentação interna apenas quatro sistemas não possuem a funcionalidade, enquanto no caso da cessão, a ausência da funcionalidade ocorre em apenas três sistemas.

2.3. Recrutamento e Desligamento de Pessoal

Quadro 3 – Recrutamento e Desligamento de Pessoas

	AL	BA	GO	MG	MS	MT	PA	PR	RJ	RO	AC	MA	RN	RS	SE
Gerir concursos públicos	Sim	Não	Não	FS	FS	Não	Não	FS	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Gerir requisição	Sim	Não	Não	Não	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não	Sim	Sim
Gerir livre provimento	Sim	Sim	FS	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Não
Gerir estágio probatório	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Não	IMP	Não	Não	Sim	Não	Sim	Sim
Manter aposentadoria	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não
Manter exoneração	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não

Nos sistemas relacionados nota-se que, praticamente todos (as exceções são MG e SE, enquanto o AC não tem o controle de aposentadoria), possuem as funcionalidades inerentes ao desligamento de pessoas e o tratamento para aposentadoria. Já no que se refere à entrada de pessoas os sistemas são mais carentes. A gestão de concursos públicos aparece nativamente em apenas seis sistemas e a gestão do estágio probatório em sete, estando em implantação em mais um.

2.4. Desenvolvimento de Pessoas

Quadro 4 – Desenvolvimento de Pessoas

	AL	BA	GO	MG	MS	MT	PA	PR	RJ	RO	AC	MA	RN	RS	SE
Planejar capacitação	Sim	Não	FS	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não
Monitorar capacitação	Sim	Não	FS	Não	Sim	Não	Não	FS	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não
Avaliar capacitação	Sim	Não	FS	Não	Sim	Não	Não	FS	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Manter banco de dados de aprendizagem	Sim	Não	FS	Não	Sim	Não	Não	FS	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não

Apenas dois Estados (AL e MS) reportam que possuem e utilizam as funcionalidades do ciclo completo de gestão do desenvolvimento de pessoas. Outros dois (GO e PR) reportam que possuem sistema externo não integrado ao sistema de gestão de pessoas. Esta lacuna nos sistemas é preocupante por que indica uma possibilidade de que os investimentos em capacitação não guardem uma relação estreita com as necessidades dos postos de trabalho.

2.5. Gestão de Competências

Quadro 5 – Gestão de Competências

	AL	BA	GO	MG	MS	MT	PA	PR	RJ	RO	AC	MA	RN	RS	SE
Manter competências	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Medir competências dos servidores	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Manter posto de trabalho	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não

Com exceção de AL e MS, todos os demais Estados relatam a não utilização de gestão por competências em suas práticas de gerenciamento de pessoas. Este é claramente um tema que merece uma análise ampla e uma proposta para implantação dentro do objetivo de modernizar e tornar mais eficiente a gestão de pessoas no setor público brasileiro.

2.6. Folha de Pagamento

Quadro 6 – Folha de Pagamento

	AL	BA	GO	MG	MS	MT	PA	PR	RJ	RO	AC	MA	RN	RS	SE
Geração direta sem alimentação de dados?	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Sim
Ativos, aposentados e pensionistas?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Folha única para todo o Estado?	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
Integrado com previdência?	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Tem auditoria de valores?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não

O quadro acima comprova que a quase totalidade dos sistemas necessita de alimentação manual de dados para gerar a folha de pagamento. Apenas RJ, MS e SE, não fazem alimentação de dados. Esta é uma fonte de erros constante e sua eliminação deve ser vista com prioridade. Merece reflexão o fato de que somente o RJ, AC, MA, RN e SE possui uma folha única para todo o Estado. Alguns sistemas atendem só a administração direta, mas a maioria tem certos órgãos como a Polícia Militar e a Defensoria Pública com sistemas próprios. Por outro lado, apontam-se como positivos os avanços obtidos na integração com a Previdência, existente em onze dos quinze sistemas, e na auditoria de valores da folha, presente em doze dos Estados relacionados.

2.7. Integração Entre Funções

Quadro 7 – Integração entre Funções

	AL	BA	GO	MG	MS	MT	PA	PR	RJ	RO	AC	MA	RN	RS	SE
Cadastro de pessoal é único para todas as aplicações?	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não	Não
Nível de integração entre capacitação e competências	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	IMP	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Nível de integração entre avaliação de desempenho e competências	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	IMP	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Nível de integração entre avaliação de desempenho e progressão/promoção	Não	Não	Não	Não	NR	Sim	Não	Não	IMP	Não	Não	Não	Não	Não	Não

O quadro acima mostra que a situação dos sistemas estaduais relacionadas é precária no que diz respeito à integração de funções. Apenas MS e RJ (em implantação) estão com algumas funções básicas integradas. Esta situação indica que existe uma grande quantidade de duplicação na alimentação de dados. Como as funções não são nativamente integradas, o dado alimentado em uma não é lido por outra. A necessidade de alimentar o mesmo dado diversas vezes provoca erros e diminui a produtividade dos usuários do sistema.

Esta característica de não integração é também indicadora de que os módulos do sistema são desenvolvidos e implantados de forma separada. Exemplificando: o módulo de capacitação de pessoas é desenvolvido para atender ao setor responsável por treinamento e é feito sob medida para suas necessidades. Mais tarde tenta-se fazer uma integração com o restante do sistema, o que nem sempre é conseguido. Nesta situação a única forma de mudar o quadro é, na maioria dos casos, a aquisição ou o desenvolvimento de um novo sistema.

2.8. Satisfação dos Usuários

No caso do Rio de Janeiro, pode-se deduzir que o esforço feito pelo Estado na contratação e implantação de um novo sistema está dando um retorno positivo, já que o único avaliado como médio dia respeito ao tempo de resposta, cuja solução passa por melhoria de equipamentos e redes e não necessariamente pelo sistema.

Já Rondônia mostra uma situação onde a folha de pagamento é bem avaliada, mas a gestão de pessoas não. A avaliação de MUITO RUIM para geração de relatórios mostra a dificuldade que os usuários têm de obter os resultados para suas pesquisas e consultas. Com relação á tecnologia a avaliação negativa deve-se ao fato do sistema não ser WEB. Em SE, as notas negativas vão para o sistema de gestão de pessoas e para o treinamento oferecido, enquanto o restante é avaliado como regular.

Quadro 8- Satisfação dos Usuários

	AL	BA	GO	MG	MS	MT	PA	PR	RJ	RO	AC	MA	RN	RS	SE
Com gestão de pessoas	Todos informam que não há iniciativa de medição de satisfação dos usuários.								Bom	Ruim	Regular	Todos informam que não há iniciativa de medição de satisfação dos usuários			Ruim
Com folha de pagamento									Bom	Bom	Regular				Regular
Com gestão de competência									NI	NI	NI				Regular
Com facilidade de uso									Bom	Bom	Regular				Regular
Com geração de relatórios									Bom	MR	Regular				Regular
Com a tecnologia disponível									Bom	Ruim	Não Medido				Regular
Com o tempo de resposta									Médio	Bom	Não Medido				Regular
Com o treinamento oferecido									Bom	Bom	Não Medido				Ruim

2.9. Adequação aos Processos de Trabalho

Quadro 9 – Adequação aos Processos de Trabalho

	AL	BA	GO	MG	MS	MT	PA	PR	RJ	RO	AC	MA	RN	RS	SE
Funções são compatíveis com processo de trabalho?	NR	Sim	Sim	NR	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Parcial	Sim	Não	Sim	Não	Sim
Os processos de trabalho mapeados estão atualizados?	Não	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Software de gestão de processos	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não

No quadro acima, comprova-se que a utilização de um software de gestão de processos não é prática comum. Apenas Alagoas e Acre relatam o uso, embora, assim como Minas Gerais, não tenha respondido se as funções no sistema são compatíveis com os processos de trabalho. Outra constatação preocupante é a de que os processos de trabalho não estão atualizados em doze dos quinze Estados. A constatação que se pode fazer deste item é que a gestão de processos de trabalho não está implantada na área de gestão de pessoas na maioria dos Estados.

2.10. Problemas e Restrições

Quadro 10 – Problemas no Sistema de Gestão de Pessoas

	Principais problemas no sistema de gestão de pessoas
AL	Ausência de fluxos de trabalho bem definidos e documentados.
BA	O atual sistema não possui módulo de gestão de pessoas.
GO	Desenvolvimento pleno dos módulos necessários e integração com os que já existem.
MG	Deficiência no controle da vida funcional do servidor, ocasionando possíveis inconsistências nos pagamentos; Plataformas tecnológicas que suportam o sistema de administração de pessoal são diversas e ultrapassadas, o que demanda grande esforço de manutenção e muita intervenção humana; Informações retardatárias, incompletas e até mesmo incorretas dificultam a tomada de decisão e a garantia da política previdenciária praticada; Os benefícios advindos das políticas de recursos humanos praticados, muitas vezes não são percebidos pelos servidores, devido ao longo hiato de tempo para incorporação dos mesmos; Descentralização das informações impossibilita o acesso tempestivo à documentação, que muitas vezes está exclusivamente na pasta funcional do servidor; Informação da vida funcional do servidor não é estruturada e acessível por todos os envolvidos.
MS	Não respondeu.
MT	Não respondeu.
PA	A não implantação de todos os módulos disponíveis no SIGRH.
PR	1) Atualização Tecnológica; 2) Implantação de outros módulos existentes; 3) Desenvolvimento de outros módulos; 4) Utilização de uma única solução para todo o Estado.
RJ	Não respondeu.
RO	Não respondeu.
AC	Inexistência de R&S (recrutamento e seleção); T&D (treinamento e desenvolvimento); Gestão Competências e Gestão de Talentos.
MA	Ausência de sistema informatizado das atividades de RH.
RN	Falta de utilização de todos os módulos pelas unidades gestoras de RH nos órgãos
RS	Pouca flexibilidade do sistema no sentido de gestão, concebido inicialmente para a folha de pagamento.
SE	Cadastro desatualizado e sem manutenção pelos órgãos

Dos quinze Estados relacionados nesta pesquisa, quatro não responderam a este item, o que pode demonstrar desde um desconhecimento maior dos problemas até uma precaução ou cuidado ao expor possíveis mazelas dos sistemas. Dos onze que responderam, Minas Gerais foi o Estado mais metódico e detalhista na resposta, expondo de forma franca e direta os principais problemas do seu atual sistema. Outros oito apontaram a falta de implantação de módulos importantes de gestão de pessoas como o principal problema, com a Bahia apontando que seu atual sistema não tem módulo de gestão de pessoas. Fica mais uma vez ressaltado de forma inconteste que os atuais sistemas de gestão, em sua maioria, não atendem ao setor de gestão de pessoas. Funcionalidades que registram e documentam a vida funcional do servidor são acompanhadas de forma incompleta pelo sistema ou de forma totalmente manual.

2.11. Necessidades de Melhorias em Gestão de Pessoas

Quadro 11 – Necessidades de Melhorias em Gestão de Pessoas

	Necessidades de melhorias em gestão de pessoas
AL	Não respondeu
BA	Gestão mais eficiente. Obtenção de informações gerenciais. Otimização dos processos de aposentadoria.
GO	Capacitação, treinamento, gestão de competência e avaliação de desempenho.
MG	Implementação de RH estratégico Ampliação de Política de RH universal e efetiva para todos os servidores Incorporação da Gestão Estratégica de RH aos valores dos servidores Política de RH como instrumento de motivação Melhorias/atualizações dos instrumentos de avaliação. Customização da metodologia, sem deixar de considerar as especificidades e a participação de cada órgão/entidade no processo de mapeamento. Maior apropriação do processo pelos envolvidos: gestores e servidores. Garantir maior aderência da política de RH a estratégia governamental. Alinhamento e integração de metodologias relacionadas às Políticas de RH para orquestração dos processos. Aprimoramento do Processo de Profissionalização dos Gestores. Incorporação do conceito de Meritocracia Otimização da utilização de Recursos Fomento ao desenvolvimento de ambiente de aprendizagem
MS	Não respondeu.
MT	Desenvolver os módulos que faltam serem implementados.
PA	A implantação de todos os módulos disponíveis no SIGIRH e uma melhor capacitação dos servidores , que utilizam o SIGIRH.
PR	Mapeamento dos processos
RJ	Não respondeu.
RO	Não respondeu.
AC	Sim. Automatização de todas as funções
MA	Planejamento da força de trabalho, planejamento integrado de todas as atividades de RH e montagem de uma rede de RH.
RN	Sim
RS	Desenvolver no RHE mais módulos voltados a Gestão de Pessoas, mapeamento e otimização dos processos de RH.
SE	Sim

Dos onze Estados que responderam este item, o tema recorrente é a necessidade de implantação de módulos que faltam ao sistema de gestão de pessoas, nova e cabal demonstração de que os Estados ainda não possuem um sistema de gestão de pessoas que atenda aos seus requisitos mínimos. Outro tema relatado foi a da necessidade de mapeamento de processos que, conforme já visto em item anterior, é outra grave ausência na gestão de pessoas.

A resposta de Minas Gerais abrange os dois temas acima, mas avança em direção a uma visão mais gerencial da gestão de pessoas ao abordar temas mais ligados à estratégia e política de pessoal. Este posicionamento merece ser considerado de forma ampla, pois não se obterá avanços significativos e duradouros na gestão de pessoas apenas com investimentos em sistemas informatizados e mapeamento de processos.

2.12. Principais Problemas da Folha de Pagamento

Quadro 12 – Problemas na Folha de Pagamento

	Principais problemas da folha de pagamento
AL	Ausência de normatização da totalidade das rotinas. Ausência de alinhamento das rotinas com a base legal. Grande nº de instrumentos legais os quais criam diversas situações particularizadas.
BA	Excesso de procedimentos não automatizados, existência de inconsistências, dados funcionais não atualizados.
GO	Falta de qualificação dos usuários; Tempo reduzido para execução dos procedimentos de folha; Falta comunicação entre os dois sistemas de folha de pagamento; Falta de comunicação entre os diversos módulos exigindo trabalho manual; Não integração com o sistema financeiro do estado; Não integração com o sistema de diárias; Nomeações e exonerações retroativas.
MG	Falta de tempestividade na concessão dos benefícios adquiridos pelos servidores; Demandas judiciais ocasionadas pela ineficiência no processamento e atualização da vida funcional do servidor; Insatisfação dos servidores, por não receberem em tempo real por um direito adquirido; Dificuldades na previsibilidade dos gastos com pessoal, que é um fator crítico para a sustentabilidade fiscal do Estado; Pouca integração entre os subsistemas de RH
MS	Não respondeu
MT	Processa relativamente bem
PA	A não implantação de todos os módulos disponíveis no SIGIRH.
PR	Pouca flexibilidade para customização.
RJ	Não respondeu.
RO	Falta de integração com outros módulos e sistemas.
AC	Inexistência de auditoria e BI
MA	Cadastro
RN	Centralização das entradas de dados
RS	Existência de inconsistências, dados funcionais não atualizados.
SE	Informação imprecisa.

Apesar da maturidade em processamento de folha de pagamento, Os Estados enfrentam dificuldades para conseguir processar a folha nos tempos adequados e com a confiabilidade exigida. As respostas acima, principalmente as de AL, BA, GO e MG, mostram de forma clara os diversos obstáculos que devem ser ultrapassados para que o processo flua de forma suave e sem transtornos. A resposta do Paraná aponta uma dificuldade encontrada nos sistemas que é a dificuldade de se fazer ajustes nos sistemas adquiridos externamente para ajustá-lo aos anseios dos usuários. Infelizmente essa situação ocorre também com os sistemas desenvolvidos internamente, uma vez que as áreas de processamento de dados dos Estados estão sempre sobrecarregadas de trabalho e os tempos para manutenção do sistema seja ela corretiva ou evolutiva é sempre superior ao desejado pelos usuários.

2.13. Necessidades de Melhorias na Folha de Pagamento

Quadro 13 – Necessidades de Melhoria na Folha de Pagamento

Necessidades de melhorias na folha de pagamento	
AL	Não respondeu.
BA	Automatização dos processos.
GO	Aumentar o número de servidores; Treinamento e capacitação dos usuários do sistema.
MG	Informações de dados dos servidores, ativos, inativos e pensionistas do Estado de Minas Gerais completa, atualizadas e consistentes; Redesenho dos processos no nível de tarefas, representando o novo modelo de entrega de serviços; Definição de modelo de inteligência de dados, que será implementado pela PRODEMGE, com o acompanhamento da contratada; Redução do custo total de processamento da folha de pagamento, haja vista a modernização dos processos relacionados ao pagamento de pessoal; Possibilidade de autenticação via biometria para implementação das demais fases do projeto, principalmente no que tange a utilização do novo sistema de pagamentos aderente aos novos processos; Informações consistentes para retroalimentar outros processos que necessitam de informações do sistema de pessoal; e Atendimento tempestivo das alterações necessárias no sistema de pagamento, quando das negociações com servidores e sindicatos.
MS	Não respondeu.
MT	Processa relativamente bem.
PA	A implantação de todos os módulos disponíveis no SIGIRH e uma melhor capacitação dos servidores , que utilizam o SIGIRH.
PR	Desenvolvimento de relatórios automatizados visando auditoria nos procedimentos
RJ	Não respondeu.
RO	Não respondeu.
AC	Tempo de processamento e ferramenta de auditoria
MA	Melhoria e atualização do cadastro.
RN	Atualização do sistema para o ambiente web.
RS	Minimizar as inconsistências de dados, evitando o retrabalho
SE	Implementação de planilha eletrônica.

Acredita-se que a resposta de Minas Gerais sintetiza de forma precisa as principais dificuldades que o processamento da folha de pagamentos enfrenta. Começa abordando a falta de dados completos, atualizados e confiáveis, o que indica que o cadastro de pessoas é incompleto e apresenta inconsistências. Esta situação é encontrada em todos os Estados que adquiriram sistemas externos o que exigiu, antes do início da implantação do novo sistema, uma completa varredura do cadastro e um grande esforço de correção de dados e eliminação de falhas. Aborda a necessidade do uso de biometria para identificação dos servidores, diminuindo a possibilidade de erros e fraudes no sistema e um processo de redefinição do modelo de dados de forma a modernizar os processos de pagamento. Trabalho com Outros Estados e a União

Esta parte da pesquisa visa identificar a disponibilidade e o interesse do respondente em participar de trabalhos conjuntos com o objetivo de fomentar a troca de experiências e a colaboração com outros Estados. As perguntas visavam claramente identificar a disponibilidade de cessão do sistema existente e do interesse no cruzamento de dados com o objetivo de identificar desvios e falhas.

Acredita-se, e por isso não foi feita uma pergunta específica sobre o assunto, que existe o interesse na colaboração do ponto de vista de trabalhos conjuntos. Assim, o questionamento feito visava mais a perspectiva de cessão do sistema e apoio para sua implantação.

Com relação à cessão de sistemas, somente os Estados que possuem sistemas próprios podem fazer uma cessão total ou parcial. No caso desta pesquisa, apenas Bahia, Goiás e Minas Gerais podem fazê-lo. As respostas abaixo se restringem, portanto, a esses três Estados.

Quadro 14 – Nível de Apoio Oferecido

	Nível de apoio oferecido em caso de cessão
BA	A definir.
GO	Orientações técnicas para implantação
MG	Depende de negociação

Quadro 15 – Custos Estimados para o Cessionário

	Custos Estimados para o Cessionário
BA	A definir.
GO	A definir
MG	Depende de negociação

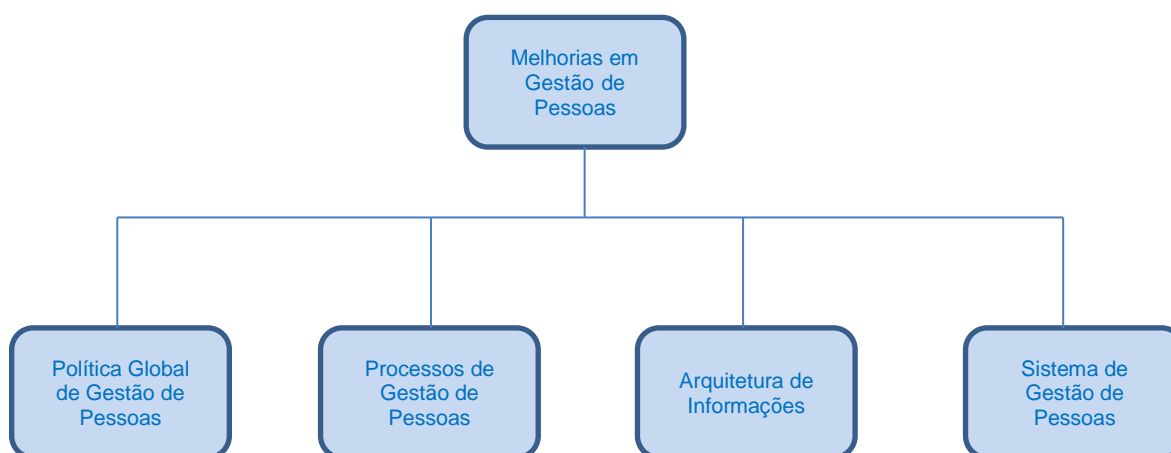
Quadro 16 – Condições Mínimas para Cessão

	Condições Mínimas para Cessão
BA	A definir.
GO	Disponibilidade do Banco de Dados Oracle e profissionais com conhecimento em linguagem Java
MG	Depende de negociação

3. Governança do Setor de Gestão de Pessoas

Ficou constatado durante os debates com os gestores e mesmo nas respostas dos questionários, que o processo de melhoria do processo de gestão de pessoas nos Estado deve passar para um conjunto interligado de ações, cujo ponto final seria a implantação de um novo sistema de gestão ou a complementação do sistema existente com novos módulos e ajustes em alguns módulos já implantados. Alguns Estados já passaram pela fase de ajustes estratégicos e não precisariam seguir estas recomendações de forma completa. Acredita-se que o ideal seria que cada Estado comparasse sua realidade atual com as proposições que se seguem e definissem por adotá-las na íntegra ou parcialmente.

Esta proposta pode ser sintetizada no quadro abaixo, que é seguido por uma explicação de cada bloco de ações:



- a) O bloco de Política Global refere-se a um amplo diagnóstico da área de Gestão de Pessoas do Estado que estabeleça uma política geral com regras e padrões para todas as ações de alcance em todo o Estado, tais como, regras de contratação de pessoal, a definição da força de trabalho adequada a cada órgão, a remuneração de todas as funções, avaliação de desempenho, planos de carreira e definições de adoção de funcionalidades importantes como gestão de competência e saúde ocupacional, entre outros. O objetivo seria aumento da governança do setor e um painel claro a ser seguido por todos os gestores de forma linear e transparente;

- b) O projeto continua com o mapeamento dos processos das novas funcionalidades que serão implantadas e a otimização dos processos das funcionalidades já existentes de forma a que todos os processos de trabalho tenham uma hierarquia definida e ligações entre eles claramente estabelecidas, eliminando-se processos redundantes e dúvidas sobre responsabilidades sobre tarefas. Além disso, serão definidos os insumos e produtos gerados em cada processo, os consumidos tempos em sua execução, a força de trabalho adequada, entre outros. Ao final deste bloco de ações a área de gestão de pessoas estará completamente conceituada e modelada. Assim, a especificação do sistema informatizado a ser adquirido ou complementado ficará facilitada e sua implantação também. Da mesma forma, simplifica-se o treinamento e o desenvolvimento dos servidores envolvidos com a gestão de pessoas no Estado;
- c) Para que um novo sistema informatizado seja implantado ou mesmo para que o sistema existente seja complementado e tenha utilização produtiva, é necessário que se faça uma varredura completa em todos os pontos geradores de erros e panes. Nesse contexto inclui-se uma revisão da legislação vigente de modo a eliminar normas ultrapassadas e adequar outras aos novos tempos, uma adequação de cargos e funções, consolidação de códigos de proventos e de descontos, um rastreamento do cadastro de pessoas para identificar e corrigir erros, tais como, dados incorretos, faltantes e até a inclusão de novos dados. A revisão da pasta funcional, de forma a torna-la completa e factível para ser digitalizada, é também parte desta etapa do projeto. Outra ação a ser considerada é o recadastramento dos servidores ou a implantação do sistema de biometria;
- d) O bloco final diz respeito à Implantação de sistema integrado de gestão de pessoas e folha de pagamento com definição de cadastro único de pessoas para todas as necessidades da administração estadual. As premissas básicas para o sistema seriam que a folha de pagamento fosse gerada de forma automática pelo cadastro (sem necessidade de alimentação manual), que o sistema fosse único para folha e gestão de pessoas, que fosse integrado com todos os demais sistemas administrativos do Estado e, principalmente, com o setor previdenciário.

Nos itens seguintes será abordado em detalhes, cada um dos blocos de ações referenciados acima. É importante destacar que os blocos de ação não são sequenciais e nem obrigatórios. Isto é, cada Estado pode estudar esta recomendação e adotá-la da forma que for conveniente à sua realidade.

3.1. Política Global de Gestão de Pessoas

Neste item, será feito um aprofundamento das ações consideradas como cruciais para que o projeto de gestão de pessoas seja bem sucedido. Trata-se do bloco destinado a estabelecer uma política global de gestão de pessoas que tenha um alcance amplo e duradouro sobre o setor e que se sustente independente das mudanças que possam ocorrer no cenário político do Estado. Estas ações devem ser de comando da Secretaria responsável pelo setor e devem ter alcance sobre toda a administração direta e indireta do Estado para que possam ser efetivas e não gerem reações dos diversos setores que serão afetados.

Um ponto comum nas colocações dos gestores da área de gestão de pessoas em todos os debates e reuniões em que participam tem sido a necessidade de se proceder a uma análise global do setor. Na visão deles, esta análise passa por um amplo diagnóstico do setor que culmine com o estabelecimento de uma nova política de gestão de pessoas alicerçada nas seguintes bases:

a) Planejamento integrado de todas as áreas de gestão de pessoas

Considerando-se toda a estrutura organizacional do Governo Estadual, o planejamento de gestão de pessoas deveria ser dirigido por um órgão central que determinaria as regras de planejamento no que tange a contratação de pessoas, capacitação e desenvolvimento pessoal, avaliação de desempenho e meritocracia, promoção e progressão, indicação para cargos comissionados e orçamento do setor. O planejamento seria feito em cada área de gestão de pessoas, enviado, ajustado e consolidado pelo órgão central e aprovado para execução. A execução seria de cada área e o acompanhamento feito pelo órgão central.

b) Alinhamento Salarial

Um forte indutor de insatisfação entre os servidores é a existência de diferentes planos de remuneração para cargos e funções aparentemente de mesma natureza. Um estudo sobre toda apolítica salarial do Estado deveria ser conduzida para uma revisão geral de todas as carreiras de Estado e uma proposição de remuneração surgiria em bases mais justas e parelhas. Este alinhamento deveria ser aplicado para toda a estrutura governamental.

c) Uso de redes de gestão de pessoas

Um tema recorrente entre os gestores tem sido a necessidade de se usar o formato das redes sociais em voga na INTERNET com o intuito de aproximar os servidores e criar um ambiente de colaboração e de aproveitamento de capacidades e qualidades individuais que ficam submersas no modelo atual de gestão de pessoas. É fato notório que o Estado tem pouco ou nenhum conhecimento sobre o perfil de cada um dos seus servidores. A criação de redes seria uma forma de facilitar o afloramento de talentos individuais e uma oportunidade para que esse talento seja aproveitado em benefício coletivo. Isto, entretanto, não deve nascer de forma isolada dentro de uma Secretaria ou de um setor e sim de uma política global com regras e padrões de uso e conhecimento de todo o Estado, daí a necessidade de se um item dentro da política de gestão de pessoas.

d) Gestão de desempenho que permita a premiação por mérito

O estabelecimento da política de gestão de pessoas tem que passar, obrigatoriamente, pela implantação de um modelo de gestão do desempenho que permita a premiação pelo mérito pessoal do servidor. Se por um lado pretende-se um alinhamento salarial que permita remuneração igual para tarefas iguais, por outro, pretende-se que o desempenho individual que supere as exigências padrões da tarefa e rendam um retorno superior ao estabelecido sejam valorizadas e gratificadas. Isto com o objetivo de manter o quadro de pessoal permanentemente motivado e empenhado em alcançar resultados melhores e mais eficientes. A avaliação de desempenho como instrumento de motivação deve ser parte integrante da política de gestão de pessoas.

e) Recrutamento adequado aos perfis requeridos

Fato constatado e assimilado pelos gestores de pessoas é que a forma de aquisição de pessoal para o serviço público deve passar por uma remodelação para que se aproxime o perfil do contratado com o perfil do cargo que será ocupado. O modelo atual de elaboração de concursos públicos cuja descrição de requisitos se baseia na escolaridade do candidato e no conhecimento das disciplinas que básicas da carreira já não consegue atrair para o setor público pessoas prontas ou quase prontas para o exercício das tarefas. Isto porque não se tem, em muitos casos, o desenho de que qualidades, além do conhecimento, o posto de trabalho exige do candidato. Esta resposta é obtida com a implantação de um modelo de gestão por competências que irá examinar e definir conhecimento, habilidades e atitudes que o posto de trabalho exige. O modelo de gestão por competências tem aplicação mais ampla que a melhoria da aquisição de pessoas. Pode e deve ser usada para a formatação das redes sociais, da avaliação de desempenho e do planejamento de capacitação dos servidores. Como se trata de um modelo de prática de gestão que mexe com todo setor, uma implantação bem sucedida deve estar amparada e apoiada pela política geral.

f) Fortalecimento das áreas de gestão de pessoas do ponto de vista institucional

Finalmente a política de gestão de pessoas deve cuidar com atenção do fortalecimento do setor, criando proteções e barreiras que impeçam ou dificultem a transgressão de suas regras e limites. Por exemplo, o orçamento de gestão de pessoas para gastos com contratação de consultorias, treinamento de servidores, aquisição de material de pesquisa, investimento na melhoria do clima organizacional, entre outros, deve estar protegido e impedido de ser remanejado para outras aplicações. Criar, portanto, um arcabouço protetor para a área é tarefa da política global. Sem isto a governança do setor estará fortemente comprometida e gerará insegurança para os seus líderes.

3.2. Processos de Gestão de Pessoas

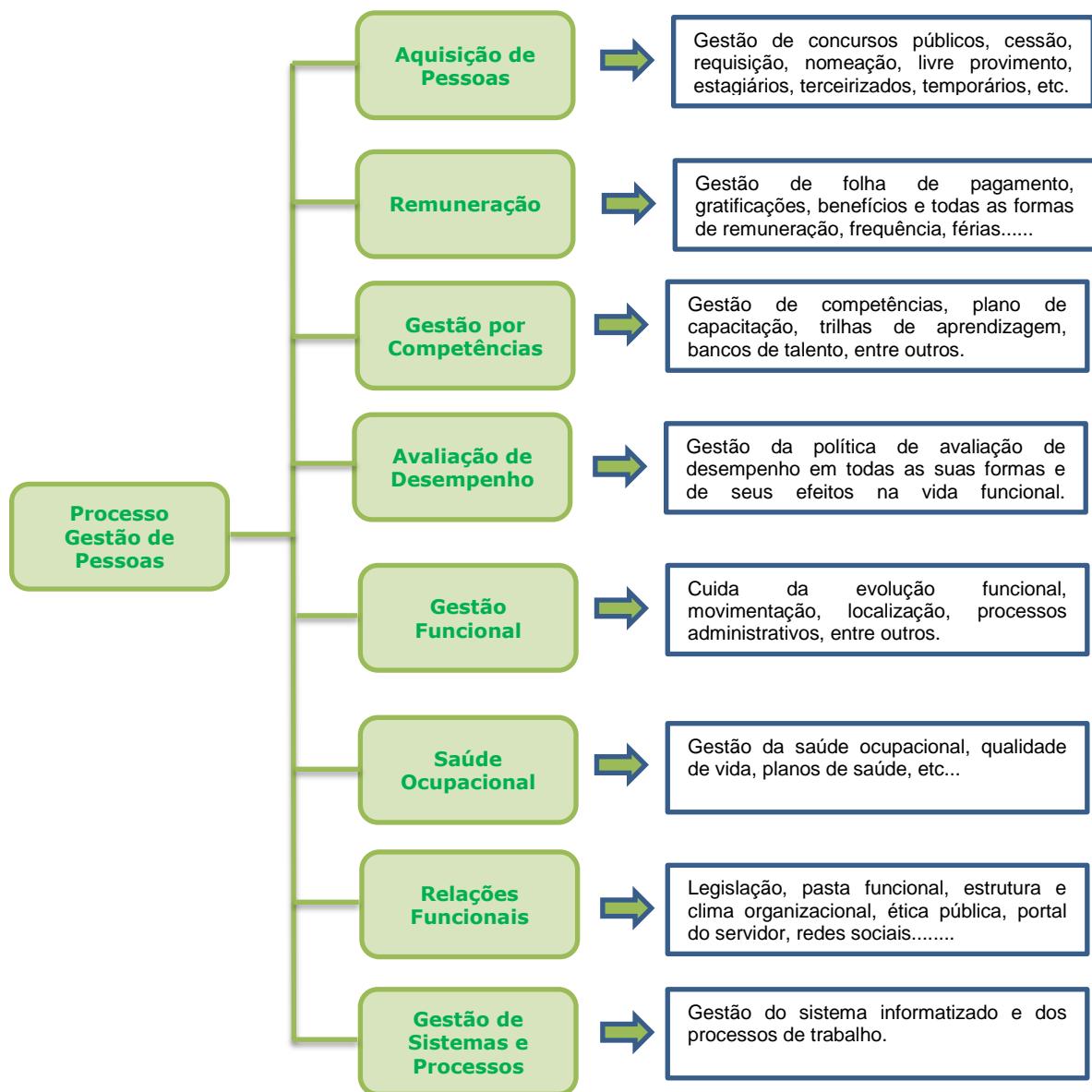
O segundo bloco de ações parte da premissa de que os processos de trabalho de um setor precisam ser geridos de forma contínua para que esteja sempre atendendo aos princípios da qualidade e da produtividade. Um movimento contínuo de avaliação e revisão dos processos de trabalho garante a atualidade das tarefas e seu sincronismo com as constantes mudanças provocadas pelo dinamismo do mundo moderno. Manter os processos mapeados e revisados periodicamente ajuda bastante a tornar o sistema informatizado aderente ao modo de trabalho dos usuários.

O primeiro passo do trabalho de mapeamento é estabelecer a visão do processo de gestão de pessoas, enxergado de forma única, com todos os seus macroprocessos definidos. Este mapeamento registra e confirma todos os processos de trabalho, suas interdependências e relacionamentos, bem como estabelece a hierarquia de execução e de entrega de produtos. Facilita, ainda, o desenho da estrutura organizacional do setor de gestão de pessoas com o estabelecimento correto de competências e responsabilidades de cada unidade organizacional.

Cada macroprocesso deve ser explodido em processos e subprocessos, quando necessário, de tal forma que cada tarefa fique claramente detalhada. Para cada processo ou subprocesso devem ser especificados os insumos necessários para sua execução, os recursos (humanos, tecnológicos, infraestrutura) exigidos, os tempos esperados para cada tarefa, as competências necessárias, as interligações com outros processos e os produtos que serão gerados.

Na figura abaixo se apresenta o setor de gestão de pessoas e seus macroprocessos para que se tenha uma dimensão mais precisa desta definição. No caso, o setor foi dividido em oito macroprocessos, cada um deles responsável pela execução de um conjunto volumoso de tarefas, todas elas necessárias ao bom funcionamento do setor.

Esclareça-se que a figura abaixo é tão somente um exemplo e não tem a pretensão de ser, abrangente, completa ou definitiva. Cada organização ao mapear os seus processos fará o fatiamento de acordo com sua realidade e experiência.



3.3. Arquitetura de Informações

A partir do estabelecimento de uma política de gestão de pessoas e dos resultados do mapeamento de processos, é necessário fazer uma limpeza em diversos elementos do sistema de gestão de pessoas de modo a organizar o setor para a chegada de um novo sistema ou para que o sistema atual possa ser complementado e funcione de forma amigável, aderente aos processos de trabalho e sem falhas.

3.3.1. Legislação de Pessoal

O setor de gestão de pessoas é organizado segundo um conjunto de leis, decretos, normas, instruções e outras formas de regras com o objetivo de se definir o que pode e o que não pode ser feito pela administração. Para um agente público autorizar alguma ação ele depende da certeza de que ela está apoiada em algum instrumento legal e não corre o risco de ser anulada no futuro.

É comum, porém, que, ao longo dos anos, a legislação vigente assuma grandes proporções na quantidade de instrumentos legais e se tornem difíceis de manusear e entender e, em alguns casos, de aplicação confusa ou mesmo conflitante. É conveniente, portanto, quando se pensa em modernizar a gestão de pessoas de uma organização que a legislação vigente seja revista, atualizada, condensada e publicada para uso e conhecimento de todos.

É também importante que ela seja estruturada em um sistema informatizado para que possa ser integrada ao sistema de gestão de pessoas de forma que uma ação a ser feita no sistema tenha um link direto com a legislação, permitindo a consulta e a confirmação em tempo real.

3.3.2. Cargos e Funções

Um segundo ponto a ser revisado e sintetizado é o que diz respeito à codificação de cargos e funções dos servidores concursados. Da mesma forma que ocorre com a legislação, existe uma tendência para que a codificação de cargos e funções cresça bastante com o passar dos anos. Isto acontece por que órgãos distintos geram sua própria estrutura de cargos e funções daí resultando uma extensa gama de cargos de natureza semelhante, mas de codificação e nomenclatura diferente. Como se pretende que o sistema informatizado seja único para gestão e pagamento de todos os servidores públicos do Estado, estas redundâncias devem ser eliminadas, depurando-se o plano de cargos e de funções.

Um exemplo de como este estudo é benéfico pode ser tirado de trabalho feito pela Secretaria de Recursos Humanos – SRH-MP que em 2002, quando estudava uma racionalização de diversos componentes do sistema de gestão de pessoas, procedeu a uma revisão completa da tabela de cargos e funções e chegou ao alarmante número de 16.000 entradas na tabela de cargos e funções. Esse número foi originado pela obrigatoriedade de que o pagamento de pessoal de todos os órgãos cujo pagamento fosse feito com recursos do orçamento da União fosse processado pelo SIAPE. Uma equipe técnica fez uma ampla revisão e propôs uma nova tabela de cargos que tinha apenas 260 entradas.

Os Estados que já fizeram este enxugamento nos cargos e funções existentes, conseguiram reduções significativas. Este trabalho beneficiou, ainda, os estudos de alinhamento salarial, já que o agrupamento de cargos facilitou a definição de isonomia salarial para eles. Por outro lado deve-se enfatizar que estes estudos não são obrigatórios. Caso o Estado considere que o esforço para fazer o estudo não trará resultados significativos, ele não deve ser feito.

3.3.3. Recadastramento de Pessoal

Ter o controle completo sobre o quadro funcional do Estado e manter ficha cadastral correta de cada um deles é o pilar dos sistemas informatizados ou manuais de gestão de pessoas. Não é possível administrar-se efetivamente os servidores, se não conhece minuciosamente cada um deles. Quando ocorre uma situação em que paira dúvidas sobre o registro correto dos servidores, a solução

mais comum adotada é se fazer um recadastramento geral. Esta é uma ação desgastante para os gestores e que gera reclamações dos servidores, que não entendem o motivo de ter que reapresentar dados e documentos que ele já apresentou.

O recadastramento pode ser feito por intermédio de um formulário eletrônico a ser preenchido pelos servidores, seguida pela captura de cópia de seus documentos em mídia digital. Esta recuperação e confirmação de dados irão permitir a correção e complementação dos dados dos servidores, bem como a montagem da pasta funcional. Outra solução que foi adotada por alguns Estados foi a de fazer a implantação do sistema de biometria digital para identificar os servidores, capturar seus dados e registrar sua presença nos locais de trabalho.

Como resultado deste projeto, a pasta funcional digital poderá ser criada com todos os documentos pessoais e funcionais digitalizados e disponíveis para busca e recuperação em meio informatizado. A pasta funcional digital deverá ser levada para o sistema de gestão de pessoas para permitir que os documentos sejam facilmente rastreados e incorporados aos eventos sempre que necessário.

Independente da forma adotada, o certo é que, em casos de incerteza, o recadastramento deverá ser feito para dar segurança à gestão de pessoas do Estado.

3.3.4. Saneamento da Base de Dados

Das conversas com os gestores dos Estados e de respostas nos questionários, constatou-se que existe muita insegurança com relação à qualidade dos dados armazenados nas bases de dados do sistema atual de gestão de pessoas e folha de pagamento. Trabalhos similares realizados em alguns órgãos detectam diversos tipos de erros, entre os quais se podem destacar os seguintes:

- Campos obrigatórios em branco – Campos como a data de admissão do servidor, seu CPF, data de nascimento de dependente, entre vários outros, são campos que devem estar preenchidos e de forma correta. Sua ausência é fator de erros que podem comprometer seriamente os resultados obtidos;
- Campos de valor único, repetido em mais de um registro – Situação onde dois ou mais registros aparecem com o mesmo valor, como por exemplo,

- a matrícula do servidor e seu CPF, indicando erros sérios; e,
- Campos de datas incompatíveis – Essa situação registra casos em que, por exemplo, a data de admissão de um servidor é mais antiga que sua data de nascimento ou que sua nomeação para um cargo é mais antiga que nomeação e posse.

Esses exemplos mostram como o saneamento da base de dados é importante para que os dados armazenados no sistema sejam corretos e retratem a situação real. O trabalho de encontrar os erros e apontar a solução pode ser feito por empresas contratadas, mas a correção deles depende dos gestores do sistema, que é quem tem acesso aos dados corretos e pode autorizar a correção. Este trabalho será bastante simplificado se a pasta funcional estiver atualizada e os dados disponíveis para carga na base de dados do sistema.

3.4. Sistema Integrado de Gestão de Pessoas e Folha de Pagamento

O quarto bloco de ações trata da implantação de um sistema integrado de gestão de pessoas e folha de pagamento para todos os servidores públicos do Estado. Embora a área de pessoal tenha sido pioneira no uso de sistemas informatizados na administração pública, ainda é raro encontrar um gestor do setor de pessoal satisfeito e confortável com o sistema que o atende. Esta constatação ficou clara nos debates da oficina de gestão de pessoas e nas respostas dos questionários enviados por quinze Estados da Federação.

Os gestores e os usuários dos sistemas apontam falhas no cadastro de pessoal, na falta de módulos de gestão de pessoas, no processamento da folha de pagamento, na tecnologia utilizada, nos tempos de resposta para melhorias e correções, além de outros pontos de menor impacto. Foi o conjunto destas declarações que nos levou a propor uma revisão ampla no setor de gestão de pessoas como forma de se alcançar um resultado mais eficiente.

Se focarmos nossa visão apenas no sistema informatizado iremos verificar que 12 dos 15 Estados que responderam à pesquisa possuem sistema adquiridos no mercado, o que representa uma considerável porcentagem de 80%, conforme se mostra no quadro abaixo:

Quadro 17 – Forma de Aquisição do Sistema

Forma de Aquisição de Sistemas					
	Nome do Sistema		Fornecedor	Tempo de Uso (anos)	Planeja troca?
	Próprio	Comprado			
AC		TURMALINA	ÁBACO	6	Não
AL		ELÓGICARH	ELÓGICA	20	Sim
BA	SIRH			20	Sim
GO	RHNET			8	Não
MA		CONSIST RH	CONSIST	20	Não
MG	SISAP			14	Sim
MS		UNIVERSAL	AÇÃO SISTEMAS	1	Não
MT		ERGON	TECHNE	4	Não
PA		ERGON	TECHNE	10	Não
PR		META 4	DIGIDATA	10	Não
RJ		ERGON	TECHNE	2	Não
RN		ERGON	TECHNE	11	Não
RO		SARH	GOVERNA	12	Sim
RS		ERGON	TECHNE	4	Não
SE		SIPES	SIPES	12	Não

Dos três Estados que utilizam sistemas desenvolvidos internamente, dois manifestam interesse em substituir o sistema atual por uma solução que poderá ser adquirida no mercado. Dos que possuem sistemas adquiridos, somente dois pretendem trocar seu sistema atual e nenhum deles manifesta interesse em desenvolvimento interno: Alagoas, que já adquiriu no mercado um novo sistema e está em procedimentos de customização para sua implantação e Rondônia que está escolhendo nova solução que, **com base na resposta do questionário, não será o desenvolvimento interno. Constata-se, portanto, que apenas um dos quinze respondentes do questionário pretende continuar com o sistema desenvolvido internamente.**

Pode-se inferir por esta amostra que a decisão de se desenvolver internamente novos sistemas de gestão de pessoas está descartada da maioria dos Estados. Esta posição, embasada nas respostas dos questionários, indica que este setor da administração é melhor atendido por soluções externas. Este posicionamento tem sido acompanhado por integrantes de outras esferas de governo. O Senado Federal depois de dois anos de estudos e avaliações do melhor caminho a seguir optou pela compra no mercado de um sistema integrado e se mostra satisfeito com a decisão tomada. Situação idêntica aconteceu com o Banco do Brasil e com os tribunais de Justiça de São Paulo e de Minas Gerais, que também optaram pela compra de solução de mercado.

Por outro lado, o Governo Federal, recentemente, mudou decisão anterior de compra no mercado e optou por desenvolver internamente seu novo sistema integrado de gestão de pessoas por um consórcio formado por suas empresas de processamento de dados, SERPRO e DATAPREV.

Mesmo considerando a opção do Governo Federal, a recomendação para a aquisição de novos sistemas de gestão é que ela seja feita por aquisição de solução de mercado. Já está provado, e os relatos na oficina de gestão de pessoas com provaram, que as empresas de processamento de dados dos Estados encontram-se assoberbadas de trabalho e não conseguem atender a demanda de todos os clientes. A prioridade de atendimento é sempre para os sistemas finalísticos do Governo, como, por exemplo, a arrecadação de tributos. Em alguns casos, a própria empresa de processamento de dados recomenda a contratação externa, quando constata que não tem como atender nos prazos exigidos pelo setor.

A contratação deverá ser feita por intermédio de licitação, a partir de um termo de referência bem construído e dotado de todas as informações e controle que permitam selecionar uma solução que atenda aos requisitos do Estado. Isto porque, com base nas respostas dos questionários, a customização de sistemas do mercado oferece dificuldades que tendem a ser minimizadas se o termo de referência é minucioso e completo.

Tomando mais uma vez por base as respostas dos questionários e as manifestações dos gestores, podem-se apontar as seguintes características como primordiais para que um sistema de gestão de pessoas seja considerado moderno e adequado para a gestão pública estadual:

❖ Integrado e validado pela legislação

O sistema deve ter toda a legislação de pessoal do Estado acessível em qualquer transação de forma a permitir consulta e recuperação para inserção em documentos que venham a ser gerados.

❖ Auditorias em todos os níveis com retorno à situação anterior em caso de erros/fraudes

O sistema deve ter trilhas de auditoria que permitam que seja rastreado a qualquer momento, principalmente antes do processamento da folha para permitir que possíveis erros sejam detectados antes de acontecerem. Deve permitir o retorno à situação anterior se algum erro for encontrado e comprovado.

❖ Atendimento a níveis estratégico, tático e operacional.

O sistema deve atender aos requisitos dos usuários de todos os níveis da organização, oferecendo entradas, visões e saídas diferentes para cada tipo de usuário.

❖ Rubricas de cálculo totalmente parametrizáveis, sem permitir entrada de valores informados.

No caso da folha de pagamento, todas as rubricas de cálculo devem ser totalmente parametrizáveis, de forma a impedir que valores financeiros sejam informados manualmente.

❖ Registro e manutenção do histórico de todas as alterações realizadas

O sistema deve registrar e manter todas as transações efetivadas e permitir a recuperação do histórico de todas as situações funcionais.

❖ Geração de folhas de pagamento total, parcial, centralizada, distribuída, pré-programada e, exclusivamente, a partir do cadastro.

Deve permitir o processamento da folha de pagamento em qualquer condição e com geração exclusiva a partir do cadastro, a qualquer momento.

❖ Operação pela Internet e integrado com correio eletrônico

O sistema deve ser operado de forma total pela INTERNET, permitindo o acesso seguro de qualquer local onde o usuário se encontre. Deve usar o

correio eletrônico de forma a enviar mensagens de alerta para os gestores e transmissão de dados com segurança.

❖ Segurança: criptografia e assinatura digital

O sistema deve permitir o uso de técnicas de segurança tais como a criptografia dos dados e o uso de assinatura digital reconhecida pelo Governo para autorização de transações.

❖ Emissão de relatórios e consultas a qualquer tempo

Deve permitir a emissão de relatórios e consultas gerados pelos próprios usuários.

❖ Atender a todas as funcionalidades em uma única solução

O sistema deve ser único, integrando todos os módulos de gestão de pessoas e pagamento de pessoal, bem como estar atendendo a todas as necessidades do Instituto de Previdência do Estado.

❖ Integração com demais sistemas de gestão

O sistema deve estar integrado com os demais sistemas de gestão, recebendo e enviando informações em tempo real, sem intervenção humana. Neste caso, é fundamental a integração com o sistema financeiro do Estado, o de diárias e passagens, o de orçamento, o de planejamento e o da previdência estadual. A integração ideal seria em tempo real, mas admite-se que ela seja com troca de arquivos até que a tecnologia de integração em tempo real seja dominada e de uso comum pelas áreas de tecnologia da informação do Estado.

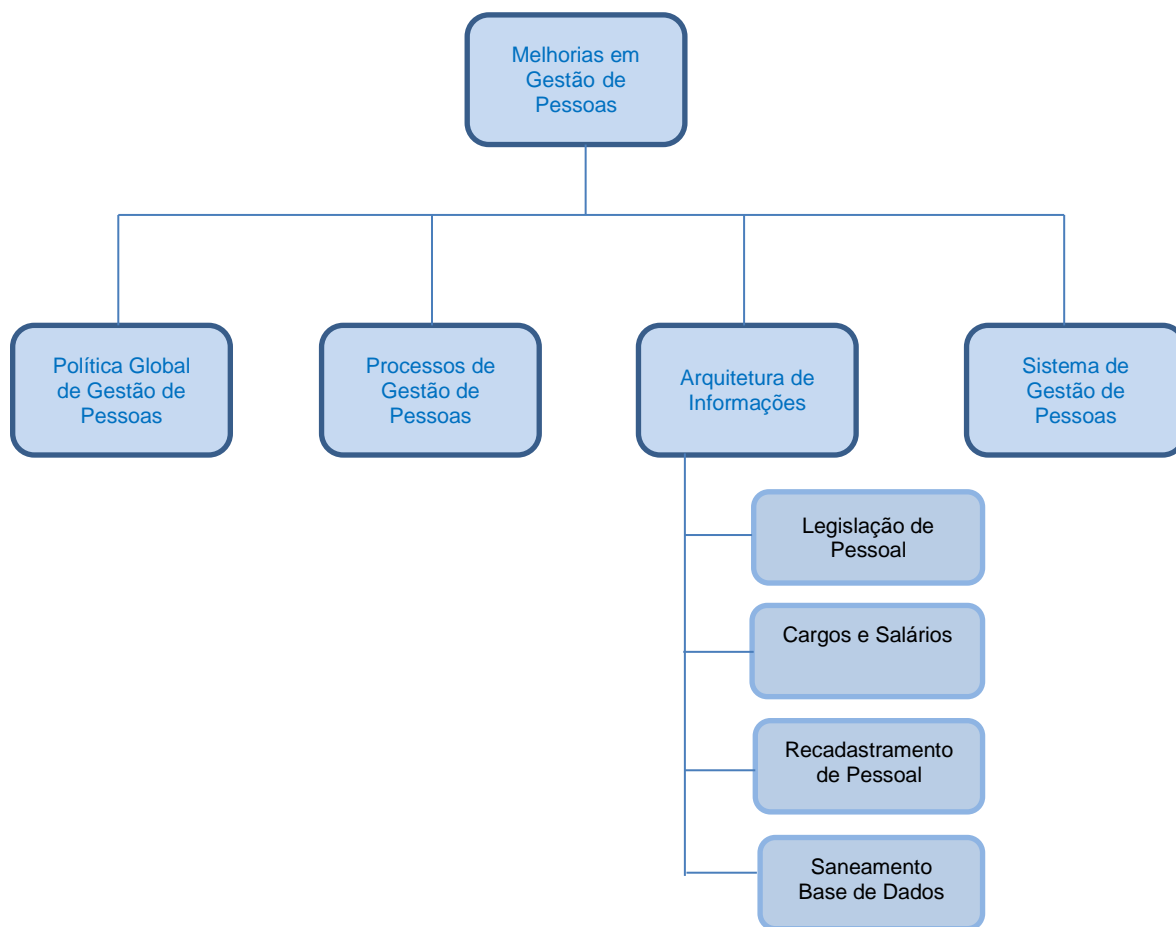
Importante confirmar que este é apenas um resumo das características principais que o sistema informatizado deve ter e não esgota as necessidades principais. Os demais detalhes pertinentes a um sistema tais como, a plataforma tecnológica, os requisitos de segurança e a transferência tecnológica são de definição interna de cada órgão. É claro que cada um exigirá que o sistema que irá contratar opere dentro de suas instalações físicas, respeitando suas normas e padrões.

4. Recomendações Gerais

Montado o arcabouço apresentado nos capítulos anteriores, pode-se, agora, sintetizar o que foi relatado com base no diagnóstico obtido dos questionários respondidos e dos debates com os gestores nas recomendações que seguem.

4.1. Recomendação 1: Projeto de Melhorias em Gestão de Pessoas

Para se empreender ações coordenadas para a melhoria da área de gestão de pessoas cada Estado deverá formular um projeto com visão integrada do setor, cobrindo os pontos indicados neste relatório. A visão geral do projeto seria a mostrada abaixo:



Preferencialmente, o projeto deveria cobrir todos esses temas e mostrar a situação do Estado em cada um deles, articulando os recursos para todos os temas. Portanto, cada projeto deveria abordar todos os temas relatados, indicando para cada um deles, a situação atual do Estado e sua conclusão sobre a necessidade ou não de se tomar medidas de melhoria. Assim, seria possível enxergar a situação de forma completa com visão clara de onde seriam feitos investimentos e como eles contribuiriam para uma melhora efetiva do setor de gestão de pessoas.

4.2. Recomendação 2: Trabalhos Conjuntos

Os Estados brasileiros já possuem boa experiência em grupos de estudos conjuntos com o objetivo de facilitar a troca de experiências e transferência de soluções exitosas de um para outro. Cita-se, por exemplo, o CONSAD, o CONFAZ e o CONACI, como exemplos desta cooperação e trabalho em conjunto. Outro exemplo muito interessante é a Associação das Empresas Estaduais de Tecnologia da Informação e de Comunicação – ABEP, entidade que atua desde 1977 com a missão de agregar e difundir experiências de uso de TI nos Estados brasileiros. Com base nestas experiências, sugere-se que o setor de gestão de pessoas dos Estados se organize em **um grupo vinculado ao CONSAD** que se reúna periodicamente e facilite a criação de uma agenda objetiva de temas que possam ser debatidos e dissecados para que sejam levados para uso com menores custos de implantação.

Entre os temas que podem ser debatidos, sugerem-se os seguintes:

❖ Gestão Por Competências

Assunto que está na linha de frente dos gestores de pessoa e que já conta com apoio e orientação do Governo Federal para sua adoção. Ouvir relatos de quem já tem um modelo em uso ou em implantação é altamente recomendável para quem pretende se aventurar nesse caminho.

❖ Avaliação de Desempenho

Outro assunto que encontra inúmeros interessados e que tem fortes implicações positivas na produtividade individual dos servidores, mas que, por outro lado, conta com forte resistência para sua implantação. Modelos de avaliação de diferentes impactos e resultados são usados em

organizações tanto no setor público como no privado. É outro tema para ser profundamente debatido até que uma proposta de implantação possa ser construída com um mínimo de condição de ser bem sucedidos.

❖ Capacitação de Servidores

Assunto que sempre vem à tona quando os gestores se encontram a capacitação de servidores é motivo de inúmeros problemas, entre os quais podem ser citados os seguintes: avaliação dos treinamentos realizados, custos dos cursos contratados, seleção de candidatos, entre outros. Trocar ideias sobre esses pontos e encontrar formas mais efetivas de montar o plano de capacitação trará ganhos significativos para a qualidade e produtividades dos serviços públicos.

4.3. Recomendação 3: Negociação Conjunta

Um ponto crucial na vida de qualquer gestor é a sua capacidade de adquirir os melhores produtos com preços justos. O setor público é, frequentemente, vítima de acusações de compras superfaturadas, de aquisição de produtos e serviços inadequados às suas necessidades, entre outras tantas alegações.

No caso dos preços variados, sabe-se que o volume de compras é fator para induzir a redução dos custos unitários do que se pretende comprar, seja um produto ou um serviço. Assim, é de se esperar que se os Estados se unissem para tentar formatar suas necessidades de compras e pudessem redigir um termo de referência que atendesse a alguns deles, esse aumento de volume poderia se refletir em preços mais baixos e em melhores condições de negociação.

Exemplo 1: Já se viu pelas respostas dos questionários que alguns Estados pretendem adquirir um novo sistema informatizado. Cada um deles vai levantar suas necessidades, escrever seus requisitos funcionais e técnicos da solução pretendida, para depois preparar e publicar uma licitação. Se uma agenda conjunta pudesse ser construída e os tempos de conclusão dos termos de referência fossem próximos, esses Estados poderiam tentar analisar os termos e avaliar se poderiam gerar um termo único, ainda que com itens individualizados. O termo conjunto seria levado para avaliação do Pró-Cidadão e, se aprovado, teria sua publicação autorizada. Neste momento, nova decisão deveria ser tomada: como a licitação seria conduzida?

- ❖ Um modelo de registro de preços, com o detalhamento dos Estados interessados no que diz respeito à quantidade de órgãos, servidores e módulos do sistema que estariam contratando?
- ❖ Cada Estado faria sua licitação de forma independente, mas trocariam informações sobre os valores e condições das propostas recebidas, com direito a negociação de valores, caso se constatasse valores diferenciados?
- ❖ O próprio financiador varia a licitação, com uma comissão composta por representantes dos Estados interessados?

Estas regras seriam analisadas e debatidas conforme cada situação e a solução mais adequada seria escolhida.

Exemplo 2: Dos doze Estados possuidores de sistemas adquiridos no mercado, entre os quinze que responderam ao questionário, cinco são usuários do sistema ERGON, da empresa TECHNE. São eles o MT, PA, RJ, RN e RS. Todos demonstram satisfação com o sistema e não pretendem trocá-los nos próximos cinco anos. Essa situação indica uma possibilidade de que esses Estados criem um grupo para trabalhar em conjunto e avaliar se os serviços recebidos apresentam a mesma qualidade, se os custos de manutenção evolutiva ou corretiva são iguais, se os custos para atualização de verão são os mesmos, entre outros diversos pontos que poderiam ser abordados e levados ao fornecedor para obter melhores condições para todos os clientes.

Exemplo 3: Da mesma maneira que se abordou a contratação de sistemas, pode-se pensar na contratação de cursos e de consultorias para implantação de temas de interesse conjunto, seja ele um mapeamento de processos ou um curso de formação de um especialista em licitações públicas ou orçamento público, por exemplo.

Outros exemplos poderiam ser listados, mas o importante que a ideia seja entendida e debatida entre os gestores para que seja avaliada sua viabilidade de adoção.

4.4. Recomendação 4: Medição de Satisfação dos Gestores e Usuários

Ficou constatado nas respostas dos questionários que os Estados não utilizam a prática de medição da satisfação de seus usuários em relação ao sistema em uso. Da mesma forma, os gestores não utilizam métricas de uso do sistema para avaliar se o serviço prestado pelo setor de TI está dentro de seus requisitos. Uma máxima utilizada pela ciência, afirma que não se pode melhorar o que não se pode medir. Assim, pode-se inferir que a cobrança por melhorias na prestação dos serviços do setor de TI em relação ao sistema de gestão de pessoas passa pela implantação e coleta periódica de métricas acordadas contratualmente.

Exemplos de medidores de qualidade do serviço são os tempos de resposta médios obtidos nas transações do sistema, os percentuais de disponibilidade do sistema, ou seja, se o sistema esteve disponível para uso ou não em cada período, a quantidade de usuários que não puderam se conectar ao sistema por saturação, os tempos médios para atendimento a chamadas de manutenção, tanto em caso de correção, como de melhoria, entre diversos outros indicadores que podem e devem fazer parte do contrato de prestação de serviços que o setor de pessoal assina com o setor de TI do Estado. Esses indicadores devem ser medidos e avaliados em períodos mensais ou maiores, dependendo de cada indicador. O não cumprimento da meta deve gerar penalidades, assim como a superação das metas deve gerar premiação.

Da mesma forma, é indispensável que se faça avaliações periódicas da satisfação do usuário em relação ao uso do sistema, adequação aos processos de trabalho, atendimento de suas necessidades, busca e recuperação de informações, entre outros. Das respostas obtidas, sairá um conjunto de pedidos de ajustes e melhorias do sistema.

5. Considerações Finais

Este relatório é o resultado do diagnóstico feito a partir das respostas obtidas de 15 dos 27 Estados que receberam o questionário de levantamento sobre o sistema de informação de gestão de pessoas em uso. Conta, também, com o resumo das manifestações dos gestores de pessoal dos Estados em oficina de gestão de pessoal realizada em Brasília.

Ele deve ser enviado para todos os Estados e de sua leitura podem sair sugestões para correções, aprofundamentos e inclusões de temas considerados importantes e que não foram abordados. As sugestões serão muito bemvindas e, após analisadas, poderão provocar alterações no presente relatório.

Mais uma vez, reitera-se o agradecimento:

- ❖ ao BID por toda ajuda prestada e atenção a tudo que foi solicitado;
- ❖ ao CONSAD pela atenção no envio dos questionários e na cobrança pela agilidade nas respostas;
- ❖ aos Estados que responderam ao questionário e proporcionaram as condições para que os relatórios fossem redigidos; e,
- ❖ à Secretaria de Gestão do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão pela ajuda e apoio constante na execução deste trabalho.