



PLANEJAMENTO NA GESTÃO PÚBLICA A PARTIR DO CENSO DOS SERVIDORES: BREVES ANÁLISES ACERCA DO FUNCIONALISMO PÚBLICO ESTADUAL DO RIO GRANDE DO NORTE

RESUMO

Novos desafios para a gestão pública têm surgido devido a transformações diversas que vêm ocorrendo na sociedade brasileira e que seguramente terão continuidade. Entre essas transformações, pode-se destacar as de cunho demográfico, as quais influenciam de maneira direta na necessidade de serviços sociais e políticas públicas. Algumas dessas tendências, ademais, têm sido observadas no corpo de servidores do funcionalismo público estadual do Rio Grande do Norte, sendo de importante consideração dessa perspectiva para a sustentabilidade do serviço público do estado potiguar. Nesse sentido, este trabalho destaca a importância de um censo de servidores para um planejamento governamental que contribua para a resolução dos problemas resultantes das transformações demográficas e administrativas. À vista disso, para a obtenção dos resultados, utilizou-se como fontes os dados de servidores provenientes do *software* Ergon, bem como os dados disponibilizados no Caderno de Gestão de Pessoas e nos Boletins da Folha de Pagamento da Secretaria de Estado da Administração (SEAD), disponíveis no site da SEAD. Como resultados, pode-se afirmar que a população de servidores ativos tem envelhecido com o passar dos anos, havendo um número crescente de aposentados, que provavelmente continuará aumentando nos próximos anos e décadas. Os valores dos pagamentos feitos a servidores inativos já são maiores que os pagos aos ativos. Para lidar com essa situação, um censo de servidores ativos realizado de maneira recorrente pode contribuir para o planejamento e para a gestão de pessoas com o intuito de se buscar uma resolução para problemas complexos como esse que têm surgido na gestão pública estadual do Rio Grande do Norte.

Palavras-chave: Planejamento governamental; Censo dos servidores; Administração Estadual; Servidores públicos; Gestão de Pessoas.



INTRODUÇÃO

Como se sabe, a sociedade brasileira tem passado por constantes transformações. Uma dessas mudanças é a demográfica, com uma população em constante envelhecimento e com essas características influenciando de maneira direta e indireta na necessidade do que é demandado dos serviços públicos e do planejamento de sua força de trabalho. Nesse ínterim, diversos entes públicos no país e no mundo tem passado por uma modernização administrativa com vistas a lidar com problemas que surgem das transformações econômicas, sociais, políticas e, entre outras, demográficas. Nessa perspectiva, a utilização de dados tem sido cada vez mais utilizada, tendo-se em vista que o mundo vive a era da informação, com dados possuindo um valor crescente em diversas áreas, com destaque às mais tecnológicas. Com a crescente utilização da tecnologia pela administração pública, faz-se importante a implementação de metodologias e instrumentos que acompanhem essa evolução e que sejam utilizadas para o planejamento de áreas estratégicas para a gestão pública. Um censo de servidores implementado por meios tecnológicos que acompanhem esse desenvolvimento pode contribuir de maneira importante para a gestão pública lidar com problemas complexos. Nesse sentido, os objetivos estão dispostos a seguir.

Objetivo Geral

Refletir sobre como a utilização de um censo de servidores ativos pode contribuir para o planejamento do serviço público estadual do Rio Grande do Norte, diante de alterações em suas estruturas demográficas e administrativas.

Objetivos Específicos

- Compreender o a evolução do quadro demográfico brasileiro e potiguar de uma maneira abrangente;
- Depreender o processo de modernização da gestão pública e, nesse quadro, perspectivas de um censo de servidores ativos para o planejamento do setor público;
- Analisar como o quadro funcional do serviço público estadual do RN está incluso nessa dinâmica, enfatizando os efeitos que sua configuração demográfica pode trazer para a gestão pública e seu planejamento.

1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos considerados para se chegar aos resultados deste artigo tiveram como base um caráter de pesquisa exploratório, tendo como universo de estudo a população de servidores estaduais do Rio Grande do Norte. A coleta de dados possuiu uma natureza quantitativa e ocorreu a partir da seleção de variáveis provenientes do *software* Ergon, que é o sistema de gerenciamento dos recursos humanos e da folha de pagamento, apesar de servir, quase exclusivamente para a folha de pagamentos.



Ademais, foi realizada coleta de dados da mesma natureza e de indicadores disponíveis no Caderno de Gestão de Pessoas, bem como nos Boletins da Folha de Pagamento da Secretaria de Estado da Administração (SEAD) – disponíveis na página da SEAD na internet. Nesse sentido, a pesquisa documental e eletrônica de arquivos, bem como sua análise, disponíveis nos sites do Governo do Estado do Rio Grande do Norte e de artigos científicos diversos que tratam da temática foram essenciais.

A partir da posse das bases, foram escolhidas variáveis que buscassem fornecer perspectivas sobre as características da população de servidores, bem como oferecer informações relacionadas aos pagamentos e gastos do setor público estadual de modo geral. Dessa forma, entre as variáveis escolhidas, destacam-se *idade, gênero, tipo de vínculo ativo (efetivo, celetista, temporário, bolsista, estagiário), vínculo (ativo, inativo), valor pago e período*. Com base no estabelecimento de tais categorias e dos valores quantitativos obtidos de cada variável, foram realizadas tabulações e gráficos a partir dos dados para que se pudesse fazer a análise estatística fundamentada nos valores absolutos e relativos das variáveis.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Questão Demográfica Brasileira e Potiguar

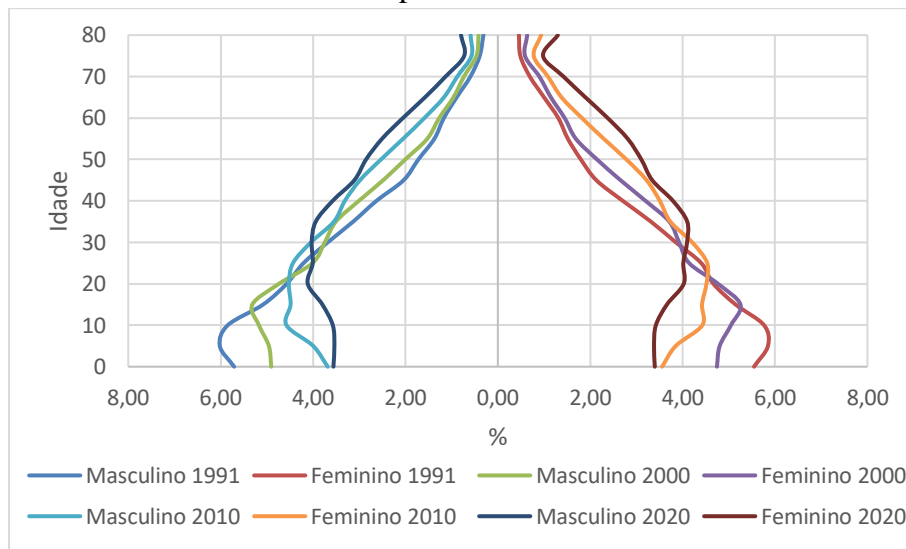
No que tange às mudanças observadas na sociedade brasileira, as transformações demográficas têm trazido novos desafios para a gestão e para as políticas públicas em geral, principalmente devido às mudanças nas estruturas etárias da população (SAAD; MILLER; MARTÍNEZ, 2009; REIS; NORONHA; WAJNMAN, 2016). Percebe-se que devido à Transição Demográfica, a composição etária da população brasileira tem mudado, tornando-se mais envelhecida a partir de uma redução proporcional da população mais jovem e pelo aumento da população que compõe os grupos etários mais avançados (REIS; NORONHA; WAJNMAN, 2016). Essas alterações geram novas demandas para as políticas públicas (JANNUZZI, 2012).

A análise desses fatores pode indicar perspectivas sobre a velocidade do crescimento populacional, o contingente de força de trabalho de determinada localidade e questões previdenciárias - estas últimas devido ao modelo brasileiro ter como base as transferências intergeracionais. No Gráfico 1, pode ser observado como esse processo tem ocorrido no Brasil durante as últimas décadas.

Como se vê claramente nas pirâmides do Gráfico 1, há uma proporção cada vez menor de população jovem e um crescimento constante de população acima dos 30 anos e de população idosa. Esse processo de envelhecimento é causado principalmente pela queda dos índices de fecundidade e mortalidade da população, trazendo consequências econômicas e fiscais durante todo o processo (PAIVA; WAJNMAN, 2005; NUNES, 2004).



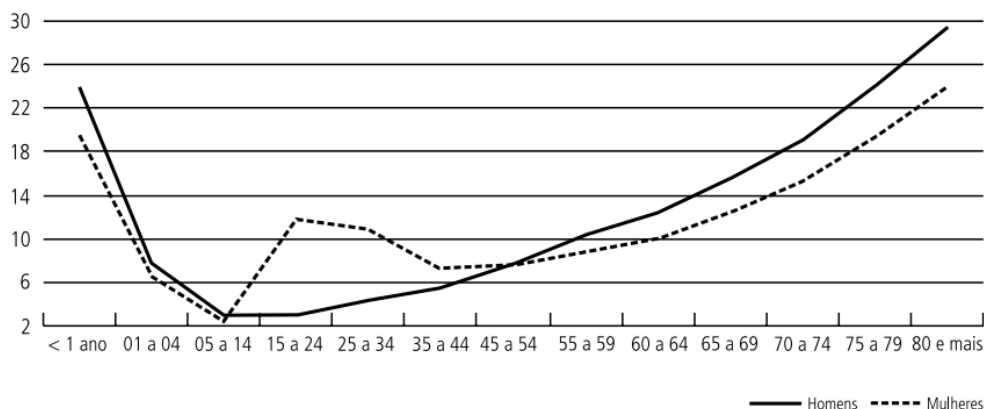
Gráfico 1 – Estruturas etárias do Brasil nos anos de 1991, 2000, 2010 e estimativa para 2020



Fonte: IBGE – Censos Demográficos de 1991, 2000 e 2010. IBGE – Projeções da População para 2020, revisão de 2018.

As consequências fiscais remetem principalmente à previdência social e aos gastos com saúde, tendo-se em vista que a tendência é existir um número cada vez menor de contribuintes durante o passar dos anos e que haja um crescimento constante da expectativa de vida. Essa combinação faz com que a proporção de contribuintes diminua, ao passo que a de beneficiários cresça, surgindo assim problemas que não estavam previstos anteriormente. Além disso, é importante a consideração de aposentadorias precoces, resultado de fatores que abarcam desde saúde a regras específicas de determinadas profissões. Ademais, os gastos com saúde tendem a aumentar devido à propensão à maior utilização de tecnologia para tratamento de doenças e cuidados com a população mais idosa (NUNES, 2004).

Figura 1 – Taxa de Utilização no SUS, por faixa etária e sexo, 2003

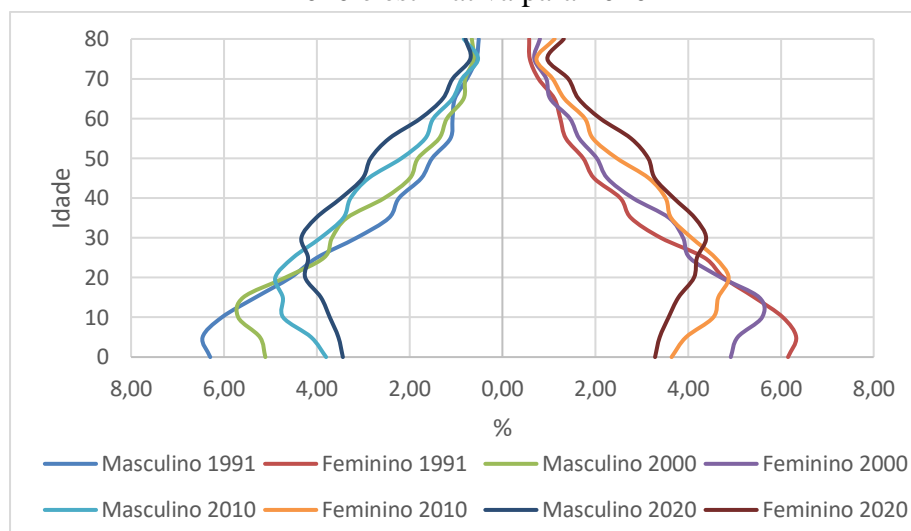


Fonte: Nunes (2004) com dados do DATASUS (2003).



Como se observa na Figura 1, a população mais idosa utiliza com mais frequência os serviços de saúde, com a proporção de idosos em constante crescimento, surge uma maior pressão sobre os recursos disponíveis para essa área, que se torna crescente com o passar dos anos. O Gráfico 2 revela que a situação demográfica do Rio Grande do Norte.

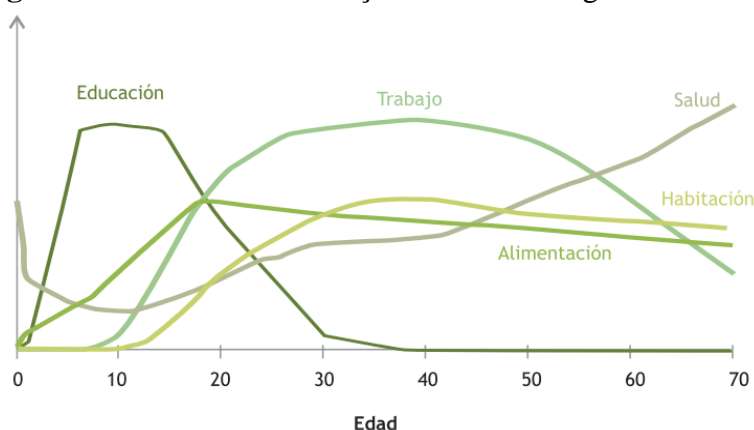
Gráfico 2 – Estruturas etárias do Rio Grande do Norte nos anos de 1991, 2000, 2010 e estimativa para 2020



Fonte: IBGE – Censos Demográficos de 1991, 2000 e 2010. IBGE – Projeções da População para 2020, revisão de 2018.

Como se observa no Gráfico 2, a evolução na transformação na estrutura etária do Rio Grande do Norte é semelhante à brasileira, de modo que algumas conclusões gerais em relação às consequências fiscais ou necessidade da mudança na natureza de serviços sociais e determinadas políticas públicas podem ser vistas da mesma forma. Apesar da população potiguar estar um pouco mais atrasada em relação à transição demográfica, as consequências são semelhantes, devendo este assunto estar na pauta das políticas públicas.

Figura 2 – Demanda de serviços sociais ao longo do ciclo vital



Fonte: Jannuzzi (2012).



A Figura 2 apresenta de modo bastante simples como a demanda por serviços sociais muda de acordo com o contingente populacional em cada ciclo vital. Quando o número de pessoas se altera em cada uma dessas fases, recursos podem ser perdidos ou bem aproveitados, dependendo da abordagem que a gestão der para esse assunto. Como se vê no contexto geral, as mudanças são significativas, constantes e demandam a atenção do âmbito público, mais ainda em tempos em que recursos tendem a ser cada vez mais escassos.

2.2 Modernização da Gestão Pública e o Censo de Servidores Ativos para o Planejamento do Setor Público

Como bem relatado na literatura, o papel do Estado tem passado por um processo de reorganização de maneira contínua na contemporaneidade (MASCARENHAS et al., 2005). Seu desenvolvimento administrativo, de maneira geral, tem sido influenciado pelo contexto resultante de uma série de transformações econômicas, políticas e sociais (CAVALCANTE; CUNHA, 2017). Tal processo de modernização administrativa no âmbito público ainda tem um longo caminho a seguir e reflete perspectivas relativas a um mundo sujeito a constantes mudanças.

Com isso em vista, as organizações públicas têm passado por constantes adaptações, havendo uma busca crescente por eficiência, eficácia e efetividade. Para isso, as organizações buscam seguir em direção a modelos mais modernos de gestão. Nessa empreitada, não se pode deixar de considerar perspectivas relativas a novas tecnologias, dados, inovações organizacionais, responsabilidades em relação ao dinheiro público, construção do conhecimento, entre vários outros aspectos (MASCARENHAS et al., 2005).

O fato de a sociedade contemporânea estar passando pela era da informação contribui para que esses fatores ganhem uma maior importância. Além disso, com tais transformações, cresce a complexibilidade e as interrelações entre determinadas temáticas. Os efeitos dessas transformações são sentidos em diversas áreas, inclusive no setor público. As boas práticas de gestão costumam se basear no conhecimento, na experiência e na utilização de um leque de aparatos e possibilidades que possuam como objetivo a continuidade e melhoria da oferta de serviços em determinadas áreas (UN, 2017). O processo de tomada de decisão, quando baseado em evidências, se constitui em um paradigma reconhecido universalmente entre diferentes governos (UN, 2017). Nesse sentido, surgem diferentes fontes e possibilidades para o levantamento de informações.

O modo de se fazer levantamento de dados de toda uma determinada população se dá por meio de censos, sendo um dos mais conhecidos o Censo Demográfico do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que é utilizado por diversas instituições, sendo essencial para a formulação de políticas públicas. Além do IBGE, outras instituições de pesquisa realizam censos para a obtenção de informações importantes para a realização da gestão de determinadas áreas, um exemplo são os Censos Escolares e Censos da Educação Superior



realizados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), o do Censo do Legislativo levado a cabo pelo Interlegis do Senado Federal, e que busca reunir dados de todas ou a maior parte das Câmaras Municipais do país etc. (RODRIGUES-SILVEIRA; ROCHA, 2014).

Como pode ser observado, a realização de censos é uma consolidada prática para a boa gestão. O mesmo princípio pode ser trazido para o planejamento relativo à gestão de pessoas e recursos humanos, a partir da execução de um censo de funcionários de um determinado ente da administração pública. No Brasil, alguns órgãos da administração direta estadual têm implementado essa prática, como é o caso da Secretaria de Gestão e Recursos Humanos do Governo do Espírito Santo, que realiza um censo bianual. A necessidade relativa à periodicidade e à metodologia é avaliada de acordo com a necessidade da gestão.

De acordo com as Nações Unidas (2017), um censo corresponde a todo o processo de planejamento, coleta, compilação, avaliação, disseminação e análise de dados sociais, econômicos e demográficos em uma determinada localidade e em um determinado período de toda uma determinada população. Nessa perspectiva, alguns elementos são indispensáveis como: a enumeração individual, a universalidade, a simultaneidade, a periodicidade definida, e a capacidade para produção de estatísticas para pequenas áreas (UN, 2017).

Além da contribuição para a atualização dos dados dos servidores a realização do censo, a partir da inclusão de variáveis relacionadas à gestão de pessoas, pode ajudar na resolução de problemas complexos (*wicked problems*), como o explicitado anteriormente, conferindo legitimidade para o setor público na resolução de tais problemas (BEKKERS; EDELENBOS; STEIJN, 2011). Ademais, contribui para o planejamento relacionado à delimitação de mão de obra futura, redução de gastos e aperfeiçoamento da política de gestão de pessoas, por exemplo. Os resultados da utilização desse instrumento podem referenciar pesquisas e análises, com estatísticas de fundamental importância no que concerne a grupos populacionais, contribuindo para a gestão em todos os níveis (UN, 2017).

Longo (2007) propõe uma análise para o planejamento denominada de “Os Grandes Subsistemas”, onde a gestão dos recursos humanos é pensada a partir dos subsistemas que ele elenca em sua obra, que são: o planejamento de recursos humanos, organização do trabalho, gestão do emprego, gestão do desempenho, gestão da compensação, gestão do desenvolvimento e a gestão das relações humanas e sociais (LONGO, 2007). Por conseguinte, a estratégia baseia-se no planejamento voltado para essas áreas. A formulação de questões baseadas nesse aporte teórico, de modo que se tivesse informações sobre a totalidade dos servidores, seria de grande utilidade para o planejamento, que estaria baseado em dados levantados de maneira periódica, sendo possível a formulação de indicadores para cada período escolhido para a realização dos censos.



A SEAD do Governo Estadual do Rio Grande do Norte planeja, atualmente, a realização de um censo de servidores ativos, que está dividido em 7 etapas: a primeira é a identificação das boas práticas e a definição das estratégias de ação; a segunda trata da definição da metodologia; a terceira busca fazer uma migração de dados do Instituto de Previdência dos Servidores Estaduais (IPERN); a quarta é a implementação da coleta dos dados; a quinta busca a consolidação dos resultados; a sexta pretende avaliar todo o processo; e a sétima é a publicação dos resultados. O Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP) – por meio de um termo de cooperação técnica com o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN) – deve se constituir no instrumento de coleta dos dados.

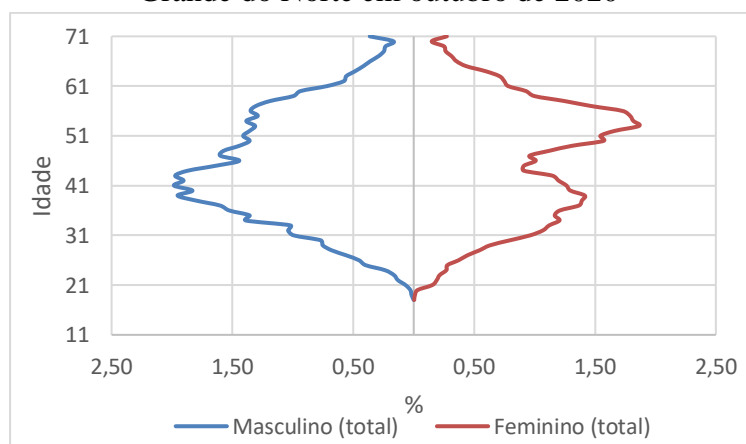
3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.1 O caso do Governo do Estado do Rio Grande do Norte

Como parte constituinte da sociedade, o setor público tem naturalmente refletido algumas características da sociedade em que está incluso. No entanto, é importante se destacar que a força de trabalho do setor público possui suas peculiaridades. Algo que tem sido observado no serviço público estadual do Rio Grande do Norte é que ele possui uma força de trabalho que se encontra em processo de envelhecimento.

Como pode ser observado a seguir, a população de servidores ativos do Governo do Estado do RN é bem mais envelhecida que a sociedade norte-rio-grandense e a brasileira em geral. Naturalmente, é importante se destacar que não existem crianças na força de trabalho. Contudo, mesmo se a população de crianças for excluída das pirâmides do RN e do Brasil, a população de servidores ativos continua possuindo um perfil um tanto mais envelhecido.

Gráfico 3 – Estrutura etária dos servidores ativos do Governo do Estado do Rio Grande do Norte em outubro de 2020¹



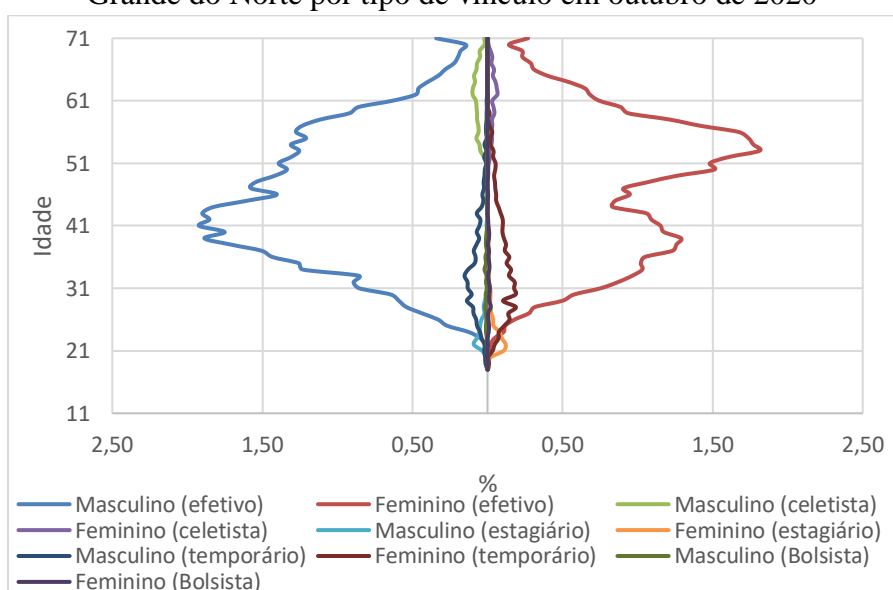
Fonte: Elaboração a partir de dados da Secretaria de Estado da Administração (SEAD) do Governo do Estado do Rio Grande do Norte, Servidores Ativos em outubro de 2020.

¹ 71 se refere a 71 anos e mais.



Como pode ser observado no Gráfico 3, a maior proporção de servidores ativos do Governo do Estado do RN possui idades entre 30 e 60 anos (84,07%), ao passo que a maior parte da população brasileira, bem como a potiguar, encontra-se em grupos etários abaixo dos 39 anos de idade. Segundo projeções do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018) e da Organização das Nações Unidas (UN, 2019), a população brasileira continuará envelhecendo nas próximas décadas, pelo menos até 2100, caso não haja mudanças estratégicas no que tange às políticas populacionais.

Gráfico 4 – Estrutura etária dos servidores ativos do Governo do Estado do Rio Grande do Norte por tipo de vínculo em outubro de 2020²



Fonte: Elaboração a partir de dados da Secretaria de Estado da Administração (SEAD) do Governo do Estado do Rio Grande do Norte, Servidores Ativos em outubro de 2020.

Nesse sentido, esse assunto coloca-se como de essencial análise na consideração das políticas públicas. No âmbito da SEAD do Governo do Estado do Rio Grande do Norte, também é necessária a consideração desse assunto pela política de gestão de pessoas e recursos humanos para que haja uma gestão sustentável de recursos e contingente de trabalho em uma perspectiva de médio e longo prazos, tendo-se em vista que a sua força de trabalho possui uma média etária mais avançada que a da sociedade em geral.

De acordo com as estimativas do IBGE revisadas em 2018, a população brasileira possuía uma média de idade de 32,6 anos naquele momento. Segundo os dados utilizados para a formulação das pirâmides nos gráficos 3 e 4, o corpo de servidores do serviço público estadual do RN, por sua vez, possui uma média de idade de 45,8 anos, de modo que os celetistas compõem o tipo de vínculo mais envelhecido (com uma idade média de 61,2 anos), ao passo que os efetivos possuem uma idade média de 46,5 anos, os temporários de 35,1 anos, os

² 71 se refere a 71 anos e mais.



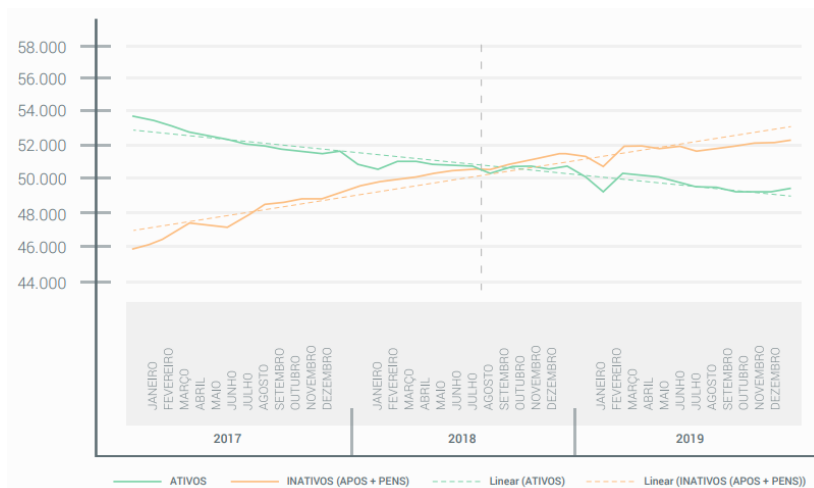
bolsistas de 34,4 anos e os estagiários de 25,6 anos. Como se observa no Gráfico 4, os efetivos possuem o maior peso nessa relação, fazendo com que a média etária total seja próxima à sua.

Observando-se o Gráfico 3, pode-se inferir que uma boa parte da parcela da população que se encontra hoje entre 50 e 60 anos, dentro de 10 anos possuirá mais de 60; a que possui entre 40 e 50 anos, no mesmo período possuirá mais de 50 e assim por diante. Esse processo, caso não sejam contratados funcionários jovens em um número consideravelmente grande, elevará a média etária e, dessa forma, o perfil do funcionalismo público estará ainda mais envelhecido. Essas mudanças refletirão a maneira como a gestão de pessoas deve ser pensada.

Ademais, de acordo com o Boletim da Folha de Pagamento de 2019 da SEAD, existe uma tendência ao crescimento no número de aposentadorias. Esse crescimento tenderá a acelerar nos próximos anos e décadas, quando se considera o formato da pirâmide etária dos servidores públicos disposta no Gráfico 3. Nesse sentido, serão demandados mais recursos para a contratação de mão de obra, para que haja um funcionamento sustentável do serviço público estadual.

De acordo com Pinto (2019), utilizando-se de dados do Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro (SICONFI) de 2017, a participação percentual dos gastos com pessoal e encargos sociais sobre a despesa primária total corresponde a um valor de 78,5% para o estado do Rio Grande do Norte. É a Unidade da Federação com maior percentual do país, sendo o Ceará a que possui o menor (49,1%). Na conjuntura apresentada, o percentual do Rio Grande do Norte pode tender a um crescimento considerável, sobrando um percentual cada vez menor do montante total para investimentos em segurança, saúde, educação etc. Assim, medidas inovadoras serão cada vez mais necessárias nos âmbitos dos órgãos estaduais para que haja a sustentabilidade das atividades governamentais.

Figura 3 – Evolução do número de vínculos ativos e inativos (aposentados e pensionistas) na folha de pagamento (2017 a 2019)

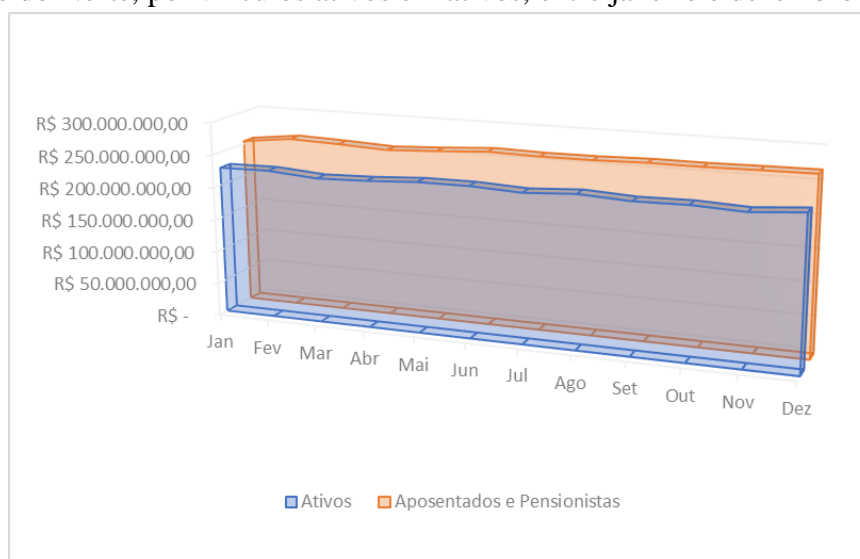


Fonte: Boletim da Folha de Pagamento de 2019, SEAD/COPAG/ERGON.



Como se observa na Figura 3, 2018 foi o ano em que houve uma modificação nos pagamentos no que tange ao perfil dos servidores, havendo mais pagamentos a inativos (aposentados e pensionistas) do que a servidores ativos. Essa perspectiva evidencia a necessidade da consideração do fator demográfico no planejamento estratégico da administração pública estadual, pois como a quantidade absoluta e relativa de servidores ativos tende a decrescer, surge uma pressão sobre a fonte de receitas para a contratação de novos.

Gráfico 5 – Demonstrativo da folha de pagamento do Governo do Estado do Rio Grande do Norte, por vínculos ativos e inativos, entre janeiro e dezembro de 2019



Fonte: Dados do Boletim da Folha de Pagamento de 2019, SEAD/COPAG/ERGON.

Como afirmado anteriormente, pode-se observar no Gráfico 5 que durante todo o ano de 2019 o montante de pagamentos a aposentados e pensionistas (inativos) foi maior que o pago aos servidores ativos. Verifica-se por meio do gráfico, que os valores pagos são maiores para as duas categorias em dezembro, em comparação a janeiro do mesmo ano. A seguir, na Tabela 1, pode-se ver como esses montantes variaram mês a mês de modo relativo.

Tabela 1 – Composição percentual (%) dos montantes pagos aos servidores ativos e inativos ao longo de 2019

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Ativos	47,2	46,4	46,1	46,7	46,8	46,4	46,1	46,6	46	46,1	45,7	46,3
Aposentados	42,4	43,3	43,5	42,8	43,0	43,4	43,5	43,2	43,6	43,5	43,9	43,5
Pensionistas	10,4	10,3	10,4	10,5	10,2	10,2	10,4	10,2	10,5	10,4	10,5	10,2
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

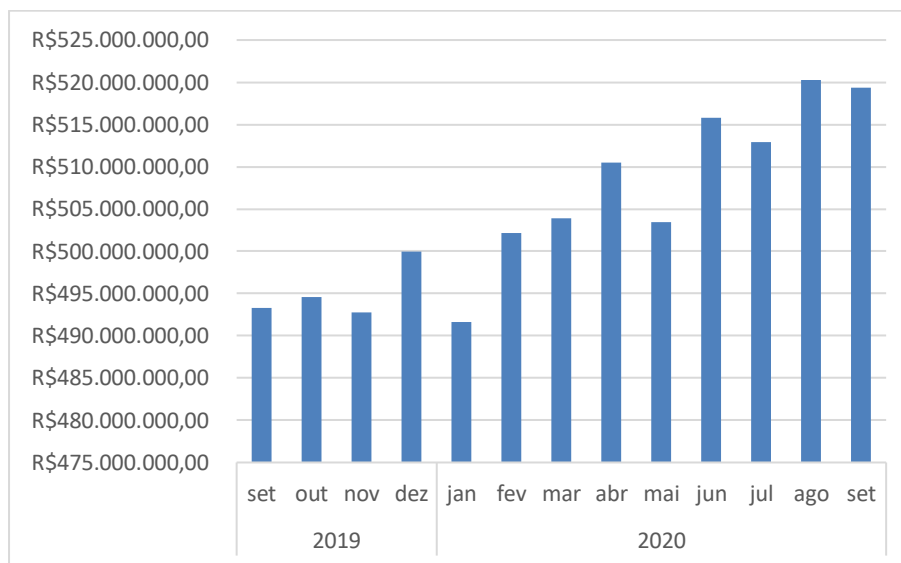
Fonte: Dados do Boletim da Folha de Pagamento de 2019, SEAD/COPAG/ERGON.

Apesar das variações observadas durante o ano, evidencia-se o ganho de participação dos aposentados no total (1,1 ponto percentual entre janeiro e dezembro), ao passo que os ativos continuaram perdendo participação (no mesmo período, a perda foi de 0,9 ponto percentual). Os pensionistas, do mesmo modo,



perderam participação no período analisado (0,2 ponto percentual). Sendo assim, destaca-se o fato de que somente os aposentados ganharam participação no montante de pagamentos em 2019. Estes servidores receberam em dezembro de 2019 81,0% do total dos valores pagos aos inativos neste período, enquanto em janeiro tinham recebido 80,3% do total pago aos inativos. Dessa forma, também se evidencia um ganho de participação dos aposentados entre os inativos.

Gráfico 6 – Despesa com pessoal (folha normal) do Governo do Estado do Rio Grande do Norte de setembro de 2019 a setembro de 2020



Fonte: Dados retirados do Caderno de Gestão de Pessoas de setembro de 2020, SEAD/COPAG.

Apesar dos valores pagos em janeiro de 2020 terem sido menores que os de dezembro de 2019, observa-se que ao longo do ano de 2020, até setembro, pelo menos, surge uma tendência ao crescimento dos valores totais relativos aos pagamentos. Em setembro de 2020, os servidores ativos ganharam participação relativa, passando a compor 48,1% do total (SEAD, 2020), por isso o crescimento nos valores absolutos de pagamentos. Esse cenário corrobora com o importante papel que o serviço público tem para a sociedade, sendo necessária a contratação de servidores, considerando-se as variadas necessidades que a sociedade potiguar demanda. A contratação de mais servidores no campo da saúde, por exemplo, se fez de fundamental importância para o combate à pandemia do novo coronavírus (COVID-19) no território potiguar durante o ano de 2020, a qual, certamente, se prolongará para 2021 ou, talvez, para os anos subsequentes.

Nesse sentido, pode-se destacar que os serviços públicos continuarão a ser amplamente demandados pela sociedade potiguar, exigindo-se a contratação de mais servidores para os anos e décadas que virão, pois muitos continuarão a se aposentar. Assim, a gestão estratégica relacionada aos ativos tenderá a ser mais complexa e demandar mais recursos de modo geral, colocando-se como de fundamental importância as considerações aqui descritas para o melhor aproveitamento destes. Elas podem contribuir de maneira importante para o



planejamento e definição de políticas de médio a longo prazo, levando-se em conta que a população de servidores continuará mudando suas características com o passar dos anos, bem como seus contingentes absolutos.

Destaca-se, dessa forma, que a natureza da dos procedimentos da gestão de pessoas e recursos humanos dependerá das características dos servidores. Como afirma Longo (2007), “O comportamento humano é uma variável essencial dos resultados da organização” (LONGO, 2007, p. 85). Esse comportamento muitas vezes está relacionado a variáveis como idade, gênero, educação, entre outros, pois o que se decide para pessoas mais idosas possui uma diferença substancial em relação ao que se decide para pessoas mais jovens. A maneira de se trabalhar também diverge entre pessoas de diferentes idades, escolaridades etc., surgindo, assim, a necessidade de uma pesquisa sobre os servidores públicos que possua aspectos de universalidade e que seja realizada de modo periódico para que se possua dados para serem feitas análises com vistas à gestão dos servidores.

Ainda, para Longo (2007),

O comportamento humano pode ser gerido, isto é, a organização pode produzir deliberadamente um conjunto de políticas e práticas de GRH destinadas a estimular determinados comportamentos (aplicação, aprendizado, colaboração etc.) e evitar outros (absenteísmo, rotatividade, conflito etc.). (LONGO, 2007, p. 85).

Para isso, é necessária a utilização de indicadores que poderão ser formulados a partir de dados coletados pelo censo. Havendo o caráter de periodicidade, o alcance ou não das metas e objetivos estabelecidos pela gestão poderão ser mais bem avaliados por meio dos indicadores criados para a gestão geral dos servidores. Ademais, a realização de estudos periódicos com tais dados pode fornecer mapeamentos contínuos da evolução dos quadros funcionais, havendo uma contribuição para o contínuo processo de planejamento institucional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto da modernização da gestão pública, a introdução de instrumentos para análises que tragam perspectivas mais detalhadas pode contribuir para a resolução de problemas complexos, que muitas vezes não estão muito claros ou evidentes no momento inicial de sua identificação, como os de cunho demográfico para a gestão pública observados neste trabalho.

O censo de servidores ativos para o planejamento se trata de uma medida que contribui de maneira importante para a transparência de setores chave de qualquer gestão. Além disso, a busca por um aperfeiçoamento do planejamento de médio e longo prazos depende do levantamento de dados e do conhecimento gerado por estes para o planejamento administrativo. Como afirma Longo (2007), “Só quando se busca o sucesso a longo prazo é que se está disposto a avaliar adequadamente investimentos que, como ocorre com frequências com os de



capital humano, oferecem um retorno consideravelmente demorado no tempo” (LONGO, 2007, p. 24-25).

REFERÊNCIAS

BEKKERS, V.; EDELENBOS, J.; STEIJN, B. (Eds.). **Innovation in the public sector: linking capacity and leadership**. Governance and Public Management Series. New York: Palgrave Macmillan, 2011.

CAVALCANTE, P.; CUNHA, B. Q. É preciso inovar no governo, mas por quê? In: CAVALCANTE, P. et al. **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Ipea, 2017. p. 15-32.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Microdados da Amostra do Censo Demográfico de 1991**. Rio de Janeiro: IBGE, 1991.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Microdados da Amostra do Censo Demográfico de 2000**. Rio de Janeiro: IBGE, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Microdados da Amostra do Censo Demográfico de 2010**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Projeções da População**, 2018. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9109-projecao-da-populacao.html?=&t=downloads>>. Acesso em: 5 out 2020.

JANNUZZI, P. M. Proyecciones de población y políticas públicas: importancia y desafíos de las nuevas agendas. In: CAVENAGHI, S. (org.). **Estimaciones y proyecciones de población en América Latina: desafíos de una agenda pendiente** (Serie e-investigaciones / N° 2). Rio de Janeiro: ALAP, 2012.

LONGO, F. **Mérito e flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público**. São Paulo: FUNDAP, 2007.

MASCARENHAS, C. C. et al. Modernização da gestão pública: da burocratização à inovação nos processos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 7, n. 14, p. 269-288, 2005.

NUNES, A. O envelhecimento populacional e as despesas do Sistema Único de Saúde. In: CAMARANO, A. A. (Org.). **Os novos idosos brasileiros: muito além dos 60?** Rio de Janeiro: IPEA/IBGE, 2004. p. 427-450.

PAIVA, P. T. A.; WAJNMAN, S. Das causas às consequências econômicas da transição demográfica no Brasil. **Revista Brasileira de Estudos de População**, v. 22, n. 2, p. 303-322, 2005.



PINTO, V. C. A. **Deterioração da Razão de Dependência Previdenciária dos Estados**, 2019. Disponível em: <<https://blogdoibre.fgv.br/posts/deterioracao-da-razao-de-dependencia-previdenciaria-dos-estados>>. Acesso em: 20 out. 2020.

REIS, C. S.; NORONHA, K.; WAJNMAN, S. Envelhecimento populacional e gastos com internação do SUS: uma análise realizada para o Brasil entre 2000 e 2010. **Revista Brasileira de Estudos de População**, v. 33, n. 3, p. 591-612, 2016.

RODRIGUES-SILVEIRA, R.; ROCHA, M. M. Aproximações metodológicas para um censo administrativo do legislativo municipal no Brasil. **Teoria e Cultura**, v. 14, n. 1, p. 172-193, 2019.

SAAD, P. M.; MILLER, T.; MARTÍNEZ, C. Impactos de los cambios demográficos en las demandas sectoriales en América Latina. **Revista Brasileira de Estudos de População**, v. 26, n. 2, p. 237-261, 2009.

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE. Secretaria de Estado da Administração. **Boletim da Folha de Pagamento**, 2019. Disponível em: <<http://www.adcon.rn.gov.br/ACERVO/SEARH/DOC/DOC000000000222459.PDF>>. Acesso em: 15 out. 2020.

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE. Secretaria de Estado da Administração. **Caderno de Gestão de Pessoas**, 2020. Disponível em: <<http://www.adcon.rn.gov.br/ACERVO/SEARH/DOC/DOC000000000243718.PDF>>. Acesso em: 27 out. 2020.

UNITED NATIONS. **Principles and recommendations for population and housing censuses** (Revision 3). Department of Economic and Social Affairs, Statistics Division. New York: United Nations, 2017.

UNITED NATIONS. **World Population Prospects 2019: Volume II: Demographic Profiles**. Department of Economic and Social Affairs, Population Division. New York: United Nations, 2019.