

# O Futuro do Serviço Civil nos Estados e Municípios do Brasil

Propostas para governadores, prefeitos  
e secretários em prol do planejamento  
da força de trabalho e da gestão  
de pessoas nos governos subnacionais

Organizadores:  
Evelyn Levy  
Fernando de Souza Coelho



A Oficina Municipal é uma Escola de Cidadania e Gestão Pública fundada em 2022. Realiza atividades de formação humana e capacitação técnica voltadas às pessoas que se dedicam à gestão de políticas públicas municipais.



A Fundação Konrad Adenauer (KAS) é uma fundação política alemã, independente e sem fins lucrativos. Atuante no Brasil desde 1969, a KAS promove o Estado de Direito, os Direitos Humanos e a Educação Política, bem como a Economia Social de Mercado e o desenvolvimento descentralizado e sustentável.



O Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo (IEA-USP) debate, de forma interdisciplinar, as questões fundamentais da ciência, da cultura, da sociedade e da artes.

TODOS OS DIREITOS DESTA EDIÇÃO RESERVADOS:

OFICINA MUNICIPAL

Rua Padre Garcia Velho, 73 - Cj. 61 e 64 - Pinheiros

CEP: 05420-030 - São Paulo - SP

Tel.: (011) 3032-4330

Facebook.com/oficinamunicipal

Instagram: @oficinamunicipal

info@oficinamunicipal.org.br

www.oficinamunicipal.org.br

#### **Coordenação Editorial e Redação**

Evelyn Levy

Fernando de Souza Coelho

#### **Assistência Editorial**

Oficina Municipal - Eder Brito, Lidiane Souza e Sophia Veronesi

IEA-USP - Fernanda Rezende e Rafael Borsanelli

#### **Transcrição de Entrevistas**

Equipe do Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo

#### **Edição de Entrevistas**

Victor Pires

#### **Projeto Gráfico. Diagramação e Capa**

Studio BePeA

*Oficina Municipal*

#### **Diretor Presidente**

José Mario Brasileiro Carneiro

*Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo*

#### **Diretor**

Guilherme Ary Plonski

#### **Vice-diretora**

Roseli de Deus Lopes

São Paulo, setembro de 2022.

**PREPRINT**

## Sumário

<b>Prefácio:</b> Celebrando uma frutífera parceria entre a Oficina Municipal e o IEA-USP para debater o Futuro do Serviço Civil no Brasil	04
<b>Introdução:</b> Refletindo sobre as possibilidades do Futuro do Serviço Civil nos estados e municípios do Brasil	06
<b>Apresentação:</b> Os seminários realizados, os especialistas entrevistados e a estrutura desta publicação	07
<b>Educação Pública:</b> Mais atenção com o maior ecossistema de profissionais no setor público brasileiro	12
<b>Saúde Pública:</b> A importância da diversificação e da regionalização na prestação dos serviços	16
<b>Segurança Pública:</b> Mais informação, formação e cooperação em prol da gestão e operação	19
<b>Gestão Pública - Áreas-Meio:</b> A importância dos centros de governo e de carreiras para as áreas-meio	22
<b>Desenvolvimento Social:</b> Um universo multiprofissional com insuficiência de trabalhadores e enormes desafios intersetoriais	25
<b>Serviços Digitais e Governo Eletrônico:</b> Desenvolvendo as capacidades tecnológicas nos servidores públicos e cidadãos	28
<b>Força de Trabalho e Qualidade do Gasto Público:</b> A importância de uma unidade central de recursos humanos nos governos	31
<b>Controle &amp; Regulação:</b> A calibragem entre contenção e orientação e a importância da diversificação profissional	34
<b>Considerações Finais:</b> Diretrizes para a construção do Futuro do Serviço Civil em nível subnacional	37

# **Celebrando uma frutífera parceria entre a Oficina Municipal e o IEA-USP para debater o Futuro do Serviço Civil no Brasil**

Esta publicação é fruto de uma estreita colaboração da Oficina Municipal com o Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo (IEA-USP) que se tornou possível graças ao imprescindível apoio da Fundação Konrad-Adenauer-Stiftung, da Alemanha. O manuscrito apresenta um primeiro compêndio das conferências proferidas no biênio 2021-2022 no contexto de uma série de seminários sobre “*O Futuro do Serviço Civil nos Estados e Municípios do Brasil*” promovidos pelas referidas instituições.

Graças à curadoria da Profa. Dra. Evelyn Levy e do Prof. Dr. Fernando Coelho, esses seminários lograram reunir um grupo seleto de especialistas de diversas áreas da gestão pública que trouxeram visões ao mesmo tempo sintéticas e profundas sobre a situação e os desafios estratégicos do serviço civil no país. Os temas foram tratados em perspectiva teórica permeada por ricos exemplos práticos de experientes gestores de políticas públicas. Dentre os temas podemos destacar as questões da Educação, Saúde, Meio-Ambiente e Segurança Pública que estão na ordem das agendas governamentais, em especial, na esfera subnacional.

Esta realização conjunta com foco nos servidores públicos é de grande importância para a Oficina Municipal, enquanto uma escola de cidadania e gestão pública voltada ao fortalecimento do Estado Democrático de Direito com base em princípios humanistas. Estamos certos de que volume irá permitir uma ampla divulgação dos conteúdos dos seminários para os participantes dos programas de capacitação da Oficina Municipal que, somente no ano de 2021, chegaram a mais de quatro mil profissionais da gestão municipal e cidadãos engajados na elaboração e controle de políticas e programas públicos.

Da mesma forma, para o IEA-USP nada mais oportuno do que discutir o planejamento da força de trabalho e a gestão de pessoas no setor público, uma pauta essencial para a melhoria da efetividade do serviço público. O tema ainda não encontra a merecida visibilidade na agenda pública e a academia cumpre com esta edição o seu papel de jogar luz nesta problemática com conteúdo inédito e de vanguarda.

Esperamos, sobretudo, que as propostas aqui reunidas possam servir de referência para as equipes responsáveis pelos programas de governo dos candidatos ao Executivo e Legislativo nas eleições de 2022 e também pelos gestores públicos municipais desse ciclo 2021-2024. Por fim, mas não menos importante, ofertamos aos estudantes, professores e pesquisadores um documento que poderá ser adotado como material de consulta em cursos de graduação e pós-graduação da Universidade de São Paulo e demais instituições atuantes no Campo da Gestão e das Políticas Públicas.

Neste esforço de perpetuar e celebrar seminários sobre “O Futuro do Serviço Civil no Brasil”, o IEA-USP, a Oficina Municipal e a Fundação Konrad-Adenauer-Stiftung desejam uma boa leitura!

*Guilherme Ary Plonski (Diretor do Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo) e José Mario Brasiliense Carneiro (Oficina Municipal)*

*São Paulo - Setembro de 2022*



José Mário Brasiliense Carneiro  
<http://www.iea.usp.br/pessoas/pasta-pessoaj/jose-mario-brasiliense-carneiro>  
Fundador e Diretor-Presidente da Oficina Municipal



Guilherme Ary Plonski  
<http://www.iea.usp.br/pessoas/pasta-pessoag/guilherme-ary-plonski>  
Diretor do Instituto de Estudos Avançados da USP



# Refletindo sobre as possibilidades do Futuro do Serviço Civil nos estados e municípios do Brasil

*“Um serviço público voltado para o futuro entende como o trabalho dos servidores públicos está mudando e sabe como equipar sua força de trabalho para realizar o trabalho. É um serviço público que pode antecipar as competências de que precisará e que domina as ferramentas para planejar com antecedência sua força de trabalho. A crise do COVID-19 destacou a necessidade de planejar a incerteza e apoiar a resiliência do serviço público. Além das habilidades técnicas emergentes, habilidades cognitivas, sociais e emocionais, como a capacidade de aprender, adaptar e gerenciar situações ambíguas, provavelmente aumentarão em importância em todas as profissões do serviço público.” (OCDE, 2021)*

Com a pandemia da COVID-19 no biênio 2020-2021 e suas consequências econômicas e sociais – a sindemia –, problemas que já se desenhavam no setor público brasileiro, bastante complexos e de difícil resolutividade, se tornaram ainda mais agudos nos governos; entretanto, de sua resolução depende, justamente, a superação mais rápida do momento que atravessamos e o retorno da perspectiva de avanços no decorrer desta década – com horizonte em 2030 nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU.

Esse é o caso do serviço civil dos governos estaduais e municipais nos anos recentes. Em que pesem os recursos investidos nas diversas políticas públicas, os resultados vem deixando a desejar; a folha de pagamentos desses entes, como parte desses investimentos, cresceu a níveis acima, ou bem acima, das receitas, que, por sua vez, vem enfrentando constrições desde 2015.

Há uma grande pressão, por parte da sociedade, por um aumento da produtividade do setor público. De fato, do melhor desempenho das políticas públicas depende, em grande medida, a retomada do desenvolvimento do país. Entretanto, o que já parecia intrincado por múltiplas determinações - impacto das novas tecnologias e crise fiscal - tornou-se ainda mais preocupante diante da crise sanitária e da agenda de novos e/ou renovados problemas públicos dela resultante.

Neste contexto, nós propusemos ao Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo (IEA-USP)”. e à Oficina Municipal e Fundação Konrad Adenauer (KAS), a realização de uma série de seminários temáticos com especialistas para debater o futuro do serviço civil no Brasil, com foco nos níveis subnacionais de governo; a ideia era de suscitar reflexões e explorar alternativas para esses intrincados problemas, no que se refere à gestão de pessoas, ao planejamento da força de trabalho e à organização da burocracia pública nos estados e municípios.

O ponto focal das discussões, independente do setor de política pública (ou área da gestão pública) foi o perfil e a quantidade relativa de profissionais necessários para ampliar e melhorar a prestação dos serviços públicos nos governos subnacionais, importando desvelar:

- A importância dos recursos humanos e de sua gestão nos governos e nas organizações públicas, como alavanca da eficiência e produtividade no setor público;
- As novas competências necessárias para fazer face às novas tecnologias e aos padrões de eficácia e excelência para a prestação dos serviços públicos; e
- A criação de novos perfis profissionais e o redimensionamento e redesenho de cargos e carreiras, decorrentes de uma remodelagem e redistribuição de papéis e atividades estatais (incluindo a contratualização em alguns setores), bem como possibilidades de readaptação e requalificação do contingente de trabalhadores atuais dos estados e municípios.

Logo, diante das primeiras análises dos conteúdos advindos dos eventos realizados, e considerando a premência do tema na agenda político-eleitoral de 2022, produzimos este material, em linguagem acessível e em formato para rápida leitura, para sensibilizar políticos, assessores e dirigentes públicos e matizar o cenário desejável com o futuro possível na gestão de pessoas no setor público subnacional.

Ademais, esta produção técnica também pode ser de interesse de profissionais – gestores, técnicos e consultores – de recursos humanos de órgãos e entidades da Administração Pública e organizações do terceiro setor envolvidos com processos de (re)dimensionamento quantitativo e qualitativo da força de trabalho, bem como de professores, pesquisadores e estudantes de pós-graduação e graduação que atuam com o tema e/ou estejam interessados no debate em torno do futuro do serviço civil no Brasil, sobretudo nos estados e municípios.

Oxalá algumas das ideias desta publicação sejam encampadas por governadores, prefeitos e secretários estaduais e municipais nos tempos correntes. E aproveitamos o ensejo para agradecer a toda a equipe do IEA-USP e da Oficina Municipal e KAS pela parceria, bem como aos 16 especialistas que participaram dos oito seminários realizados no âmbito deste projeto – referenciados na seção de apresentação, na sequência.

*Evelyn Levy e Fernando de Souza Coelho*



Evelyn Levy

<http://www.iea.usp.br/pessoas/pasta-pessoae/evelyn-levy>

Doutora em Administração (FGV/EAESP), especialista sênior em Gestão Pública e pesquisadora do IEA-USP.



Fernando de Souza Coelho

<http://www.iea.usp.br/pessoas/pasta-pessoaf/fernando-de-souza-coelho>

Doutor em Administração Pública (FGV/EAESP), professor e pesquisador da EACH-USP e coordenador do LabGov da USP.

## Apresentação

# Os seminários realizados, os especialistas entrevistados e a estrutura desta publicação

A série de oito seminários temáticos, organizada pelos professores Evelyn Levy e Fernando de Souza Coelho, e promovida pelo IEA e a Oficina Municipal e KAS, ocorreu entre abril de 2021 e março de 2022, discutindo em cada edição O Futuro do Serviço Civil no Brasil nos Estados e Municípios a partir de um setor de política pública (ou área da gestão pública); e sempre com dois especialistas sendo entrevistados.

Iniciamos com a Educação Pública, no dia 29 de abril do ano passado. Na sequência, realizamos o seminário sobre Saúde Pública, em 26 de maio. No dia 15 de junho ocorreu o seminário sobre Segurança Pública e no dia 7 de julho tivemos o seminário sobre Gestão Pública (na acepção de centros de governo e áreas-meio). Em 1º de setembro discutimos Desenvolvimento/Assistência Social e no dia 6 de outubro debatemos governo eletrônico e serviços digitais ao cidadão. No dia 30 de novembro, no último seminário realizado em 2021, abordamos a relação entre Força de Trabalho e Qualidade do Gasto Público. E no dia 15 de março deste ano tratamos de Controle e Regulação. Abaixo, referenciamos os especialistas entrevistados em cada um desses oito eventos.

### Educação Pública



Cláudia Costin  
<http://www.iea.usp.br/pessoas/pasta-pessoac/claudia-costin>  
Diretora do FGV/CEIPE e conselheira do IEA-USP.



Binho Marques  
<http://www.iea.usp.br/pessoas/pasta-pessoab/binho-marques>  
Ex-Governador do Acre e ex-secretário da SASE/MEC.

### Saúde Pública



Ana Maria Malik  
<http://www.iea.usp.br/pessoas/pasta-pessoaa/ana-maria-malik>  
Professora da FGV/EAESP e coordenadora do FGVSAúde



André Médici  
<http://www.iea.usp.br/pessoas/pasta-pessoaa/andre-medici>  
Economista sênior da saúde do Banco Mundial



## Segurança Pública



Tânia Pinc  
<http://www.iea.usp.br/pessoas/pasta-pessoat/tania-pinc>  
 Doutora em Ciência Política pela FFLCH-USP  
 e major da reserva da Polícia Militar/SP.



Roberto Sá  
<http://www.iea.usp.br/pessoas/pasta-pessoar/roberto-sa>  
 Ex-Secretário de Segurança Pública do estado do Rio de Janeiro e do Espírito Santo.

## Gestão Pública



Renata Vilhena  
<http://www.iea.usp.br/pessoas/pasta-pessoar/renata-vilhena>  
 Professora da Fundação Dom Cabral  
 e ex-secretária de Gestão Pública de Minas Gerais.



Pedro Farias  
<http://www.iea.usp.br/pessoas/pasta-pessoap/pedro-farias>  
 Especialista principal de modernização do Banco Interamericano de Desenvolvimento.

## Desenvolvimento Social



Elizabeth Jucá  
<http://www.iea.usp.br/pessoas/pasta-pessoae/elizabeth-juca-1>  
 Secretária Desenvolvimento Social de Minas Gerais.



Floriano Pesaro  
<http://www.iea.usp.br/pessoas/pasta-pessoaf/floriano-pesaro>  
 Ex-Secretário de Desenvolvimento Social do estado de São Paulo.

## Serviços Digitais ao Cidadão e Governo Eletrônico



Daniel Annenberg  
<http://www.iea.usp.br/pessoas/pasta-pessoad/daniel-annenberg>  
 Consultor da Fundação Vanzolini e Ex-secretário de Inovação  
 e Tecnologia do município de São Paulo.



Maria Alexandra da Cunha  
<http://www.iea.usp.br/pessoas/pasta-pessoam/maria-alexandra-viegas-cortez-da-cunha>  
 Professora da FGV/ EAESP e coordenadora de tecnologias e governo da FGV/CEAPG.

## Força de Trabalho e Qualidade do Gasto Público



Giovanna Vicer

<http://www.iea.usp.br/pessoas/pasta-pessoag/giovanna-vicer>  
Secretária de Fazenda de Salvador.



Nelson Marconi

<http://www.iea.usp.br/pessoas/pasta-pessoan/nelson-marconi>  
Professor da FGV/EAESP e coordenador do FGVcnd.

## Controle & Regulação



Alketa Peci

<http://www.iea.usp.br/pessoas/pasta-pessoaa/alketa-peci>  
Professora da FGV/EAPE e presidente da ANPAD (2021-2023)



Sidney Beraldo

<http://www.iea.usp.br/pessoas/pasta-pessoas/sidney-beraldo>  
Conselheiro do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo.

Na busca de se compreender qual força de trabalho é necessária nos governos subnacionais nos próximos anos, contamos com a larga experiência e conhecimento que todos esses 16 convidados têm nos seus respectivos eixos temáticos, bem como na familiaridade com múltiplas realidades para matizar o cenário desejável com a realidade possível.

De fato, diante da complexidade dos problemas públicos atinentes à gestão de pessoas no setor público, os convidados não tinham respostas definitivas, mas souberam com maestria ponderar sobre muitas variáveis, oferecendo vários pressupostos e indicando nortes e pistas de quais profissionais e que instrumentos de gestão de pessoas são bem-vindos em cada setor (ou área).

Assim, com base nesse vasto e denso conteúdo audiovisual – que juntos somam mais de 20 horas de gravação –, realizamos uma brevíssima síntese com o intuito de subsidiar os atores governamentais com propostas factíveis para o aprimoramento da gestão de pessoas em diversas searas da administração pública dos estados e dos municípios.

Na continuidade deste documento, na mesma sequência em que ocorreram os seminários, são apresentadas as sinopses para cada um dos oito setores (ou áreas) – seguindo a mesma lógica estrutural de compilação do conteúdo. Em adição, se você, leitor, desejar acessar à íntegra do conteúdo, seja o vídeo e/ou a síntese da transcrição do evento, basta acessar o QR code ou link indicados no ‘Saiba Mais’, no final de cada seção.

Por fim, encerrando esta publicação, são feitas algumas considerações finais que destacam os pontos de convergência entre os diferentes setores (ou áreas) em prol de uma política de gestão de pessoas intersetorial nos governos subnacionais.

# Mais atenção com o maior ecossistema de profissionais no setor público brasileiro

## Introdução

Nas últimas três décadas foi inequívoco o investimento do país na Educação Pública. Isso em parte também se reflete no número de profissionais envolvidos: dos 2.200.000 docentes no Brasil, cerca de 80% trabalham nas redes públicas. Por outro lado, esse grupo constitui cerca de 25% dos vínculos do setor público. Para os municípios e estados isso ainda é mais verdadeiro, e os professores – de várias modalidades – encontram-se entre as categorias que mais cresceram no período 2003-2018.

As despesas de pessoal da Educação são, por essas razões, bastante consideráveis; o crescimento do número de aposentadorias e do piso salarial, somado ao número de professores fora da sala de aula, tornou essas folhas ainda mais custosas. Nos municípios, entre 2004 e 2014, os salários da Educação cresceram mais do que aqueles da Saúde. Ainda assim, o salário médio dos professores brasileiros está bastante aquém daqueles dos praticados nos países da OCDE: enquanto no Brasil o salário médio anual é de US\$ 25 740 (PPP), o da OCDE é US\$ 48 000 (PPP).

Historicamente, os resultados dos esforços em torno das políticas públicas educacionais têm sido positivos, contudo, muito menos intensos do que os investimentos públicos levados a cabo. A avaliação do último IDEB (2019) mostra que a meta para os anos iniciais do Ensino Fundamental foi atingida, mas aquelas definidas para os anos finais do Ensino Fundamental e para o Ensino Médio não o foram (INEP, 2021).

Não são poucos, nem fáceis os desafios que a Educação Pública tem pela frente no país: além de superar os problemas de um legado de décadas, tem agora de se ajustar ao período pós-pandemia e às demandas de um mundo profundamente transformado pelas novas tecnologias.

Em linhas gerais, melhorar a qualidade e a produtividade desse setor significa:

- Identificar uma política pública adequada e contínua, orientada por dados e evidências;
- Criar os mecanismos organizacionais aderentes para a mesma;
- E, por último, mas não menos importante, identificar o perfil, a quantidade e as formas de gestão de seus profissionais.

A melhor compreensão do perfil dos profissionais necessários certamente permitirá uma condizente execução da política pública, assim como o planejamento da força de trabalho, é condição indispensável para o uso eficiente dos recursos disponíveis.

## Pressupostos

Claudia Costin e Binho Marques, dois dos grandes especialistas brasileiros em gestão da educação pública, identificaram os pressupostos de uma política pública de educação desejável para o Brasil; de modo sucinto são eles:

- A base da Educação é a escola, embora essa seja lenta em se atualizar;

- A escola deve transmitir conhecimentos para toda uma vida, embora os conhecimentos sejam produzidos em tal velocidade que a busca por eles será tarefa para a vida inteira;
- Os objetivos da Educação no século XXI, de acordo com a UNESCO, são aprender a aprender; aprender a fazer; aprender a ser e aprender a conviver; e
- No âmbito desses objetivos, faz-se necessário ensinar a pensar criticamente, a resolver problemas complexos e desenvolver competências socioemocionais.

### **Quais Profissionais neste Setor?**

Os especialistas também apontaram os perfis necessários e os aspectos de gestão desses profissionais. São eles:

#### **Na escola pública**

- A professora/ o professor da educação básica
- A diretora/ o diretor
- O porteiro/ a porteira
- O secretário escolar/a secretária escolar
- O professor da pré-escola/ a professora da pré-escola

#### **Na secretaria de Educação**

- O secretário/ a secretária
- Os demais gestores de setores finalísticos e áreas-meios atinentes ao processo educacional

#### **Professor(a) da Educação Básica**

- Formação:

A formação prévia do(a) professor(a) deve se deslocar de um “academicismo” para incluir mais as questões das práticas pedagógicas. E a inclusão digital desses profissionais é fundamental.

- O concurso público:

O concurso deve conter uma prova didática também, não somente avaliação de conhecimentos.

- O estágio probatório:

Deve ser, de fato, um período de avaliação de desempenho que retroalimente a educação continuada, para além de um ritual processualístico.

- Educação continuada:

Deve se dar dentro da própria escola. Professores(as) mentores(as) e ou tutores(as) são desejáveis para orientar os iniciantes.

O(a) professor(a) deve se tornar um(a) pesquisador(a) das necessidades dos(as) dos(as) estudantes.

Metodologias ativas e gestão da sala de aula também devem ser acrescentadas à formação.

- Remuneração e desafios ao longo da carreira:

A carreira tem que ser atrativa e os salários idem, com esforços continuados dentro de



uma política de Estado de longo prazo que perpassse os diversos governos.

- Carga horária:

Deve ser aumentada. Segundo os especialistas, alguns pesquisadores brasileiros já identificaram que a variável que mais explica o desempenho escolar é o número de horas dos alunos em sala de aula. Ao mesmo tempo, é preciso que os/as docentes dediquem 1/3 de seu tempo à sua formação continuada.

- Banco de professores/as:

É preciso ter um banco de profissionais a serem acessados rapidamente para as emergências e contingências em torno do absenteísmo docente.

### **Professor(a) da educação infantil (creches e pré-escola)**

- Podem ter nível médio, mas devem receber uma formação específica para o ofício.

### **As competências do(a) Diretor(a)**

- Deve ser um líder do ambiente escolar e não operador de burocracias.
- Deve passar por um processo seletivo, que avalie inclusive suas competências gerenciais.

### **Porteiros(as) e secretários(as) escolares**

- Podem ter nível médio, mas aliado a uma formação sobre o que é e quais são os objetivos da escola e a fundamentação do seu papel no processo escolar.
- Papel importante na organização do fluxo escolar, dos recintos extraclasse e dos equipamentos

### **Secretários(as) de Educação e demais profissionais**

- Fundamental que gerenciem e decidam sobre recursos, inclusive aqueles referentes à folha de pagamentos. Devem ser auxiliados por três perfis:
  - O gestor pedagógico/ a gestora pedagógica
  - O gestor de recursos e do planejamento/ a gestora de recursos e do planejamento
  - O gestor da governabilidade/ a gestora da governabilidade.
- Muitas vezes, as secretarias costumam abrigar mais profissionais do que o necessário (frequentemente por estratégias clientelistas). A digitalização de processos, sobretudo os sistemas gerenciais, poderá racionalizar e dar maior eficiência às secretarias e ao sistema escolar.

## **Em Destaque**

Ambos os especialistas destacaram a importância da colaboração e da formação de redes: desde entre as próprias escolas, como entre os municípios e os estados e entre esses e a União. Em março de 2022, o Senado aprovou o PLP 235/2019, criando o Sistema Nacional de Educação. O projeto tramita na Câmara Federal, para aprovação final. O SNE poderá permitir o compartilhamento de experiências e recursos, longamente reivindicados, entre outros benefícios.

## Saiba Mais

Para acessar o vídeo na íntegra do seminário realizado com os especialistas, bem como uma síntese da transcrição do evento, em documento para leitura, acesse

Link entrevista: [https://is.gd/entrv\\_educacao](https://is.gd/entrv_educacao)

Link vídeo: [https://is.gd/video\\_edpublica](https://is.gd/video_edpublica)



Entrevista



Video

# A importância da diversificação e da regionalização na prestação dos serviços

## Introdução

Um estudo publicado em 2020 pela OCDE, sobre a Saúde na América Latina, indica que o Brasil tinha, em 2017, um desempenho ligeiramente superior à média dos países desse continente: a expectativa de vida de homens e mulheres era maior que a média, assim como a sobrevivência daqueles acima dos 65 anos e a mortalidade das crianças abaixo de 5 anos. Entretanto, tinha pior desempenho em tratamento de câncer de mama e de cólon e desempenho igual à média no tratamento de câncer cervical.

Os gastos em saúde per capita foram um pouco superiores à média latino-americana. O número de leitos hospitalares por 1000 habitantes e o percentual de mulheres cobertas com acompanhamento pré-natal também são superiores no Brasil. Entretanto, o número de médicos e enfermeiros por 1000 habitantes é inferior à média latino-americana.

Conforme outra análise, feita pelo Banco Mundial, comparando o desempenho de municípios mais e menos produtivos verificou-se que, em geral, esses entes têm uma atenção primária com alta produtividade e baixo desempenho; enquanto na atenção secundária e terciária, a produtividade e o desempenho são baixos. Em parte, a ineficiência é explicada pela falta de médicos, que são relativamente bem pagos, mas que não têm a estrutura de incentivos, incluindo os processos de gestão, para a melhoria do desempenho.

A despesa de pessoal com os recursos humanos da Saúde só incide parcialmente sobre a folha de pagamentos dos entes subnacionais, dado que esses estão progressivamente delegando a prestação dos serviços a entidades filantrópicas, organizações sociais, santas casas e empresas. Em 2018, conforme dados do IBGE, os estabelecimentos de saúde municipais administrados por entidades privadas eram 13,2%, enquanto em 2014 eram 10,6%. Em 2018, 20 estados da federação declararam ter estabelecimentos de saúde gerenciados por terceiros.

Ainda assim, a contratação de pessoal constitui uma parcela significativa dos pagamentos feitos por estados e municípios aos terceiros e o resultado de seu trabalho é determinante para a prestação de serviços no setor. Cabe, pois, ao poder público direcionar melhor o perfil dos recursos humanos na gestão e políticas públicas de saúde.

## Pressupostos

Ana Maria Malik e André Medici, dois dos grandes especialistas brasileiros em gestão da saúde pública, identificaram uma nova visão que está se impondo no campo da gestão da saúde pública no Brasil; de forma sinóptica ela pressupõe:

- A priorização da prevenção da doença e promoção da saúde e de hábitos saudáveis, cedendo lugar ao tratamento e às medidas exclusivamente farmacológicas;
- A construção/orientação da política pública tendo o cidadão como centro do processo, “pessoas cuidando de pessoas”;
- A saúde populacional, que considera as condições prévias e os riscos;
- A concentração nos resultados, ao contrário de considerar somente os volumes de processos (atendimentos e procedimentos);

- O envelhecimento da população, que amplia a demanda pelos serviços;
- O emprego de big data e de estudos preditivos, ao lado da telemedicina, como forma (inclusive) de aumentar a produtividade;
- O uso de equipamentos domésticos, acessíveis, facilitando o autocuidado; e
- A observação das questões emocionais, dos valores humanos e o desenvolvimento da sensibilidade em termos de uma saúde plena.

### **Quais Profissionais neste Setor?**

Sobre os recursos humanos e a gestão de pessoas no campo da saúde pública, os especialistas ressaltaram a amplitude da gama de profissionais:

- Os gestores da política (secretários, formuladores e reguladores) e dos programas e dos equipamentos públicos (coordenadores e gerentes);
- Os profissionais de nível superior (médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, biomédicos, nutricionistas, psicólogos, fonoaudiólogos, dentre outros profissionais);
- Os profissionais de nível médio (técnicos e auxiliares de enfermagem, em radiologia, dentre outros.)
- Os profissionais operacionais como agentes de saúde, auxiliares de laboratório e cuidadores); e
- Os voluntários.

A adoção das novas tecnologias e o uso intensivo de telemedicina terão um grande impacto em toda a cadeia de operação e prestação de serviços do setor. Logo, as chamadas competências digitais serão necessárias para todos os profissionais do ramo.

Essas tecnologias serão determinantes, grosso modo:

- Na transformação das rotinas e procedimentos das atuais atividades;
- Na diminuição de algumas ocupações, sobretudo as dos técnicos e onde houver automação de atividades; e
- No aparecimento de novas atividades dentro do setor como cientista de dados, engenheiro de dados e profissionais correlatos).

Ainda, em muitos casos, mais médicos e enfermeiros serão necessários, diante da má distribuição dessa força de trabalho pelos municípios do país, com estratégias de fixação e diminuição da rotatividade, bem como de regionalização, que reforce a atenção primária, mas que, igualmente, reduza as assimetrias de capacidades da média e alta complexidade.

O aumento da produtividade deve considerar, imediatamente, a mensuração de custos relacionados à eficiência dos processos e eficácia dos serviços, combatendo o desperdício passivo, o que requer também um investimento profissional em prol de uma maior capacidade dos entes para a elaboração e gestão de contratos com as organizações sociais de saúde, dentre outras formas de contratualização.

A capacitação terá que ser permanente e não fragmentada. Todos os profissionais devem saber o que estão fazendo e saberem distinguir um problema de saúde de um problema social. O profissional terá que ter como princípio o engajamento com a saúde e com a comunidade. Maior ênfase deverá ser dada ao “learning by doing”, o aprendizado na prática. A formação acadêmica aliada à organizacional.

Os profissionais deverão ser avaliados pelos resultados (valor) produzidos, especialmente aqueles produzidos pelo coletivo, o que demanda tanto a formação de gestores para a liderança desses processos nos equipamentos públicos de saúde, como políticas de remuneração que sejam condizentes com a valorização dos diferentes segmentos profissionais.

## Em Destaque

Ambos os especialistas destacaram a importância da colaboração e da formação de redes: no campo da Saúde Pública é preciso se utilizar mais da integração dos serviços, ajustando-os às diferentes realidades do país em uma perspectiva de regionalização. É inexorável que o Brasil seja muito diverso e que as soluções não podem ser padronizadas; têm regiões onde a contratualização com OSs é factível, tem regiões onde o modelo é incompatível; todavia, tal fato não impede que haja trocas, aprendizados mútuos e eventuais coordenações.

## Saiba Mais

Para acessar o vídeo na íntegra do seminário realizado com os especialistas, bem como uma síntese da transcrição do evento, em documento para leitura, acesse

Link entrevista: [https://is.gd/entrv\\_saudepublica](https://is.gd/entrv_saudepublica)

Link vídeo: [https://is.gd/video\\_saudepublica](https://is.gd/video_saudepublica)



Entrevista



Video



# Mais informação, formação e cooperação em prol da gestão e operação

## Introdução

Talvez seja a violência a marca mais sombria da sociedade brasileira na atualidade. Basta um número: o país abriga 2,7% da população do planeta e concentra 20,4% dos homicídios, segundo o Fórum Brasileiro de Segurança Pública (FBSP). Os últimos números publicados pelo FBSP são de 2021 e animadores: queda nas taxas de mortes violentas intencionais e da letalidade policial; contudo, as dimensões da criminalidade ainda são assombrosas no país.

A segurança pública, direito fundamental e dever do Estado brasileiro, tem uma força de trabalho bastante concentrada no nível estadual, dado as competências que tal esfera de governo exerce neste setor de política pública a partir das polícias militares, corpo de bombeiros, polícia civil, polícia técnico-científica e polícia penal.

O Ministério da Justiça e o Fórum Brasileiro de Segurança Pública estimam um contingente policial no país em torno de X profissionais, cujos aparatos – em números aproximados – são:

- 400.000 policiais militares estaduais
- 90.000 policiais civis estaduais
- 12.000 peritos da polícia técnico-científica
- 55.000 bombeiros militares
- 90.000 agentes da polícia penal
- 12.000 policiais federais
- 12 000 policiais rodoviários federais
- 1.000 policiais penais federais

A esses profissionais estaduais e federais, ainda podem ser acrescentados cerca de 150.000 guardas civis pertencentes às prefeituras, exercendo atividades em aproximadamente 1200 cidades brasileiras que mantêm guardas civis municipais, que exercem tanto o papel de zelo patrimonial como, de alguma maneira, complementam o papel das polícias militares.

Logo, refletir sobre o perfil desses profissionais, bem como sobre os instrumentos de gestão de pessoas nessas corporações, é um dos pontos cruciais para ampliar e melhorar as políticas de segurança pública no Brasil.

## Pressupostos

Tânia Pinc e Roberto Sá, dois expoentes brasileiros na seara da segurança pública, admitem que o artigo 144 da Constituição Federal estabelece regras condizentes para a divisão do trabalho policial, as quais, segundo eles, não estão sendo respeitadas. Por outro lado, afirmam que política de segurança pública não pode garantir resultados sem que haja o combate à impunidade e o controle de armas no país; a falha de outras instituições e procedimentos acaba comprometendo o desempenho da política de segurança pública.

As novas tecnologias são basilares na reorganização do trabalho. No entender dos especialistas, apesar da importância, elas ainda são muito inacessíveis. Ademais:

- A identidade única irá ajudar muito o trabalho integrado; até aqui os estados vinham trabalhando separadamente, limitando uma atuação mais coordenada;
- Por enquanto, apesar do crescimento da base de dados, a informação é pouco qualificada;
- O uso do georreferenciamento para os dados criminais das unidades policiais pode apoiar o emprego otimizado dos contingentes de profissionais, alocando-os conforme prioridades identificadas na prevenção e investigação;
- As câmaras de fardamento podem auxiliar muito na identificação correta das ocorrências e mesmo no cumprimento dos procedimentos operacionais padrão;
- Muitas ferramentas tecnológicas não são plenamente utilizadas. Não há uma avaliação sistemática do impacto das diferentes tecnologias de informação e comunicação (TICs) na política pública. Por exemplo: as inúmeras imagens, colhidas através de câmeras colocadas nas vias públicas, constituem importantes subsídio à investigação, até hoje pouco utilizadas.

### **Quais Profissionais neste Setor?**

Sobre os recursos humanos e a gestão de pessoas na área da segurança pública, os especialistas dividiram a análise em torno dos profissionais da linha de frente e daqueles que cumprem as atividades de gestão.

#### **Profissionais em contato direto com o cidadão**

- Policiais

A pandemia mostrou a importância das atividades policiais próximas ao cidadão; para esses profissionais não existe teletrabalho; é preciso que tenham um enorme preparo emocional. Trabalhar a humanização do policial e sua capacitação contínua são dois aspectos importantíssimos nos dias correntes.

Rever a alocação de policiais militares em áreas-meio, como o 'rancho' (refeitórios) e outras atividades em que podem ser utilizados outros perfis profissionais na segurança pública; esse uso é uma tradição de longa data das forças armadas que foi absorvida pelas polícias militares, mas que impactam diretamente na disponibilidade dos efetivos para as operações típicas da polícia.

Uma melhor distribuição dos efetivos pode ser dar se três aspectos forem considerados no planejamento de recursos humanos em termos de dimensionamento quantitativo, a saber: a população flutuante; a extensão territorial e os índices de criminalidade.

- Guardas Civis Municipais

Devem se ater às atividades de prevenção e deve-se evitar a militarização; eles deveriam ter acesso a um processo de formação continuada com maior frequência, o que acontece em poucas corporações de GCMs.

- Polícia técnico-científica

Poderiam utilizar do expediente de programas de residência em medicina legal.

#### **Profissionais da Gestão/Administração**

- É necessária uma estrutura de gestão multiprofissional para apoiar as forças policiais, inclusive na área de produção e análise de dados; ademais, é bem-vindo processos de

redimensionamento da força de trabalho que incluam ações para retornar, gradativamente, os policiais da área-meio (sobretudo, das atividades administrativas) para as atividades finalísticas.

### **Gestão de Pessoas na Segurança Pública**

- Concursos Públicos

É necessário modernizar o processo de recrutamento e seleção: os concursos públicos na área não medem habilidades e as provas ainda estão fortemente baseadas na tradição do conhecimento em ciências jurídicas. Ademais, não se faz avaliação fisiológica como, por exemplo, o indivíduo reage a situações difíceis/stress.

- Capacitação

É preciso qualificar a cúpula das polícias, inclusive através de parcerias com as universidades e em prol de formação de lideranças. Em adição, a corporação necessita, coletivamente, desenvolver a capacidade de gestão de pessoas nos aspectos comportamentais, propiciando um tratamento humanizado, escutando mais as pessoas, trabalhando as questões emocionais, para que não percam a sensibilidade. A formação tem que ser continuada, incorporando o conhecimento informal ao formal; no nível operacional, os policiais têm que ser preparados para mediar conflitos e incivildades.

- Avaliação de Desempenho

Urge voltar à discussão de como o sistema de mensuração que a segurança pública tem comumente usado, oferece, de fato, subsídios para se refletir sobre a eficiência do trabalho. É preciso rever as métricas de desempenho; por exemplo, a prisão em flagrante deveria ser um último recurso. Necessário avançar em indicadores de prevenção, mais do que o trabalho de repressão.

## **Em Destaque**

Ambos os especialistas salientaram que a diversidade de situações no país é bastante grande, sobretudo na ambiência municipal, o que requer a adaptação da força de trabalho às demandas de segurança pública de cada território. A maior cooperação entre polícia militar e civil nos estados em torno do ciclo completo de polícia, bem como uma potente integração de dados e dos esforços de colaboração entre as forças policiais estaduais pode favorecer, de fato, o emprego mais eficiente dos contingentes.

## **Saiba Mais**

Para acessar o vídeo na íntegra do seminário realizado com os especialistas, bem como uma síntese da transcrição do evento, em documento para leitura, acesse

Link entrevista: [https://is.gd/entrv\\_segpublica](https://is.gd/entrv_segpublica)

Link vídeo: [https://is.gd/video\\_segpublica](https://is.gd/video_segpublica)



Entrevista



Video

# A importância dos centros de governo e de carreiras para as áreas-meio

## Introdução

Mais distante dos olhos dos cidadãos, a área de Gestão Pública representa o coração do governo. É nesse âmbito que se definem as relações entre governo e economia, governo e democracia e governo e política. É nessa seara que as prioridades governamentais são construídas (funções Planejamento e Orçamento) e se monitoram a sua realização (função monitoramento e avaliação). É lá que se estabelecem as relações econômicas entre Estado e Mercado, e Estado e cidadãos, por meio das funções de arrecadação, finanças públicas e gestão fiscal, incluindo as compras governamentais (licitações e contratos). É nesse âmbito em que se diferencia governo e Estado, ao procurar afastar a administração pública da politização. É nessa área que se procura garantir a legalidade e a integridade, através das ações do Controle Interno e da Procuradoria. E, não menos importante, estabelecer as bases tecnológicas do funcionamento do governo e oferta de serviços digitalizados a empresas e cidadãos.

Mais modernamente, essa área vem também abrigando os “centros de governo” que atuam em apoio aos dirigentes políticos, facilitando a coordenação interna e no estabelecimento de parcerias com outros entes, poderes, e países, com a sociedade e setor privado.

Sob o ângulo do “Futuro do Serviço Civil”, a área de Gestão Pública abriga - ou deverá abrigar- as estruturas que deverão definir a quantidade e perfis dos funcionários e empregados públicos, sua gestão - seleção, acolhimento, capacitação, desempenho, incentivos - e remuneração, em torno de uma gestão estratégia de pessoas. Enfim, do bom funcionamento da área de gestão pública dependem, em larga medida, a eficiência e a efetividade do governo como um todo.

Nas últimas três décadas, assistimos a uma importante transformação dessa área, em termos do capital humano que aí exerce suas atividades. Liderados pelo governo federal desde meados dos anos 1990, governos estaduais e alguns municípios criaram carreiras específicas, ditas do ciclo de gestão, nos decênios subsequentes: especialistas de políticas públicas e gestão governamental, planejamento e orçamento, dentre outras.

Ainda assim, tanto em boa parte dos estados, quanto na maioria dos municípios, essa área central ainda está longe de ter um bom desempenho, criando déficits fiscais, de democracia e de eficiência. Para exemplificar, vale recorrer ao índice de efetividade da gestão municipal (IEG-M), adotado, inicialmente, pelo TCE-SP e difundido pelo país nos últimos 5 anos. O índice apura sete índices temáticos, dos quais três se referem à Gestão Pública: Planejamento, Gestão Fiscal e Governança de TI. A título de ilustração do argumento, o último levantamento, com dados de 2019, 52% dos municípios paulistas tiveram a pior nota para o índice Planejamento, 57% tiveram uma nota intermediária para Gestão fiscal e 59% tiveram a pior nota para Governança de TI.

Urge, assim, o setor público subnacional avançar na estruturação de suas políticas públicas de gestão, o que requer a formação de uma burocracia para tal.

## Pressupostos

Renata Vilhena e Pedro Farias, dois dos grandes especialistas brasileiros em políticas de gestão pública, apontam as novas demandas para a gestão governamental, as quais incluem:

- A premência dos governos de solucionar problemas de crescente complexidade;
- A essencialidade de uma visão de futuro e capacidade de antecipação, agilidade de resposta e resiliência dos órgãos e entidades públicas;
- Uma vez que as soluções supõem transversalidade das políticas públicas, os governos devem ter a capacidade coordenar organizações e se articular com outros níveis de governos e poderes, e mesmo com a sociedade civil;
- A importância do estabelecimento de estratégias claras para o alcance dos objetivos macrogovernamentais, orientando o planejamento, o orçamento e a gestão, através de projetos prioritários, cujos resultados possam ser medidos e contratualizados; e
- A função de planejamento da própria força de trabalho dos governos, visando um dimensionamento e alocação estratégicos do capital humano.

Ademais, a transformação digital perpassa todas essas diretrizes; conforme está sendo proposto pelo BID, o “Marco da Transformação Digital” no setor público deve contemplar quatro eixos: a tecnologia, as regulações – que darão respaldo às transações digitais – a governança e o talento humano.

### Quais Profissionais neste Setor?

Sobre os recursos humanos e a gestão de pessoas na gestão pública na acepção de área-meio (e centro de governo), os especialistas discutiram sobre a importância de carreiras do ciclo de gestão. Uma proposta alternativa, ou de transição, quando ainda não existem tais carreiras, seria um processo de certificação para as áreas de finanças, planejamento, orçamento, compras e gestão estratégica de pessoas.

Em linhas gerais, os profissionais da área-meio requerem competências técnicas e gerenciais para trabalharem junto às áreas setoriais, apoiando-as na operacionalização das ações finalísticas.

Mas é também nessa área em que se concentram os profissionais de tecnologia, cada vez mais necessários, porém menos disponíveis. Há carência desses especialistas de modo universal, portanto estados e municípios têm ou terão de enfrentar essa questão; incentivos e novas modalidades de contratação são necessários para atrair e reter esses profissionais. Soluções compartilhadas poderão, igualmente, atenuar o problema.

### Gestão de Pessoas nas Áreas-Meio

Para a área central do governo, a gestão de pessoas tem duas dimensões: a das pessoas que efetivamente trabalham nesse espaço institucional e a das políticas que englobam todos os colaboradores da administração pública.

Os profissionais dessa área precisam cada vez mais ter capacidade no manejo de dados, tendo em vista que as atividades de planejamento, orçamento, compras, gestão patrimonial e de pessoas geram grandes quantidades de informações, passíveis de serem analisadas e



proverem importantes indicativos ao governo. Outro aspecto a considerar é que esses profissionais devem trabalhar em conjunto, a partir de equipes de trabalho coerentes e consistentes.

Com respeito ao conjunto dos colaboradores, é necessário que a área central defina políticas que ampliem a motivação estimulando a participação em decisões importantes, reduzindo amarras burocráticas, apoiando a inovação, e dando incentivos não necessariamente pecuniários, além da criação de critérios quantitativos e qualitativos para a composição da força de trabalho macrogovernamental.

Essa área também deve apoiar a seleção pública de lideranças, com vistas a melhorar o desempenho da alta administração.

## Em Destaque

Ambos os especialistas afirmaram que, diante das restrições de recursos financeiros e mesmo das restrições de oferta de profissionais, soluções compartilhadas, inclusive por meio de arranjos como os consórcios públicos, devem ser buscadas, assim como o desenvolvimento de centros de serviços comuns a vários órgãos, incluindo as funções de compras públicas, TI, gestão de pessoas, assessoria em planejamento e orçamento, monitoramento e avaliação, dentre outras frentes da gestão governamental.

## Saiba Mais

Para acessar o vídeo na íntegra do seminário realizado com os especialistas, bem como uma síntese da transcrição do evento, em documento para leitura, acesse

Link entrevista: [https://is.gd/entrv\\_gestao](https://is.gd/entrv_gestao)

Link vídeo: [https://is.gd/video\\_gespublica](https://is.gd/video_gespublica)



Entrevista



Video

# Um universo multiprofissional com insuficiência de trabalhadores e enormes desafios intersetoriais

## Introdução

A institucionalização do desenvolvimento social, nos municípios e nos Estados do Brasil, é, na verdade, muito recente.

Essa trajetória começa em 1937, quando o Estado começa a ter uma participação nessa área, através do Conselho Nacional de Serviço Social. Em 1942, é criada a Legião Brasileira de Assistência, ampliada em 1969. Mas, na ocasião, a participação governamental era bastante tímida e se dava, sobretudo, por meio de subvenções. Cabia às instituições filantrópicas tanto financiar como prestar os serviços de assistência social.

Tudo começa a mudar com a Constituição de 1988 que vai, então, propor a descentralização e a participação da União, Estados e Municípios associados às entidades filantrópicas. Em 1990, a Legião Brasileira de Assistência é extinta e, em seu lugar, será criada a Secretaria de Assistência Social, junto ao Ministério da Previdência.

Em 1996 é criado o Conselho Nacional de Assistência Social e começa a haver, de fato, uma descentralização dessa política no nível dos Estados e municípios. Isso se fortalece com a segunda NOB que ocorre em 1998. Em 2003, é criado o Programa Bolsa Família, uma integração de programas prévios (como o Bolsa-Escola), com ampliação da base de atendimento e a elaboração do Cadastro Único.

Em 2004 é criada a Política Nacional de Assistência Social que irá expandir e tipificar os serviços. Uma nova NOB, de 2006, irá definir as equipes mínimas e criar a rede de equipamentos, os CRAS e CREAS. Constrói-se, assim, o Sistema Único de Assistência Social (SUAS), destinado a integrar as ações governamentais e de instituições filantrópicas no campo da proteção social. Poucos anos atrás, em 2016, eram contabilizados 89.000 trabalhadores nessa rede e os CRAS se faziam presentes em todos os municípios do país.

Enfim, enfrentar a extrema pobreza, e suas múltiplas consequências, foi objeto da ação das organizações da sociedade civil até se tornar uma política pública, baseada no desenho da integração de forças governamentais, entidades filantrópicas e comunitárias. As conquistas se realizaram - ainda que parcialmente - durante a primeira década desse século, em que as taxas de desemprego caíram, os salários reais aumentaram e os programas de transferência de renda foram avolumados, dentre outras ações, com o Brasil saindo, inclusive, do Mapa da Fome da ONU em 2014.

Todavia, de lá para cá, as baixas taxas de crescimento econômico e a falta de financiamento específico para essa política vem impedindo melhores resultados, revertendo às conquistas alcançadas. Além da perda da segurança alimentar, estamos assistindo ao aumento da população de rua, à violação de direitos, principalmente das mulheres, ao aumento do alcoolismo, das drogas, e à perda da habitação.

Em outras palavras, temos um panorama de enormes desigualdades sociais, agravado

pela pandemia e que impele por uma reorganização da política pública de assistência/desenvolvimento social que, por seu turno, envolve o repensar de seus recursos humanos e de suas práticas de gestão de pessoas.

## **Pressupostos**

Elizabeth Jucá e Floriano Pesaro, dois dos grandes especialistas brasileiros em assistência social, discorrem sobre alguns dos indicativos para as políticas públicas nessa seara no Brasil, a saber:

- É ponto de partida o entendimento de que o foco deve ser tirar as pessoas da vulnerabilidade e trazê-las para a autonomia, promovendo a mobilidade social; e não somente fornecer a assistência;
- Para o desenvolvimento social, trabalho, emprego e renda, habitação, saúde e educação são temas transversais que fazem toda a diferença na política pública;
- A geração de renda deve ser priorizada; O Sistema S, por exemplo, poderia contribuir como parceiro do desenvolvimento local, formando jovens em parceria com a Assistência Social. Uma parte dos recursos de transferência de renda poderia ser destinada às frentes de trabalho e outros mecanismos emancipadores;
- O Cadastro Único tem mostrado que o número de famílias vulneráveis vem aumentando nos últimos três anos, número que possivelmente não está captando a realidade em sua inteireza num cenário de pandemia e pós-pandemia. Nessas circunstâncias, o trabalho dos governos em colaboração com a sociedade civil se torna ainda mais importante; e
- O Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil/MROSC veio para ampliar a transparência, mas é necessário qualificar e capacitar as organizações da sociedade civil para operarem a partir desta normativa, sobretudo aquelas menores que cumprem importante papel no nível municipal.

### **Quais Profissionais neste Setor?**

Sobre os recursos humanos e a gestão de pessoas no campo do desenvolvimento social, os especialistas destacam, inicialmente, alguns perfis profissionais, quais sejam:

- O profissional articulador

Trata-se, fundamentalmente, do profissional da Assistência Social que dialoga intersetorialmente com as políticas da habitação, da saúde, da segurança alimentar, da educação, dos direitos humanos, do trabalho, emprego e renda e da proteção social, dentre outras. Nesse período da pós-pandemia essas questões de gestão e articulação terão que ser reavaliadas.

- Os profissionais da “ponta”

Devem ser assistentes sociais e serem continuamente qualificados. Devem igualmente ser capacitados em processos gerenciais; atualmente há falta desses profissionais nos equipamentos públicos de linha de frente, sobretudo nos municípios de pequeno e médio porte. Além de assistentes sociais, psicólogos, advogados, educadores e outros profissionais também são necessários, a depender da carta de serviços dos CRAS e CREAS.

- Os Agentes Comunitários

Seguindo o exemplo do SUS, que criou os agentes comunitários de saúde, o SUAS também pode criar auxiliares nesse trabalho. Seriam pessoas remuneradas, já no território, ajudando os profissionais da Assistência Social. A Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social de São Paulo, por exemplo, criou os “Agentes de Proteção Social” (2005-2008) com essa finalidade. Os chamados APS’s eram pessoas capacitadas por tal Secretaria e ganhavam uma bolsa para atuar no seu território; eram contratados no próprio território para atuar nele, com formação para encaminhamento, acolhimento, orientação da população mais vulnerável.

- Voluntários

Devem complementar os profissionais do SUAS, e não os substituir. Devem igualmente seguir as regras do SUAS, inclusive as de Proteção Social; na gestão pública municipal é fundamental regulamentar essa rede de “voluntários” e inseri-los no sistema com a devida capacitação.

### **Gestão de Pessoas no Desenvolvimento Social**

Três aspectos são realçados: o número insuficiente de profissionais no SUAS, demandando mais contratações (principalmente nos municípios menores), a baixa remuneração de alguns cargos e a necessidade, de fato, de fazer valer o processo de capacitação e formação continuada dos profissionais.

### **Em Destaque**

Ambos os especialistas ressaltaram que o próprio Cadastro Único representa a adoção das novas tecnologias. O cadastramento, a inclusão e o cruzamento desses dados deveria permitir a integração das políticas, o que ainda não ocorre. O sujeito de direito é um só, as demandas são múltiplas; é preciso ter um olhar integral e oferecer múltiplos atendimentos. As informações também têm que estar referidas ao território pelo uso do georreferenciamento. Enxergar a família a partir do ciclo de vida, da primeira infância ao idoso, tudo isso é informação e ela é fundamental para aumentar a eficiência das políticas da área e/ou racionalizar o uso dos recursos públicos empregados. Grosso modo, a questão da qualidade do dado está pendente e essa atualização tem de ser perene.

### **Saiba Mais**

Para acessar o vídeo na íntegra do seminário realizado com os especialistas, bem como uma síntese da transcrição do evento, em documento para leitura, acesse

Link entrevista: [https://is.gd/entrv\\_desenvolvimento](https://is.gd/entrv_desenvolvimento)

Link vídeo: [https://is.gd/video\\_desvsocial](https://is.gd/video_desvsocial)



Entrevista



Video

# Desenvolvendo as capacidades tecnológicas nos servidores públicos e cidadãos

## Introdução

A transformação digital tem avançado no setor público brasileiro; um relatório recente da OCDE, sobre o Governo Digital no Brasil, identificou progressos na conectividade, interoperabilidade, dados abertos e serviços ao cidadão.

Muitos desses avanços residem, porém, no âmbito do Governo Federal. Entretanto, a maior parte dos serviços ao cidadão é atribuição de estados e municípios e é nessas esferas que há muito a percorrer para simplificar a vida do cidadão, das empresas e mesmo dos próprios governos – um desafio que não é trivial, sobretudo no nível local – são 5.568 municípios e, na maioria deles (de pequeno porte), as capacidades tecnológicas da administração pública são incipientes.

Certamente criar uma estratégia coerente e consistente e implantar uma infraestrutura são condições necessárias, mas não suficientes para a realização do Governo Digital. Fundamental é contar com uma força de trabalho com as competências imprescindíveis ao seu desenvolvimento.

A transformação digital dos governos, em nível subnacional, tem indicado que os próprios servidores públicos necessitam, em primeiro lugar, se qualificar como usuários para operar com as novas ferramentas; precisam também aprender a realizar o trabalho que foi automatizado. Nos municípios, por exemplo, ainda é muito comum com a insuficiência de programas de treinamento e desenvolvimento, e mesmo com o envelhecimento da força de trabalho (sem a constância de concursos públicos e de integração entre diferentes gerações de trabalhadores), haver um déficit de competências para lidar com os serviços digitais; de alguma maneira, a pandemia esgarçou esse cenário, mas, por outro lado forçou alguns avanços pela necessidade do trabalho remoto.

Adicionalmente o serviço público passa a exigir um número crescente de especialistas diversos na área de TI: analistas e arquitetos de dados, programadores, web designers, designers de serviços a partir do foco nos usuários, dentre outras ocupações. Faz-se necessário também criar lideranças digitais para motivar a força de trabalho a se habituar aos novos processos de trabalho bem como – e principalmente – incentivá-la a inovar e explorar as oportunidades que o mundo digital cria.

Urge a disseminação do princípio da colaboração entre os servidores, mas também entre organizações, setores, níveis de governo e poderes. Essa integração também demandará gestores com elevada capacidade de coordenação intra e intergovernamental e mesmo para a coprodução com as organizações da sociedade civil. A título de exemplo, pode-se mencionar como a atualização no campo regulatório e as novas formas de realizar as compras governamentais irão necessitar de profissionais 4.0 nessas matérias e tem que ser também objeto do planejamento de uma nova (ou renovada) força de trabalho.

Enfim, caminhamos para um conceito de governo como plataforma – mais integrado e

digitalizado – que necessita adequar a força de trabalho para tal desafio, bem como pensar na inclusão digital da sociedade, lembrando-se, sempre, das assimetrias de capacidades e da realidade dos diferentes “Brasis”.

## Pressupostos

Daniel Annenberg e Maria Alexandra Cunha, dois dos grandes especialistas brasileiros em governo eletrônico e transformação digital no setor público, enfatizaram alguns aspectos a modernização nesse front no Brasil, a saber:

- Os serviços públicos devem ser repensados tendo como foco do cidadão; temos uma tradição de sistema fechado que não considera as necessidades e expectativas dos usuários que advém do paradigma presencial; e tal realidade necessita ser alterada nos serviços públicos que são presenciais e nos que estão migrando para digital;
- A coprodução, com a participação do usuário-cidadão, é fundamental. Para tanto é importante usar as informações que advém de avaliações de serviços públicos e de mecanismos de ouvidoria, como ensejar a criação de laboratórios de inovação; nesses espaços, novas soluções surgem, são testadas em pequena escala para, depois, ganharem escalabilidade, quando bem-sucedidas;
- A implantação dos serviços digitais no setor público pressupõe a inclusão digital da sociedade. A cidadania digital implica em letramento digital, em novas formas de relacionamento (comunicação e interação) com os usuários, a família e a sociedade. A exclusão digital, por outro lado, se traduz em maior desigualdade social;
- Os serviços digitais requerem a revisão dos fluxos de trabalho e da própria legislação: a automação dos serviços, sem revisão – com atenção e inteligência – dos processos à automação da ineficiência. Por exemplo; o funcionamento da máquina pública costuma ser fragmentada, organizada em “silos”; essa compartimentação se reproduz nos sistemas de informação que, assim, não “dialogam” entre eles; isso não atende às necessidades do cidadão que requer um tratamento integrado como sujeito de direitos em torno da gestão e das políticas públicas; e
- É possível aumentar a produtividade com a digitalização, rearranjando os serviços e a própria força de trabalho. Mas, isso também exige uma cuidadosa análise de custo-benefício; não pode ser meramente um modismo desprovido de consciência de custos e da concretude dos impactos para o cidadão.

### Quais Profissionais neste Setor?

Sobre os recursos humanos e a gestão de pessoas, os especialistas fazem alguns importantes alertas, a saber:

#### Profissionais

Naturalmente, novas funções deverão aparecer com a digitalização dos serviços públicos e, em contrapartida, outras serão extintas, sobretudo os trabalhos manuais e rotineiros relacionados com às áreas-meio. Ao mesmo tempo, os profissionais que lidam com atendimento ao público (os ditos burocratas do nível de rua), cada vez mais vão empregar tecnologias di-

gitais e a capacitação desta linha de frente nessas habilidades e uso de ferramentas torna-se, portanto, essencial.

Já os profissionais tipicamente de tecnologia da informação (TI) estão em falta no mercado público e, em algumas áreas, até mesmo no mercado privado. Novas formas de contratação serão necessárias para atrair e reter esses profissionais, sobretudo no nível municipal, onde os salários são menores e a taxa de rotatividade é alta.

Por sua vez, os profissionais cujas funções tendem a desaparecer, devem ser adaptados para as novas atividades, o que pode incluir, por exemplo, o apoio aos cidadãos com baixo letramento digital.

E, em linhas gerais, os gestores públicas devem estar abertos para o paradigma da governança digital, aliando a tecnologia com a gestão governamental e de políticas públicas, sem, obviamente, deixar “ninguém para trás” e entendendo a importância dos serviços públicos híbridos (presenciais e digitais).

### **Gestão de Pessoas**

A adoção das novas tecnologias exige um grande foco no subsistema de treinamento e desenvolvimento, com uma política de capacitação para a transformação digital em governos: servidores públicos, de todos os níveis e setores, necessitam de atualização tanto de ferramentas como comportamental (em prol da inovação), incluindo o manuseio e o tratamento de dados e informação. Em adição, os profissionais das áreas de compras/licitações têm que ser capacitados para contratar tecnologia/inovação e dialogar com os fornecedores.

## **Em Destaque**

Ambos os especialistas ressaltaram que, ainda, em muitos órgãos e entidades da administração pública subnacional a infraestrutura de TI é inadequada; sem sua adequação, os servidores públicos, mesmo com treinamento e desenvolvimento, têm limitações para avançar. E nas tendências de médio prazo, pode-se esperar que a Inteligência Artificial e a Internet das Coisas devem impactar os serviços públicos, sendo fulcral que as soluções para os problemas públicos envolvam essas abordagens; mas sempre partindo dos problemas para indicar a solução, e não cultivar soluções que podem ser inadequadas para os problemas e se apresentam como moda – um exemplo é o mau uso ou abuso do conceito de Cidades Inteligentes.

## **Saiba Mais**

Para acessar o vídeo na íntegra do seminário realizado com os especialistas, bem como uma síntese da transcrição do evento, em documento para leitura, acesse

Link entrevista: [https://is.gd/entrv\\_digital](https://is.gd/entrv_digital)

Link vídeo: [https://is.gd/video\\_servdigital](https://is.gd/video_servdigital)



Entrevista



Video



# A importância de uma unidade central de recursos humanos nos governos

## Introdução

O setor público é, essencialmente, um prestador de serviço, sobretudo no nível subnacional – estados e municípios –, responsável pela implementação das políticas públicas. Logo, governos são intensivos em mão-de-obra, o que impele por uma gestão estratégica de pessoas e pela sustentação econômico-financeira do gasto público com a sua força de trabalho.

No Brasil, governos estaduais e municipais necessitam, de fato, transitar de um modelo de gestão de pessoas baseado em processos – operacionais – de um Departamento de Pessoal (DP) para uma unidade central de planejamento e gestão de recursos humanos que pense, estrategicamente, o dimensionamento quantitativo e qualitativo da força de trabalho e o seus subsistemas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, design de cargos/ carreiras e compensações, avaliação do desempenho e relações laborais.

Nessa (re)orientação é fundamental pensar a qualificação e as competências dos servidores públicos, incorporar às tecnologias e pensar em inovações que considerem os princípios da gestão pública contemporânea como a orientação para resultados, o foco no cidadão, a intersectorialidade dos programas/projetos e o governo aberto.

Mas, obviamente, temos constrições para tal modernização e a racionalização é, igualmente, um valor. Os dados da última década e os mais recentes, sobre os municípios, por exemplo, indicam um crescimento das despesas de pessoal, em linhas gerais, acima do crescimento da receita corrente. Segundo a FIRJAN, 1/3 dos municípios brasileiros gastam mais que 54% da sua receita corrente líquida com o pagamento de recursos humanos (limite prudencial da Lei de Responsabilidade Fiscal). Os dados da FNP, por outro lado, mostram que nos municípios com população inferior a 100.000 habitantes, ou seja, os médios e pequenos, os problemas são mais graves – até pela incapacidade de geração de receita própria.

Já no nível estadual, os últimos dados para indicam que no período 2014-2018 o aumento da despesa de pessoal foi superior ao crescimento da receita. Essa despesa cresceu entre 2019 e 2020, mas caiu em 2020 em decorrência da Lei Complementar 173, instituída por conta da pandemia. Em resumo, a situação dos estados é heterogênea: segundo o Tesouro Nacional, somente 12 estados e o Distrito Federal se encontram entre aqueles que diminuíram suas despesas de pessoal.

Enfim, para além de uma política de recursos humanos atinente a cada uma das políticas públicas – tal como demonstrando nos textos até então –, faz-se necessário uma orientação (ou diretriz) macrogovernamental de gestão da força de trabalho que seja transversal e tenha como parâmetro a qualidade do gasto público com pessoal.

## Pressupostos

Giovanna Vicer e Nelson Marconi, dois dos grandes especialistas brasileiros em planejamento e gestão (na acepção de economia dos recursos humanos) no setor público, apontaram, a priori, as restrições que dificultam uma administração mais eficiente da folha de pagamento nos governos, quais sejam:

- As despesas obrigatórias, que determinam a aplicação de percentuais orçamentários fixos, independente de necessidades conjunturais distintas daquelas impostas pela realidade; deram como exemplo o período mais recente da pandemia, durante o qual os municípios precisavam alocar mais recursos para pessoal na Saúde do que na Educação, mas não puderam fazê-lo; e
- A insuficiência, quando não ausência, da função de planejamento de recursos humanos nos governos. Com efeito, ter uma força de trabalho adequada às necessidades, sem incorrer em desperdícios, e, portanto, manter sob controle a folha de pagamentos, exige uma gestão de pessoas compatível com as prioridades definidas pelo setor público: quais setores, programas e projetos? E por meio de quais processos?

### **Quais Ações Profissionais nesta Agenda Transversal da Força de Trabalho?**

Sobre ações que podem ser consideradas em torno de uma agenda transversal de RH pelo ideal de planejamento e gestão da força de trabalho, os especialistas realizam três alertas, a saber:

**Matriz de vínculos** - A administração pública necessita ter um corpo de funcionários próprio e estável referente às suas atividades exclusivas e ao ciclo de gestão – formulação, implementação e avaliação de políticas públicas. Todavia, existem funções que podem ser transitórias e/ou temporárias, usando vínculos mais flexíveis, como contratos por tempo determinado e até mesmo o emprego de terceiros (incluindo o mecanismo de publicização dos serviços públicos por meio de organizações sociais).

**Transformação Digital** - Pode ser uma importante estratégia para imprimir maior eficiência aos processos, mas é preciso considerar: processos e legislações a serem revisadas e racionalizadas, bem como estruturas que devem ser enxugadas e outras que devem ser criadas para suportar o governo digital; antes de mais nada é preciso priorizar a presença de servidores públicos capazes de desenhar corretamente as políticas públicas, gerir suas implementações e conduzir suas avaliações.

**Estrutura de Incentivos** - Vários são os instrumentos que devem se coadunar em prol da organização dos serviços públicos; com respeito à remuneração, por exemplo, não é favorável pagar salários iniciais acima da média de mercado, para depois não poder conceder aumentos ao longo da carreira. Pagamento de bônus eventuais também é mais favorável do que a incorporação de aumentos permanentes. Para tanto, porém, é necessário um bom sistema de avaliação de desempenho, voltado à consecução de metas, atreladas, por sua vez, ao planejamento governamental. Ainda, o apoio ao desempenho deve estar conectado à educação continuada e as oportunidades de capacitação permanente a partir das lacunas no alcance dos resultados. Por último, mas não menos importante, um incentivo primordial é a possibilidade de exercer cargos de liderança; para esses o recrutamento pode ser amplo e aberto (interno e externo) e baseado em critérios de competências.

### **Em Destaque**

Ambos os especialistas reforçam o paradigma da gestão estratégica de pessoas no setor público, o que implica em institucionalidade (unidade central), orientação política e uma

equipe de líderes/gestores na sua operacionalização. A transição para esse modelo não é um ‘caminho suave’ e a gestão da mudança deve ser arquitetada política e administrativamente. Outrossim, em uma perspectiva mais centrada no servidor público, é bem-vindo que os governos ofereçam condições de trabalho atraentes (que devem incluir os aspectos não pecuniários), estimular a participação no processo decisório e formar lideranças para construir e conduzir equipes de trabalho mais orgânicas; tudo isso contribui para a (re)criação de um senso de propósito para o trabalho no setor público brasileiro.

## Saiba Mais

Para acessar o vídeo na íntegra do seminário realizado com os especialistas, bem como uma síntese da transcrição do evento, em documento para leitura, acesse

Link entrevista: [https://is.gd/entrv\\_gasto](https://is.gd/entrv_gasto)

Link vídeo: [https://is.gd/video\\_gasto](https://is.gd/video_gasto)



Entrevista



Video

# A calibragem entre contenção e orientação e a importância da diversificação profissional

## Introdução

Duas dimensões desafiadoras na gestão pública contemporânea são o controle e a regulação. São, afinal, atividades distintas, envolvendo diferentes atores, organizados por quadros jurídicos distintos, mas que apresentam um mesmo dilema: o controle presume a supervisão de agentes públicos propriamente ditos e a regulação, por sua vez, envolve o controle pelo poder público de agentes públicos e privados.

Nos dois casos há algumas capacidades que devem estar presentes em ambas as funções e no perfil de seus quadros profissionais: por um lado, o conhecimento das determinações legais do campo, que espelham certo padrão pré-estabelecido; mas também a capacidade de coleta e manuseio de informações e a modificação de comportamentos.

Conforme Lodge e Wegrich (2009):

*“O componente-chave final trata da fiscalização e da obtenção da conformidade. A modificação do comportamento busca abordar qualquer discrepância entre o ‘estado desejado do mundo’ (prescrito pelo padrão) e o ‘estado real’ do mundo diagnosticado (detectado pelos dispositivos de coleta de informação). Novamente, os regimes regulatórios contam com um leque de dispositivos para mudar o comportamento, variando de ‘sermões’ (informação) e ‘cenouras’ (incentivos) a ‘varas’ (sanções). Esses dispositivos são, na maioria das vezes, utilizados em conjunto. Ao combinar ferramentas, alguns sistemas tendem para uma abordagem de conformidade (ênfase nos sermões e nos incentivos) e outros para a repressão (ênfase em sanções explícitas). A pesquisa sugere que uma abordagem puramente repressiva é relativamente cara e ineficaz, especialmente porque a repressão e as ameaças não resolvem o problema da não-conformidade involuntária (devido à falta de informação ou capacidade de se conformar) e porque a repressão motiva a conformidade criativa e outras formas de resistência por parte dos regulados. Ao mesmo tempo, a abordagem da conformidade é acusada de ser demasiada leve para com os regulados, incentivando relações muito próximas e fiscalização fraca, especialmente nas condições em que os regulados não preveem interações constantes com o regulador.” (p.25)*

Como se pode observar, a atuação nesses campos exige profundo discernimento e capacidade de avaliar aquele que está sendo controlado e/ou regulado. Ênfase exagerada na repressão pode implicar na inibição da inovação, do risco, por parte dos controlados e/ou regulados e a correspondente incapacidade de responder a realidades cambiantes. É o que vem sendo comumente chamado de “apagão das canetas”, no caso do controle. Excessiva leniência, por outro lado, pode implicar em sérios prejuízos de uma ou mais partes envolvidas.

Enfim, considerando o empoderamento das funções de controle e regulação nos últimos 25 anos, desde uma perspectiva da auditoria operacional do controle externo até a própria organização do Estado Regulador no Brasil, é fundamental que se reflita sobre a força de trabalho nessas duas searas no nível subnacional.

## Pressupostos

Sidney Beraldo e Alketa Peci, respectivamente, grandes especialistas brasileiros em controle e regulação no setor público, mencionaram algumas características dessas funções no setor público brasileiro, quais sejam:

- O controle externo têm incorporado a avaliação de políticas públicas em uma perspectiva multidimensional, mas, de fato, a função fiscalizatória em termos de averiguação da conformidade e do cumprimento de processos ainda é predominante, com forte conotação jurídica e financeira-orçamentária;
- Já o controle interno ainda é muito assimétrico no que se refere a sua institucionalização e organização de suas diferentes frentes de trabalho como controladoria, auditoria, corregedoria e ouvidoria;
- O papel das agências reguladoras depende do contexto no qual se encontram: enquanto em alguns países o seu papel se restringi à promoção da concorrência, no Brasil, além de políticas regulatórias, os “regulocratas” também cumprem com funções de políticas desenvolvimentistas; e
- O desempenho das agências também depende de seu desenho institucional; procedimentos que lhes dão transparência implicam em resultados mais eficazes. Há, ademais, uma grande diversidade nas agências brasileiras: as federais são incomparavelmente mais sofisticadas - têm carreiras organizadas, recursos financeiros mais abundantes e capacitações permanentes, se comparadas às estaduais e municipais (uma centena, aproximadamente). Ainda assim, prevalece entre todas elas a cultura legalista/procedimental que caracteriza administração pública brasileira.

### Quais Profissionais nesses setores?

Sobre os recursos humanos para o exercício do controle e regulação no setor público, os especialistas trazem algumas observações a partir de novas - ou renovadas - competências profissionais nessas funções, quais sejam:

Em uma mirada mais ampla, não restrita aos órgãos de controle e de regulação, é essencial considerar que o processo de contratualização é crescente no setor público. A origem de bons contratos é a atividade de planejamento, concernente à ambiência da burocracia do Poder Executivo. Destarte, a capacidade de elaborar e gerir contratos são competências essenciais em termos de controle/regulação de terceiros, como nos casos de contratos de gestão com Organizações Sociais e as PPPs.

Em uma perspectiva mais *stricto sensu* da atividade, os controladores e reguladores deveriam poder orientar a - por vezes, frágil - burocracia executiva (sobretudo no nível municipal), exercendo um papel pedagógico de indução da aprendizagem organizacional.

Controladores e reguladores precisam estar mais preparados para não somente a verificar a conformidade legal, mas os resultados finalísticos das políticas públicas, o que inclui,

também, a capacidade de produzir bons relatórios em linguagem acessível aos gestores públicos e mesmo para o controle social advindo da sociedade civil.

### **Tecnologia**

As áreas de controle e regulação já se beneficiaram muito com a adoção de novas tecnologias, especialmente por meio de procedimentos automatizados e organização de bases de dados. Foram exatamente esses avanços que permitiram que as atividades dos Tribunais de Contas dos Estados e Municípios (TCEs e TCMs) não cessassem durante o período da pandemia. O teletrabalho representou uma economia de recursos e as novas práticas foram responsáveis até por um aumento da produtividade. Entretanto, estratégias de inteligência artificial têm tido resultados controversos, especialmente quando refletem “vieses” na interpretação das políticas públicas.

### **Gestão de Pessoas no Controle & Regulação**

Assim como os TCEs, é fundamental que as agências reguladoras estaduais realizem concursos públicos com constância para constituir sua burocracia própria. Muitas delas têm déficits quantitativos e qualitativos na sua força de trabalho atual. Os certames devem prever avaliação de habilidades outras além do conhecimento jurídico e técnico; experiência prévia também deveria ser avaliada. Para a ocupação de cargos de liderança poderia haver um processo de certificação, permitindo que mesmo indicados políticos tivessem uma formação compatível com as funções a serem desempenhadas.

### **Em Destaque**

Os especialistas reforçam que, no nível subnacional de governo (estados e municípios), é fundamental que as funções de controle e regulação sejam racionalizadas e diversificadas. No caso da regulação, por exemplo, é fato que não temos como prever agências em todas as realidades da administração pública municipal para a regulação de atividades/setores cuja competência são dos governos locais; logo, é preciso pensar em estratégias mais flexíveis e/ou de arranjos colaborativos (como em consórcios e comitês de bacia, por exemplo). Já no caso do controle externo, é fundamental que os Tribunais de Contas Estaduais e dos Municípios planejem a ampliação da profissiografia de seus técnicos, muitas vezes restrita aos bacharéis em direito, engenharia, contabilidade, administração e economia; afinal, a avaliação de políticas públicas requer distintas racionalidades/abordagens que converge para o desenho de cargos/carreiras mais largos e multiprofissionais.

### **Saiba Mais**

Para acessar o vídeo na íntegra do seminário realizado com os especialistas, acesse o link ou QRcode. No caso deste seminário, não está disponível uma síntese da transcrição do evento, em documento para leitura.

Link vídeo: [https://is.gd/video\\_controle](https://is.gd/video_controle)



Video

## Considerações Finais

# Diretrizes para a construção do Futuro do Serviço Civil em nível subnacional

Os oito seminários realizados entre abril de 2021 e março de 2022, sempre em cada qual entrevistando dois especialistas no tema, cujos resultados foram apresentados – sinteticamente – neste documento, desvelam algumas diretrizes para o Futuro do Serviço Civil nos estados e municípios do Brasil.

Embora os temas desses eventos não esgotem todo o rol de competências da administração pública em nível subnacional, eles abrangem cerca de 90% da força de trabalho dos governos estaduais e das prefeituras do país.

Os especialistas, apesar das particularidades de cada área, têm diversas interpretações que convergem em prol da (re)formulação de uma política de gestão de pessoas nesses entes da nossa federação, tais como:

- Independente do setor, é fundamental a profissiografia de gestores de políticas públicas aptos para o ciclo de formulação, implementação, monitoramento e avaliação de programas e projetos públicos, incluindo a elaboração e a gestão de contratos com o terceiro setor e a iniciativa privada;
- O mesmo se aplica para a gestão governamental, com a necessidade de um pool de profissionais com competências para as áreas-meio de finanças e orçamento, compras públicas, logística e suprimentos, tecnologia da informação e recursos humanos, sobretudo nos setores que utilizam erroneamente pessoas da área-fim como paliativo para cumprir as funções administrativas;
- A gestão de pessoas requer uma institucionalidade e uma equipe de trabalho qualificada para, pelo menos, a gestão tática de subsistemas de recursos humanos nos governos e a orientação das áreas setoriais de recursos humanos dos órgãos e entidades da administração pública, incluindo as funções de recrutamento e seleção (concursos públicos e processos seletivos), treinamento e desenvolvimento, design de cargos e carreiras e gestão do desempenho (incluindo o estágio probatório) – todas partindo de um alinhamento entre a estratégia macrogovernamental (ou organizacional) e o planejamento da força de trabalho;
- A jornada de transformação digital no setor público exige profissionais de tecnologia da informação (TI), produção e análise de dados e designers de serviços, assim como requer a adaptação de pessoas em cargos (e funções) que podem se tornar dispensáveis pelo uso de TI. Ademais, a adoção da TI em prol de governo eletrônico e serviços públicos digitais implica na requalificação de todos os níveis da burocracia e mesmo na inclusão digital de muitos trabalhadores da administração pública local que são de ‘gerações analógicas’;
- Ainda temos e devem se manter as oportunidades para profissionais de nível médio na Educação, na Saúde, na Segurança Pública e no Desenvolvimento Social, sobretudo na



burocracia do nível da rua, sempre com estratégias de educação/formação continuada para (re)treinamento em processos de trabalho e capacitações técnicas e em relações humanas;

- Urge repensar o instituto do concurso público, com a modernização de suas provas para que, de fato, avaliem, além de conhecimentos, as habilidades dos profissionais; e na alocação dos aprovados na força de trabalho, com a devida socialização organizacional, considerem a trajetória e a experiência profissional de cada um;
- O tema da liderança é transversal e está em voga, sendo necessário pensar em critérios de competência para a ocupação desses cargos que são responsáveis pela gestão de equipes de trabalho em todos os níveis da burocracia pública; e
- O estímulo às redes de colaboração intra, inter e extragovernamentais são fundamentais no redesenho da prestação de serviços públicos e, portanto, na racionalização da gestão da força de trabalho nos governos e nas organizações públicas.

Enfim, essas são algumas ideias comuns de todos os setores que se traduzem em recomendações que são factíveis de serem levadas a cabo e bom termo no planejamento e gestão de recursos humanos nos governos estaduais e nas prefeituras, em conjunto com o desafio basilar de construir uma burocracia pública mais diversa, inclusiva e representativa da nossa sociedade.

#### **Citação ABNT**

LEVY, E.; COELHO, F. S. (org.). *O Futuro do Serviço Civil nos Estados e Municípios do Brasil: propostas para governadores, prefeitos e secretários em prol do planejamento da força de trabalho e da gestão de pessoas nos governos subnacionais*. São Paulo: IEA-USP e Oficina Municipal, 2022.

#### **Citação APA**

Levy, E., & Coelho, F. S. (org.). (2022). *O Futuro do Serviço Civil nos Estados e Municípios do Brasil: propostas para governadores, prefeitos e secretários em prol do planejamento da força de trabalho e da gestão de pessoas nos governos subnacionais*. São Paulo: IEA-USP e Oficina Municipal.

