



O PAPEL DAS UNIDADES CENTRAIS PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS no Setor Público

GT DE PESSOAS

SUBGRUPO VISÃO ESTRATÉGICA

PARCEIROS



humanize

República.org

Ficha Técnica

Fabício Marques Santos

Presidente do CONSAD

Francisco Amorim

Assessor da Presidência para o GT de Gestão Estratégica de Pessoas

Marília Raquel Simões Lins

Coordenadora Geral do GT de Gestão Estratégica de Pessoas

Silvana Martins Dourado

Coordenadora Executiva do GT de Gestão Estratégica de Pessoas

Sérgio de Figueiredo Silveira

Coordenador Executivo do GT de Gestão Estratégica de Pessoas

Bartholomeu Eneias Gomes da Silva

Consultor Técnico Sênior do GT de Gestão Estratégica de Pessoas do CONSAD

Gilsa Eva de Souza Costa

Ex-Subsecretária de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas de Goiás

Iracema Castelo Branco

Subsecretária de Gestão de Pessoas do Rio Grande do Sul

Marcel da Glória Pereira

Diretor de Desenvolvimento de Pessoas do Distrito Federal

Renata Fett Largura

Diretora de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas de Santa Catarina

Revisão:

Renata Vilhena - professora associada da Fundação Dom Cabral



PARCEIROS



humanize

República.org

CONSIDERAÇÕES GERAIS

Este documento, produzido pelo Subgrupo “Visão Estratégica” do Grupo de Trabalho (GT) Gestão Estratégica de Pessoas do Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (CONSAD), tem como objetivo apresentar um diagnóstico das administrações estaduais em relação à implementação de um órgão central de gestão de pessoas.

Alinhado com as discussões mais atuais de especialistas da área, o documento busca sistematizar o conhecimento existente e também dialogar com os resultados de uma pesquisa realizada junto aos estados com representação no GT para, assim, provocar reflexões a respeito dos passos que a serem dados rumo ao fortalecimento da gestão de pessoas como área estratégica.

A “gestão de pessoas” na administração pública possui duas particularidades: é uma atividade que se abriga no conceito de “desconcentração administrativa” e é executada dentro de um modelo de gestão que a caracteriza como “atividade sistêmica”.

A “desconcentração” é possível quando existem atividades que podem ser executadas dentro de um mesmo ente (administração direta, por exemplo), mas por meio de diversos órgãos, distribuídas de forma sistematizada e de acordo com as competências de quem as executa, levando sempre em consideração, o vínculo de subordinação.

Este mecanismo permite descongestionar ou aliviar o peso do grande volume de atribuições alocadas ao ente central. Em se tratando da “área de gestão de pessoas”, não se pode conceber um único órgão central, estadual, por exemplo, com a responsabilidade de gerir um efetivo de milhares de servidores, pois certamente seria uma tarefa sobre-humana.

Conforme Helly Lopes Meirelles:

“A desconcentração administrativa significa repartição de funções entre os vários órgãos de uma mesma Administração, sem quebra de hierarquia. A desconcentração opera-se pela distinção entre os níveis de direção e execução. No nível de direção situam-se os serviços que, em cada órgão da Administração, integram sua estrutura central de direção, competindo-lhe primordialmente as atividades relacionadas com o planejamento, a supervisão, a coordenação e o controle, bem como o estabelecimento de normas, critérios, programas e princípios a serem observados pelos órgãos enquadrados no nível de execução.” (Direito Administrativo Brasileiro, pág. 714-715)

Para o professor Celso Ribeiro Bastos:

“A desconcentração vem a ser a passagem de competências de órgãos situados na parte superior da pirâmide administrativa para escalões mais subalternos, ou mesmo a transferência do exercício das funções do núcleo central para os núcleos mais distantes e próximos da periferia”. (Curso de Direito Administrativo, pág. 66-67)

A desconcentração permite que os agentes públicos fiquem mais próximos dos fatos, das pessoas ou dos problemas a serem enfrentados, oportunizando, assim, mais qualidade e agilidade de resposta. Nesse sentido, a desconcentração de atividades operacionais é uma forma de permitir que o RH consiga se dedicar à estratégia. Por isso, a necessidade de promovermos, de fato, uma especialização destes agentes públicos na gestão estratégica de pessoas.

Estas atividades desconcentradas, executadas por meio de diversos órgãos, são chamadas de “atividades sistêmicas”, muitas normas brasileiras já tratam disso, e exigem uma coordenação de um modelo de gestão específico.

É válido alertar que este estudo não ocupa-se em discutir sistemas informatizados, mas trata de modelos de gestão organizacional.

O Decreto-Lei 200, de 25.02.1967, ao citar a organização da administração federal, em contexto de reforma administrativa, assim dispunha:

“Art. 30. Serão organizadas sob a forma de sistema as atividades de pessoal, orçamento, estatística, administração financeira, contabilidade e auditoria, e serviços gerais, além de outras atividades auxiliares comuns a todos os órgãos da Administração que, a critério do Poder Executivo, necessitem de coordenação central.

§ 1º Os serviços incumbidos do exercício das atividades de que trata este artigo consideram-se integrados no sistema respectivo e ficam, consequentemente, sujeitos à orientação normativa, à supervisão técnica e à fiscalização específica do órgão central do sistema, sem prejuízo da subordinação ao órgão em cuja estrutura administrativa estiverem integrados.

§ 2º O chefe do órgão central do sistema é responsável pelo fiel cumprimento das leis e regulamentos pertinentes e pelo funcionamento eficiente e coordenado do sistema.”

Em consequência da modernização tecnológica, buscou-se, para além da reforma administrativa, uma inovação no setor público a partir do Decreto nº 6.944, de 21.08.2009, que propõe medidas organizacionais para o aprimoramento da administração pública federal. Dentre as medidas propostas, está a criação do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (SIORG).

Essa norma foi substituída pelo Decreto nº 9.739, de 28.03.2019, que, ao indicar os motivos para que as atividades que lhe dizem respeito sejam organizadas sob a forma de sistema, nos ajuda a ter um novo olhar para as atividades que há muito vêm sendo executadas de forma sistêmica. Mencionamos o art. 20 que, ao apontar finalidades no contexto da norma, nos apresenta pontos a serem observados na busca por melhoria nas práticas de gestão de quaisquer atividades geridas de forma sistêmica, sendo eles:



- I - uniformizar e integrar ações das unidades que o compõem;*
- II - constituir rede colaborativa destinada à melhoria da gestão pública;*
- III - desenvolver padrões de qualidade e de racionalidade;*
- IV - proporcionar os meios para melhorar o desempenho institucional e otimizar a utilização dos recursos disponíveis; e*
- V - reduzir os custos operacionais e assegurar a continuidade dos processos de organização e inovação institucional.*

Muitas normas já exploram atividades sistêmicas. A seguir, mencionaremos algumas delas:

1. Em Santa Catarina, por meio da Lei nº 9.831, de 17.02.1995, definiu-se quais atividades seriam estruturadas, organizadas e operacionalizadas sob a forma de sistema, a saber: administração de recursos humanos; estatística e planejamento; orçamentação e administração financeira; administração de material e serviços; serviços jurídicos; informática e automação; comunicação social; qualidade e produtividade; administração patrimonial; administração organizacional e administração contábil e auditoria.

2. Em Mato Grosso, a Lei Complementar nº 264, de 28.12.2006, alterada pela LC nº 506, de 11.09.2013, assim dispõe: “Estão agrupadas em uma única estrutura, denominada Administração Sistêmica, as atividades sistêmicas, de apoio e de serviços comuns no âmbito do Poder Executivo Estadual”, esclarecendo em seguida, “Compreendem a Administração Sistêmica as atividades de pessoal, patrimônio, aquisições, orçamento, informática, desenvolvimento organizacional, administração financeira e contábil, convênios e instrumentos congêneres, almoxarifado, transporte, controle interno, além de outras atividades de apoio e serviços comuns a todos os órgãos e entidades da Administração que, a critério do Poder Executivo, necessitem de gestão centralizada.”

3. No estado do Ceará, a Lei nº 16.710, de 21.12.2018, ao dispor sobre seu modelo de gestão, definiu por meio do art. 8º as atividades que serão organizadas na forma de sistema, sendo a “gestão de pessoas” a primeira delas mencionada.



Essa forma de gestão organizacional caracteriza-se pela existência de órgão central, órgãos setoriais, órgãos seccionais e, em alguns casos, conselhos de gestão de pessoas. Para maior conhecimento sobre o tema, sugerimos a leitura do Manual de Estruturas Organizacionais do Poder Executivo Federal¹ e do Manual Técnico de Normas e Procedimentos², este segundo produzido pelo estado do Mato Grosso. Em relação à atividade sistêmica de “gestão de pessoas”, foco deste estudo, existem alguns referenciais normativos sobre a respectiva organização sistêmica e atribuições do órgão central.

4. No Distrito Federal, o Decreto nº 22.020, de 20.03.2001, ao instituir o Sistema de Administração de Recursos Humanos (SIADRH), estabeleceu que ao órgão central compete o estudo, formulação de diretrizes, orientação normativa, informatização, supervisão, controle e auditoria específica de assuntos relativos à Administração do Pessoal do Poder Executivo do Distrito Federal. Esse Decreto foi posteriormente alterado pelo Decreto nº 29.814, de 10.12.2008, que alterou a denominação para Sistema de Gestão de Pessoas e definiu as competências do órgão central, sendo elas: formular diretrizes, planejar, desenvolver e coordenar as atividades do Sistema.

5. No estado do Rio de Janeiro, temos o Decreto nº 45.649, de 06.05.2016, que ao instituir o Sistema de Gestão de Pessoas do Estado do Rio de Janeiro (GESPERJ), estabeleceu ao órgão central diversas competências no decorrer do seu art. 6º.

¹ Manual de Estruturas Organizacionais do Poder Executivo Federal, disponível em: https://raiox.economia.gov.br/static/raiox/docs/manual-de-estruturas-organizacionais_2edicao.pdf. Acesso em 14.01.2021.

² Manual Técnico de Normas e Procedimentos, de Mato Grosso, disponível em: http://www.seplag.mt.gov.br/images/files/MANUAL_TECNICO_SISTEMA_DESENVOLVIMENTO_ORGANIZACIONAL.pdf (outros manuais disponíveis em: <http://www.seplag.mt.gov.br/index.php?pg=ver&c=62>). Acesso em 14.01.2021.

6. No estado do Amazonas, menciona-se o Decreto nº 38.255, de 15.09.2017, que trata do Sistema de Pessoal do Poder Executivo Estadual (SPPE).

7. No Estado de São Paulo, o Decreto nº 62.598, de 29.05.2017, atribui à Unidade Central de Recursos Humanos o papel de órgão central do Sistema de Administração de Pessoal, cabendo-lhe formular, implementar, acompanhar, avaliar e controlar as políticas voltadas à gestão de pessoas, sendo o dirigente do órgão central o responsável pelo seu funcionamento eficiente e coordenado.

8. Em Santa Catarina, a já citada Lei nº 9.831/1995, dispõe em seu art. 25, § 1º, que os órgãos integrantes do sistema, ficam submetidos à orientação normativa, ao controle técnico e à fiscalização específica do órgão central do sistema. Já o Decreto nº 1.181, de 24.03.2008, dispõe sobre a estruturação, organização e administração desse sistema, denominado Sistema Administrativo de Gestão de Recursos Humanos (SAGRH).

9. No estado de Goiás, a Lei nº 20.491, de 25.06.2019, que resultou em uma recente reforma administrativa, estabelece no parágrafo único do art. 19 “Os órgãos e as entidades da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo observarão as normas e orientações da Secretaria de Estado da Administração quanto às atividades pertinentes à organização administrativa, modernização, pessoal, compras governamentais, licitações e contratos, patrimônio e gestão de serviços públicos.”

Nesse sentido, o Decreto nº 9.462, de 11.07.2019, designa como unidade central a Subsecretaria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas e as três Superintendências que a compõem, cujas atribuições estão descritas no Decreto nº 9.583, de 18.12.2019, que, ao mesmo tempo, institui o Programa de Gestão de Pessoas do Estado (M.O.V.E. Goiás) e cria a Rede Estadual de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, composta pela Unidade Central e unidades setoriais, nos seguintes termos:

“Art. 1º Fica instituído o Programa M.O.V.E Goiás, de responsabilidade da Secretaria de Estado da Administração (SEAD), com o objetivo de:

I – implantar projetos e iniciativas visando uma gestão de pessoas mais efetiva, empática e estratégica, que compreenda o ser humano em sua completude, atraia novos talentos, desenvolva suas potencialidades e aloque-o por competência, conforme mapeamento de necessidades das unidades administrativas do estado de Goiás;

II – desenvolver conhecimento, habilidade, atitude e a percepção de valores do servidor público como elementos fundamentais para o sucesso das estratégias e alcance de resultados da Administração Pública, por meio da promoção de sua qualificação e de seu perfil sistêmico e flexível, de forma a inspirá-lo e engajá-lo para superar obstáculos, conquistar novos patamares de excelência em sua atuação e adotar acolhimento como prática de respeito na prestação de serviços públicos com foco no cidadão.

Art. 2º A política de gestão e desenvolvimento de pessoas de que tratam os incisos V a VII e IX do art. 19 da Lei Estadual nº 20.491, de 25 de junho de 2019, será implementada pela Secretaria de Estado da Administração, por meio da Subsecretaria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, denominada Unidade

Central - UC, e pelas suas unidades básicas, quais sejam Superintendência Central de Políticas Estratégicas de Pessoal, Superintendência Central de Gestão e Controle de Pessoal e Superintendência da Escola de Governo.

§ 1º Em atendimento ao disposto no parágrafo único do art. 19 da supracitada lei, as Gerências de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas ou equivalentes dos órgãos e das entidades da administração direta, autárquica e fundacional da Administração Pública, denominadas Unidades Setoriais - US, são subordinadas à Unidade Central - UC, no que se refere a procedimentos, certificação e controle da gestão e do desenvolvimento de pessoas.

§ 2º Em decorrência do disposto neste artigo, fica criada a Rede Estadual de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, sob a coordenação da Unidade Central - UC.

Além disso, inaugurando uma prática a ser adotada pelos demais estados, Goiás aprovou um novo estatuto para seus servidores públicos com a Lei nº 20.756, de 28.01.2020³, por meio do qual adota com bastante frequência a designação “Órgão Central de Gestão de Pessoal”.

É possível haver no Brasil outros exemplos de órgão central e programas de fortalecimento da área de gestão de pessoas. No entanto, aqueles aqui citados serão de grande importância para os gestores dessa área e demais líderes nos diversos governos estaduais, pois apresentam exemplos dos quais se pode extrair muito conteúdo para aplicação prática em suas administrações.

No Apêndice deste documento consta o detalhamento das atribuições de órgão central de gestão de pessoas dos estados apresentados nos exemplos mencionados acima.

Com base no conteúdo dessas normas, o papel de órgão central de Gestão de Pessoas (GP) é complexo e, muitas vezes, não tem o apoio da alta direção. É importante ressaltar que o fato de as áreas de gestão de pessoas terem sido reorganizadas e transformadas em unidades centrais, devido ao histórico de perfil dos profissionais que eram comumente designados para a área de RH, não significa que atuarão estrategicamente.

Ao considerar a realidade atual dos órgãos centrais de gestão de pessoas, é possível que algumas das atribuições previstas não sejam executadas. A seguir, no Quadro 1, podemos ver algumas dessas atribuições:

³ Disponível em: https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa_legislacao/100979/lei-20756 . Acesso em 14.01.2021.



Quadro 1. Atividades de órgão central de gestão de pessoas em relação às quais há necessidade de planejamento específico, estrutura e pessoal adequado, não facilmente disponível

No Distrito Federal:

1. estabelecer estratégias para que os processos de administração de recursos humanos/pessoal possam conduzir os diversos órgãos integrantes da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Distrito Federal de forma a alcançarem suas metas e cumprirem suas respectivas missões.

No Estado do Amazonas:

1. estabelecimento de estratégias para que os processos de gestão de pessoal possam ser conduzidos com eficiência, de forma ao alcance das metas e cumprimento das missões fixadas nos Regimentos Internos ou Estatutos dos órgãos e entidades.
2. uniformização do entendimento sobre a aplicação da legislação relativa à gestão de pessoal, por meio de Instruções Normativas e da oferta de consultoria.
3. implementação do Programa Anual de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoal, oportunizando a participação dos servidores dos órgãos da Administração Direta e das entidades da Administração Indireta.
4. padronização, agilização e qualificação da gestão de pessoas dos órgãos da Administração Direta e entidades da Administração Indireta.
5. coordenação e o monitoramento da execução da política estadual de gestão de pessoal no âmbito do Poder Executivo, com a integração das atividades de forma sistêmica, com a adequação das competências e do desempenho dos Órgãos Setoriais aos objetivos do Sistema;
6. melhoria da eficiência, da eficácia e da qualidade dos serviços públicos prestados pelos órgãos e entidades do Poder Executivo;
7. garantia de maior segurança jurídica e administrativa na execução das atividades relacionadas à gestão de pessoal;
8. auditoria contínua da folha de pagamento, atuando preventivamente contra o desperdício e atos de improbidade administrativa;
9. supervisão das atividades médico-periciais, no atendimento ao servidor.

No Estado de São Paulo:

1. gerir, em nível central, as necessidades de recursos humanos do estado, em função do planejamento e da ação governamental;
2. controlar a composição dos quadros de pessoal, observando sua adequação aos padrões de lotação fixados;
3. subsidiar as decisões governamentais relacionadas às reivindicações salariais e instituição ou revisão de vantagens e benefícios de qualquer natureza, oriundas dos órgãos do Sistema e de entidades de classe representativas dos servidores;
4. promover mecanismos que garantam a valorização e a melhoria do desempenho do servidor;
5. estruturar e acompanhar dados, gerar informações e criar indicadores relativos aos recursos humanos do Estado;
6. propor a regulamentação de dispositivos legais relativos à área de recursos humanos;
7. disciplinar os procedimentos relativos à área de recursos humanos, visando a sua padronização;
9. fazer auditoria dos processos de recursos humanos e analisar as informações constantes das bases de dados e sistemas informatizados de pessoal, observadas as disposições legais e regulamentares relativas ao sigilo de informações e ao Sistema Estadual de Controladoria, bem como as atribuições específicas da Secretaria da Fazenda;
10. acompanhar e supervisionar a apuração de irregularidades na aplicação da legislação relativa à gestão de pessoas e respectivos procedimentos administrativos da Administração Direta e Autárquica;
11. avaliar e redesenhar processos de recursos humanos;
12. promover o planejamento, o desenvolvimento e a implantação de sistemas de informação de recursos humanos, que deverão ser integrados aos existentes;
13. orientar e controlar a atualização, a ampliação e o aperfeiçoamento dos cadastros de informações de pessoal do Estado.

No Estado do Rio de Janeiro:

1. identificar os programas elaborados pelos diversos órgãos e entidades integrantes do GESPERJ, avaliar a sobreposição de ações e atividades, promover a integração intragovernamental e sugerir medidas que favoreçam a integração e a racionalização das pessoas envolvidas;
2. estabelecer normas, critérios, programas e princípios os quais as unidades administrativas responsáveis pela execução serão obrigadas a respeitar na solução dos casos individuais e do desempenho de suas atribuições;
3. definir diretrizes, políticas, normas e ações destinadas à execução do regime jurídico dos servidores civis pelos órgãos setoriais e seccionais do GESPERJ, inclusive o regime disciplinar;
4. manter, desenvolver e aperfeiçoar o SIGRH/RJ, o Portal do Servidor, o Portal de Gestão de Pessoas e a Rede de Gestão de Recursos Humanos – Rede GRH;
5. manter serviço de atendimento virtual para os usuários dos sistemas corporativos, habilitado para sanar dúvidas e resolver dificuldades imediatas sobre a operação dos Sistemas;
6. planejar, normatizar, orientar e promover treinamento do pessoal envolvido nos três níveis de atuação do GESPERJ;
7. conferir tratamento prioritário à implantação, manutenção e aperfeiçoamento de serviço voltado ao atendimento do servidor público, por meio de canais eletrônicos de relacionamento.

No Estado de Santa Catarina:

1. acompanhar as mudanças dos ambientes externos e as tendências que afetam a gestão de recursos humanos, a fim de formular e definir cenários para a proposição de políticas, diretrizes e estratégias;
2. estudar, pesquisar, planejar, implantar e acompanhar a adoção de técnicas de trabalho de modernização e aperfeiçoamento, objetivando o aprimoramento contínuo, permanente e articulado das ações e atividades sistêmicas;
3. promover a organização do SAGRH por programa, projetos, planos e ações participativas, assegurando a formação de equipes multidisciplinares internas, externas e intersetoriais para o estímulo ao desenvolvimento da responsabilidade, habilidade, atitude, potencialidade e talento dos profissionais do serviço público;
4. assegurar a eficácia, a eficiência e a efetividade das ações de avaliação, fiscalização, controle e auditoria do SAGRH quanto aos objetivos, técnicas, organização, recursos e procedimentos;

Podemos observar que grande parte das atribuições ultrapassa a capacidade de execução dos órgãos centrais de gestão de pessoas. Portanto, é preciso levar em consideração que:

1. na busca por dar respostas aos órgãos de controle e à sociedade, foram acrescentadas ao conjunto de atribuições da área de gestão de pessoas atividades outras, sem a realização de um dimensionamento para checar a capacidade de execução;
2. o pessoal mobilizado para atuar no órgão central vem, muitas vezes, de órgãos setoriais, adaptados à execução das rotinas de pessoal, sem o necessário conhecimento e preparo para atividades requeridas;
3. a criação de novos órgãos e entidades, contratação de novos servidores, ampliação de entidades de classe demandantes de benefícios e vantagens, aumento significativo de normas diversas, ampliação do campo de atuação do ministério público, ingerências do poder legislativo estadual, entre outras, pressionam a área de gestão de pessoas, que teve aumentada a carga de trabalho, principalmente em atividades relacionadas à folha de pagamento e gestão do cadastro de pessoal. A experiência mostra que, na medida do possível, estes temas precisam ser tratados de forma separada, de modo que uma equipe de servidores seja responsável pelas tarefas de alto volume, aquelas do dia a dia da organização, e uma outra equipe fique responsável pelas atividades estratégicas de relacionamento, desenvolvimento de projetos, políticas e programas de gestão de pessoas;
4. muitas vezes, os processos de trabalho são os mesmos há anos e, em vários lugares, dificultados pela falta de sistemas de TI, que não permite qualquer agilidade, impedindo, inclusive, a produção de relatórios gerenciais. Nesse sentido, há a necessidade constante de evoluir tecnologicamente, automatizar os sistemas de informação

para promover maior eficiência e transparência dos serviços. Muitas vezes, por exemplo, o sistema de RH utilizado foi construído apenas para processamento de folha de pagamento. Por isso, é importante realizar um diagnóstico do sistema vigente e, se necessário, substituí-lo ou adequá-lo para um sistema que automatize todo o processo de gestão da vida funcional, desde o ingresso até a aposentadoria. Ter uma frente de digitalização e saneamento da base de dados é fundamental nessa fase de automatização do sistema;

5. inexistência de e-mail institucional, dificuldade de acesso à internet, falta de equipes desenvolvedoras de sistemas, agravam muito a comunicação e obtenção de dados e informações juntos aos órgãos setoriais;

6. anos de uma cultura na qual se colocava à disposição do RH pessoas que apresentavam as mais variadas disfunções no trabalho, gerando um ambiente marcado por múltiplas dificuldades, além do grande volume de documentos relativos ao assentamento funcional (carecendo de local adequado para armazenamento) que foram acumuladas diversas caixas empilhadas, contribuindo para uma imagem pejorativa da área de RH.

Todas essas características pouco favoráveis contribuem negativamente com a área de gestão de pessoas, que precisa atrair pessoas preparadas para os grandes e complexos desafios que a contemporaneidade lhe impõe.

Atualmente, existem fortes críticas aos modelos de organização e, particularmente, em relação às atividades sistêmicas. Advertem os estudiosos para *"a necessidade de rever as bases legais e normativas ... de forma a resolver os atuais problemas de sua fragmentação, superposição e desalinhamento em relação aos dispositivos constitucionais, sob pena de agravar o processo de perda de capacidade estatal de governança e governabilidade"*⁴.



A área de **gestão de pessoas**, apesar de contar com diversas normas dispondo sobre sua natureza sistêmica, sofre em função de tudo o que foi mencionado e, em meio ao emaranhado da legislação de pessoal, disputas políticas, descontinuidades administrativas, perda da visibilidade de seu papel estratégico, desmotivação e desengajamento dos seus servidores, acúmulo de serviços e, por fim, adoecimento em amplo sentido, pede por um olhar estratégico que leve em consideração sua importância e trate com a devida atenção os diversos desafios que enfrenta.

A pouca capacidade de atuação sistêmica fez abrandar, senão extinguir, a força do órgão central de gestão de pessoas.

Em boa hora, atentando-se a essa situação, o Consad apresenta-se como agente promotor de mobilização das lideranças estaduais, no sentido da revitalização dos órgãos centrais de gestão de pessoas, considerando, inclusive uma nova abordagem, dentro de uma cultura inovadora.

⁴ Propostas de taxonomias para órgãos e entidades da administração pública federal e outros entes de cooperação e colaboração. Inovação na Gestão Pública, cooperação Brasil-Espanha. Editora IABS, Brasília, 2012. Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/vol_4_taxonomias_orgaos_entidades_administracao_federal.pdf. Acessado em 14.01.2021

O PAPEL DO ÓRGÃO CENTRAL DE GESTÃO DE PESSOAS EM ALGUNS PAÍSES DE REFERÊNCIA

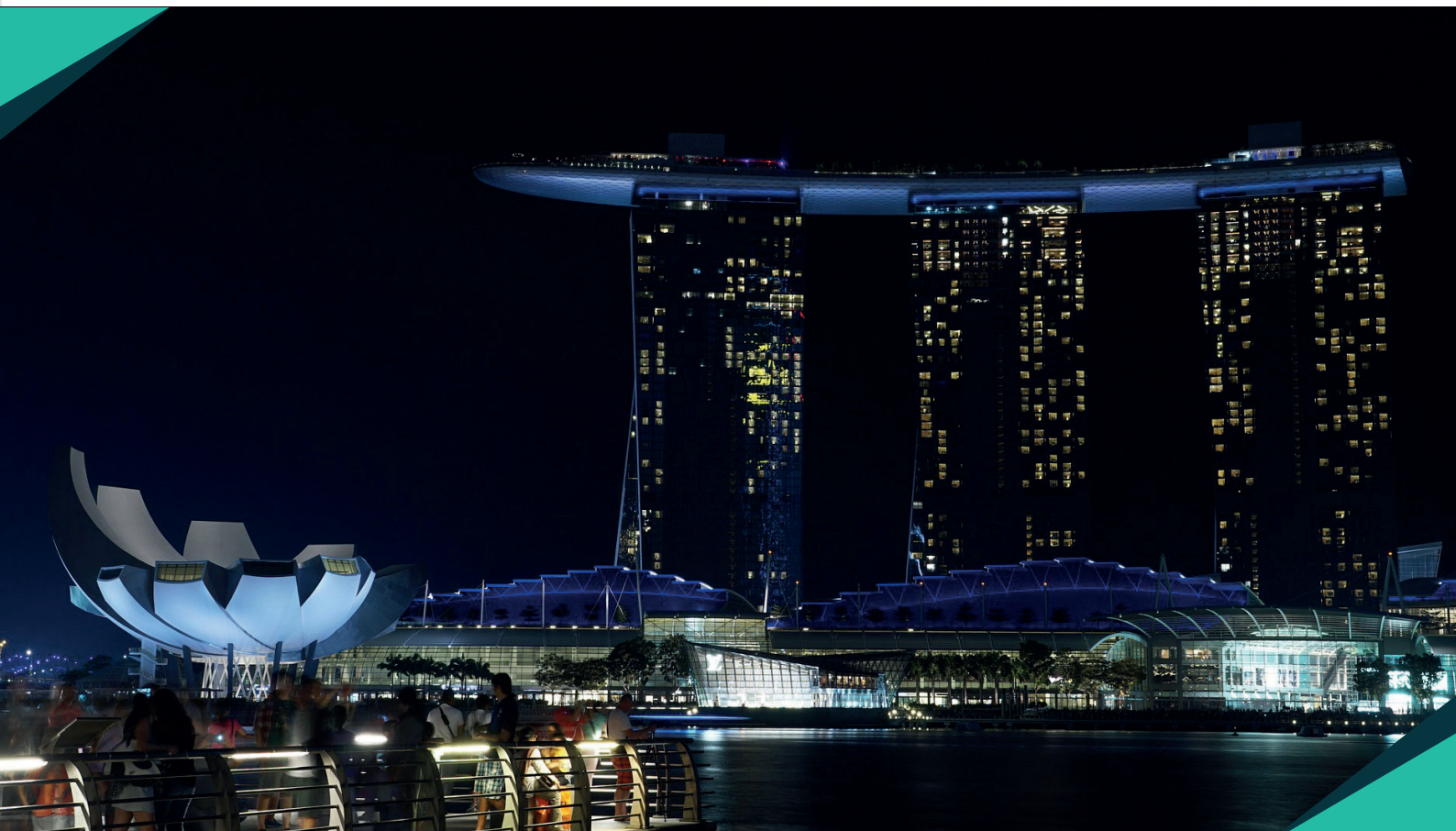
A experiência de quatro países (veja na Figura 1) tem sido objeto de estudos dos profissionais que se detêm em identificar o papel que o órgão de gestão de pessoas deve ter dentro do Estado:

Figura 1. Países que possuem órgãos centrais de gestão de pessoas

Singapura	Reino Unido	Chile	EUA
 • Public Service Division • Origem em 1983 dentro do Ministry of Finance, desde 1994 sob o Prime Minister Office	 Civil Service Human Resources • Civil Service Human Resources, parte da estrutura do Chief Executive of the Civil Service	 • Dirección Nacional del Servicio Civil • Criado em 2003, em contexto de reforma institucional do serviço civil	 • Office of Personnel Management • Criado em 1979 com o Civil Service Reform Act de 1978, substituindo a Civil Service Commission de 1883

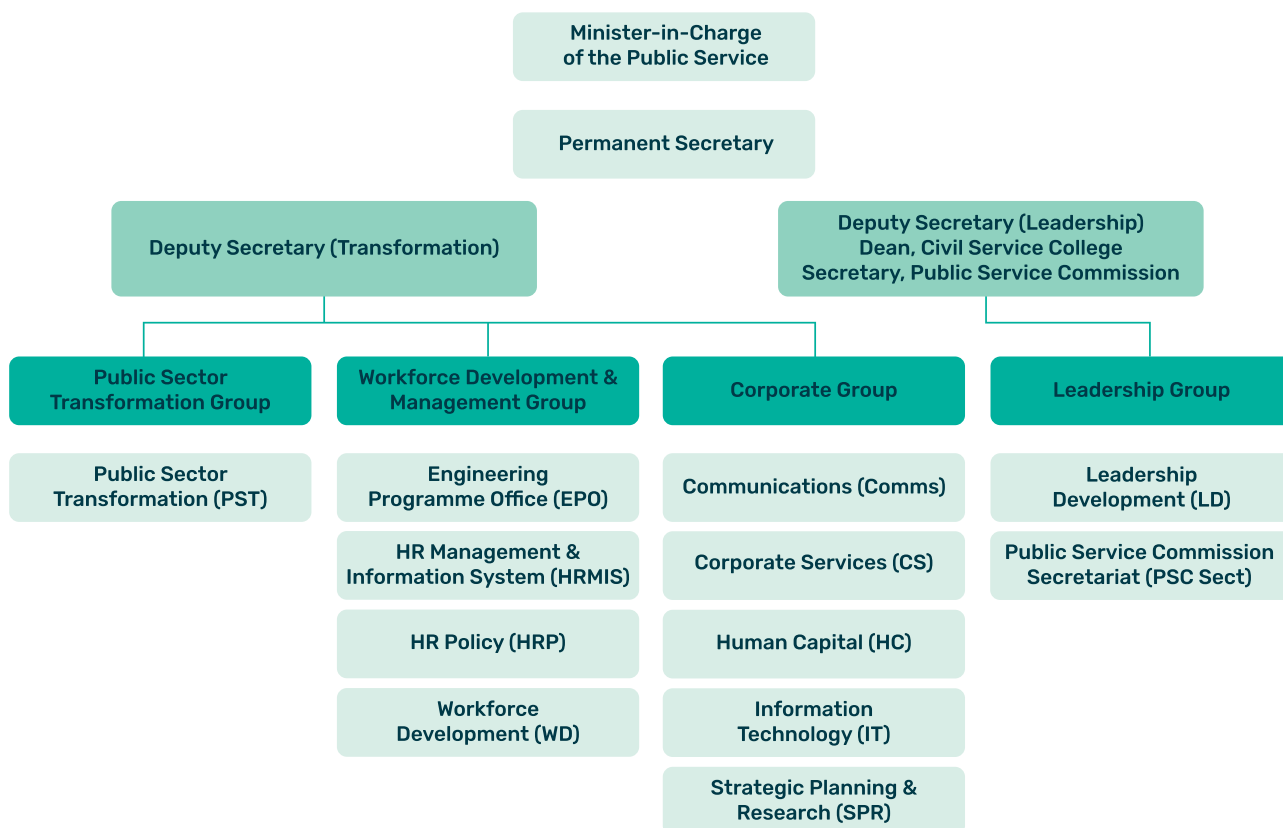
Estes quatro países possuem órgãos centrais de gestão de pessoas, cujo alcance é nacional, ou seja, sobre todo o território do país.

Singapura



Em **Singapura**, o serviço civil é composto por cerca de 85.000 pessoas, o órgão central de gestão de pessoas⁵ denominado Public Service Division está assim estruturado⁶:

Figura 2. Organograma do Public Service Division, Singapore



O órgão tem a missão de⁷: 1) promover o desenvolvimento de uma liderança forte e servidores engajados, 2) construir organizações prontas para o futuro, e 3) promover a boa governança.

O **Public Service Division** tem como principal objetivo: administrar, cuidar, nutrir, orientar e apoiar a saúde, o bem-estar, o desempenho, as motivações e a ética do Serviço Público. Essas finalidades principais se desdobram nos seguintes desafios:

- 1)** construir um serviço público unido e eficaz, confiável para as pessoas a quem servem, com foco em promover o melhor para os cidadãos de Singapura;
- 2)** desenvolver lideranças fortes, por meio do fortalecimento de habilidades, comportamentos e valores, em todos os níveis;
- 3)** estabelecer parcerias com agências públicas para desenvolver os servidores, não apenas para serem eficazes no que fazem, mas também para estarem comprometidos com o objetivo maior de seus trabalhos;
- 4)** permitir que o serviço público esteja pronto para o futuro, por meio de planos de desenvolvimento individual e uma “engenharia” para construção de recursos no sentido da melhor prestação de serviços;
- 5)** promover a boa governança, no sentido de apontar o que é bom para o governo funcionar de forma a bem atender às necessidades dos cidadãos, inclusive fornecendo conselhos sobre a estrutura do governo. As unidades integrantes da estrutura administrativa do Public Service Division, apresentada na forma do or-

⁵ Fonte: <https://www.careers.gov.sg/build-your-career/career-toolkit/public-agencies>. Acesso em: 14.01.2021

⁶ Extraído de: <https://www.psd.gov.sg/who-we-are/our-organisational-structure>. Acesso em 14.01.2021

⁷ Extraído de: <https://www.psd.gov.sg/who-we-are/our-vision-mission-and-core-values>. Acesso em 14.01.2021

ganograma acima, executam as seguintes atribuições:

O Public Sector Transformation Group, ou Grupo de Transformação do Setor Público, tem por finalidade administrar a transformação e a mudança, garantindo o alinhamento das prioridades e diretrizes propostas pelo governo para alcançar o principal resultado desejado: um serviço público confiável para os cidadãos;

O Workforce Development & Management Group, ou Grupo de Desenvolvimento e Gerenciamento da Força de Trabalho, tem por finalidade promover organizações de alto desempenho e servidores engajados, agora e no futuro, por meio de várias iniciativas de desenvolvimento da força de trabalho, políticas e práticas em gestão de pessoas e os melhores processos e sistemas de RH e folha de pagamento. Integram essa unidade:

1) Engineering Programme Office, ou Escritório do Programa de Engenharia, onde se planeja e viabiliza a construção e o desenvolvimento de recursos estratégicos e críticos de ciência, tecnologia e engenharia no setor público;

2) Human Resource Management Information & Systems, ou Informações e Sistemas de Gerenciamento de Recursos Humanos, é uma unidade que estabelece parcerias com agências para desenvolver e gerenciar o sistema central de RH do Serviço Público, especialmente no sentido de converter condições e processos de políticas de RH em requisitos de sistema;

3) Human Resource Policy, ou Política de recursos humanos, é o setor que se dedica a supervisionar uma série de políticas e práticas relacionadas a pessoas para apoiar as necessidades do Serviço Público de Singapura;

4) Workforce Development, ou Desenvolvimento da Força de Trabalho, tem como atribuição a busca por parcerias com agências públicas para identificar e fortalecer as capacidades da força de trabalho necessárias para atingir as metas atuais e futuras do Serviço Público de Singapura, por meio do alinhamento da força de trabalho disponível às estratégias de governo.

O Corporate Group, ou Grupo Corporativo, subdividido em:

1) Corporate Services ou Serviços Corporativos cuja atribuição é garantir o uso efetivo dos recursos nas áreas de finanças, administração de escritórios e administração geral, envolvendo boas práticas de gestão do conhecimento, disciplina financeira, processos e fluxos de trabalho eficazes e buscando ambientes físicos de trabalho que promovam e otimizem a sinergia;

2) Human Capital, ou Capital Humano, cujo objetivo é garantir que a força de trabalho seja motivada e direcionada para alcançar a missão e objetivos estratégicos pretendidos. Com este intuito, esta unidade planeja, formula e implementa políticas de capital humano e iniciativas de desenvolvimento organizacional, entre elas, um projeto voltado a novas iniciativas em RH;

3) Information Technology, ou Tecnologia da Informação, onde se analisa e implementa ferramentas de TI. Nesse sentido, examina como a TI é capaz de tornar o trabalho mais fácil, mais eficiente e eficaz, simplificando processos e aprimorando o fluxo de trabalho;

4) Strategic Planning & Research, ou Planejamento Estratégico e Pesquisa, que tem por finalidade liderar um movimento no serviço público para antecipar, acolher e executar mudanças com eficiência e eficácia. Para isso, responsabiliza-se por quatro funções: planejamento estratégico, construção de sentido, inteligência de RH e relações internacionais.

O Leadership Group, ou Grupo de Líderes, visa formar um corpo de liderança forte e coeso, geral e setorial, com especialistas em todo tipo de serviço. Esta unidade é integrada por:

1) *Leadership Development*, ou Desenvolvimento de Liderança, cuja atribuição é formular, implementar e revisar políticas relacionadas à liderança e desenvolvimento de talentos, buscando garantir que os líderes tenham as habilidades e competências necessárias para atender às necessidades atuais e futuras;

2) *Public Service Commission Secretariat*, ou Secretariado da Comissão de Serviço Público (PSC), é um órgão de estado independente constituído para nomear, promover, transferir, demitir e exercer controle disciplinar sobre funcionários públicos. O Secretariado da PSC presta apoio no sentido da formulação de políticas de conduta e disciplinares para garantir que os servidores mantenham os mais altos padrões de conduta e integridade pessoal.

Integra também o *Public Service Division*, desde 2001, o *Civil Service College*, ou Escola do Serviço Civil.⁸

Reino Unido



No **Reino Unido**, o Civil Service Human Resources (CSHR), mesmo sendo organização independente do governo, atua como órgão central na forma de colegiado que busca atender às necessidades por meio de um plano para a força de trabalho. Tem por objetivos atrair e reter pessoas talentosas de todas as origens e classes sociais e desenvolver grandes líderes; construir planos de carreira que permitam amplitude de experiência e profundidade de conhecimento, bem como estabelecer estruturas de recompensa econômicas e flexíveis para os servidores públicos.

O CSHR é uma unidade com aproximadamente 3.500 integrantes focados em atuar junto a todos os órgãos e agências governamentais. Sua estrutura é composta por pessoas que são especialistas em profissões específicas. Para cada profissão há uma estrutura de competências. Atualmente, são 28 profissões, cada uma liderada por um chefe de profissão, indo desde comunicadores, engenheiros, advogados até gerentes de compras, entre outras profissões, necessárias ao serviço público. Nesta estrutura, é incorporado também o Conselho da Função Pública, que é responsável pela liderança estratégica da Função Pública, para garantir que o CSHR funcione como um todo coerente e eficaz, com a capacidade, agora e no futuro, de responder a quaisquer desafios.

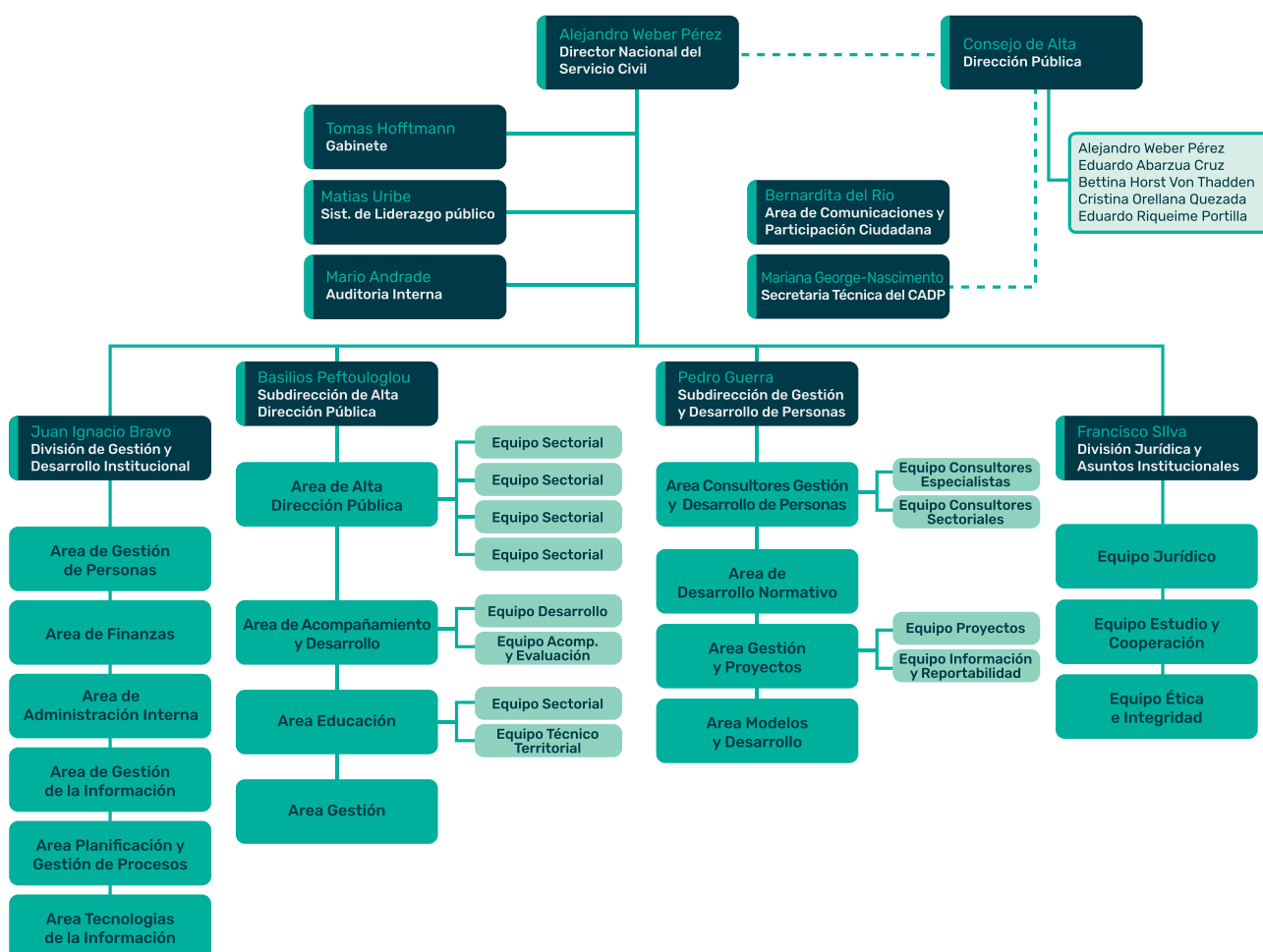
⁸ Saiba mais em: <https://www.csc.gov.sg/> Acesso em: 14.01.2021

Chile

No **Chile**, a Dirección Nacional del Servicio Civil foi criada nos termos da Lei nº 19.882, de 11.06.2003, e é um órgão da estrutura do poder executivo deste País. Suas atribuições constam ao final deste documento.

Veja na **Figura 3** a estrutura organizacional do órgão.

Figura 3. Organograma do Dirección Nacional del Servicio Civil, Chile



A mesma Lei nº 19.882/2003 previu a constituição de um conselho constituído por três Ministros de Estado: Ministros das Finanças; Trabalho e Seguridade Social, e Secretário-Geral da Presidência, encarregados de garantir a qualidade técnica e a coerência intersectorial no desenvolvimento das diversas funções desse órgão. É importante salientar que o pessoal da Dirección Nacional del Servicio Civil está sujeito às disposições do estatuto administrativo dos funcionários públicos do Chile e possui duas grandes áreas bem distintas:

1) Subdirección de Alta Dirección Pública del Servicio Civil¹⁰, cuja atribuição é fornecer às instituições governamentais – por meio de seleção pública e transparente – executivos com capacidade comprovada de gestão e liderança para executar de maneira eficaz e eficiente as políticas públicas definidas pela autoridade.

2) Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas¹¹ tem a finalidade de fornecer suporte técnico e moni-

¹⁰ Fonte: <https://www.serviciocivil.cl/sistema-de-alta-direccion-publica-2/>. Acesso em 14.01.2021

¹¹ Fonte: <https://www.serviciocivil.cl/gestion-y-desarrollo-de-personas/>. Acesso em 14.01.2021

toramento aos Ministérios e Serviços Públicos para o desenho e implementação de Políticas e Práticas de Gerenciamento e Desenvolvimento de Pessoas. Esse apoio é desenvolvido por meio de diversas estratégias e ações, dentre elas, assessoria, treinamento e educação, monitoramento, reuniões, definição de diretrizes e normas de gestão e desenvolvimento de pessoas, sempre com o objetivo de fazer com que os serviços públicos possam cumprir os regulamentos e padrões estabelecidos, alcançar melhores resultados organizacionais e na qualidade do emprego público. Destacando-se nas seguintes ações:

- a) integrar os objetivos e agendas estratégicas do governo, autoridades ministeriais e de serviço aos desafios e práticas de desenvolvimento na gestão de pessoas;
- b) trazer para o nível das autoridades e outros atores relevantes a importância da gestão e desenvolvimento de pessoas;
- c) estabelecer um relacionamento com parceiros estratégicos;
- d) tornar visíveis resultados e práticas institucionais, compartilhando e disseminando experiências e boas práticas que sirvam de referência para os serviços e que contribuam para gerar aprendizado coletivo entre as instituições.

A Lei nº 20.955, de 03.10.2016 deu muito mais força a este órgão. Consta dela dispositivo que assim estabelece: “Durante os oito meses anteriores ao início de um novo mandato presidencial, será necessária a autorização do Conselho Superior de Gestão Pública para convocar os processos de seleção para os cargos seniores de administração pública. Essa autorização será exigida pelo subsecretário ou chefe de serviço de nível superior, conforme apropriado, e para ser aprovada serão necessários pelo menos quatro votos favoráveis. O requisito e a autorização acima mencionados devem basear-se exclusivamente em razões de bom serviço, cujos fundamentos devem ser expressamente declarados.

A Diretoria Nacional de Serviço Civil criará e gerenciará um registro com as informações das pessoas selecionadas ou que se candidataram nos processos de seleção de cargos do Sistema de Gestão Pública Sênior, ou daquelas que foram fornecidas por meio desse sistema. Aqueles que compõem este registro serão convidados a participar do processo de seleção, desde que atendam ao perfil do respectivo cargo, de acordo com as disposições do regulamento. O precedente não confere preferência, nem pode ser considerado mérito no respectivo processo de seleção.”

Estados Unidos

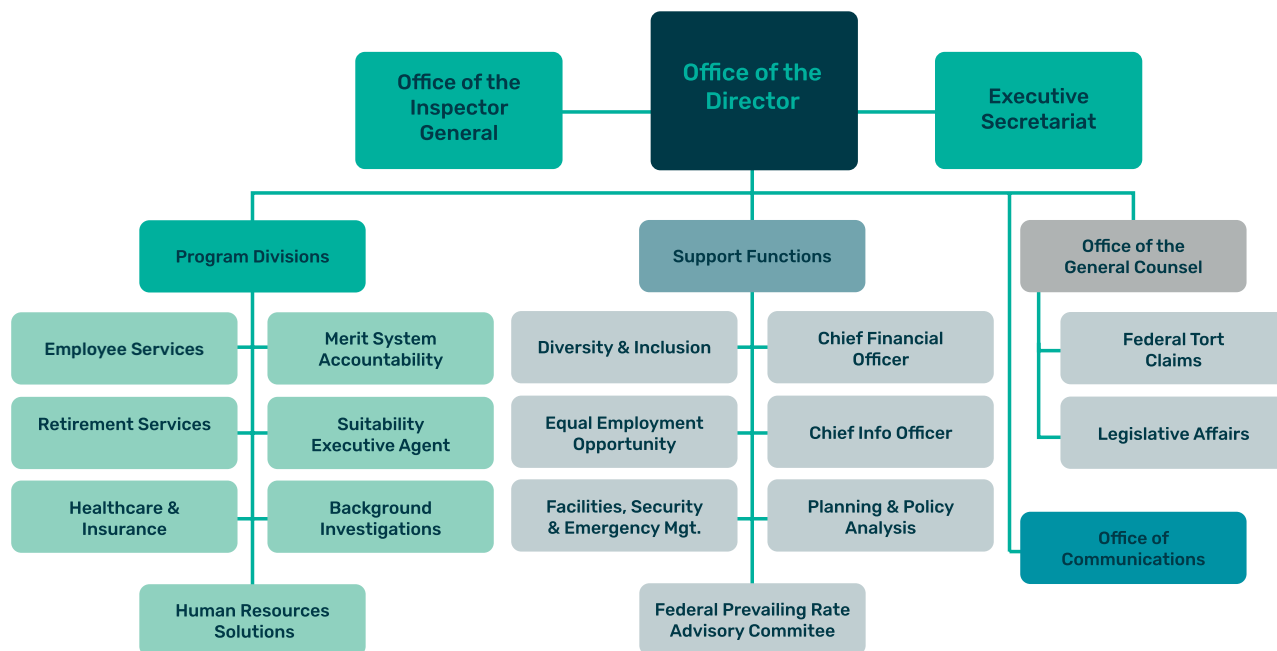


Nos **Estados Unidos**, o Office of Personnel Management (OPM) atua como o principal órgão de recursos humanos e gerenciamento de políticas de pessoal do Governo Federal daquele país. Fornece liderança e apoio em recursos humanos às agências federais, bem como ajuda para que a força de trabalho federal alcance suas aspirações em sua missão de servir o povo americano. Dirige os serviços de gerenciamento de funcionários, administra benefícios de aposentadoria, gerencia programas de assistência médica e de seguros, supervisiona as contratações, com base no mérito e em políticas inclusivas no serviço público entre outras atividades.

Veja na Figura 4 a estrutura organizacional do órgão.

Figura 4. Organograma do Office of Personnel Management – OPM, Estados Unidos

Office of Personnel Management (OPM) Org Chart



A estrutura do OPM conta com duas áreas principais:

O **Program Divisions**¹², ou Divisão de Programas, que possui a seguinte estrutura e finalidades:

1) Employee Services, ou Serviços para Funcionários, oferece supervisão e suporte técnico a questões de recursos humanos para funcionários federais. Tais questões abrangem muitos campos diferentes, como recrutamento e contratação, pagamento e afastamento, serviço executivo sênior, gerenciamento de desempenho, prestação de contas e relações com a força de trabalho, desenvolvimento de pessoal, entre outros serviços;

2) Retirement Services, ou Serviços para a Aposentadoria, é responsável pelo gerenciamento de aposentadorias do governo por funcionários federais e suas famílias;

3) Healthcare and Insurance, ou Saúde e Seguros, é uma divisão que gerencia o seguro federal para funcionários;

4) Human Resources Solutions, ou Soluções de Recursos Humanos, é a divisão que reúne consultores profissionais em diversas áreas para ajudar na formação dos futuros líderes;

5) Merit System Accountability & Compliance, ou Conformidade do Sistema de Mérito, é a divisão para garantir que os programas de recursos humanos das agências federais sejam eficazes e atendam aos princípios do sistema de mérito e aos requisitos relacionados ao serviço público;

6) Suitability Executive Agent, ou Agente Executivo de Adequação é responsável pelos padrões mínimos de adequação com base no caráter e conduta para nomeação.

Já a área de **Support Functions**¹³, ou Funções de Suporte, possui a seguinte estrutura e finalidades:

¹² Fonte: <https://www.opm.gov/about-us/our-people-organization/program-divisions/> . Acesso em 14.01.2021

¹³ Fonte: <https://www.opm.gov/about-us/our-people-organization/support-functions/> . 14.01.2021

- 1) *Chief Financial Officer*, ou Diretor Financeiro, é responsável pelas finanças da OPM;
- 2) *Chief Information Officer*, ou Diretor de Informações, tem por função gerir um centro de informação e tecnologia;
- 3) *Planning and Policy Analysis*, ou Planejamento e Análise de Políticas, cujas análises produzidas abrangem toda a gama de questões de gerenciamento de recursos humanos enfrentadas pelas agências federais (como fornecimento de força de trabalho, remuneração, benefícios, diversidade) e envolve uma variedade de ferramentas analíticas (incluindo análise contábil, pesquisas, análise econômica e análise de políticas);
- 4) *Diversity & Inclusion*, ou Diversidade & Inclusão, que busca a promoção de um ambiente de trabalho diversificado;
- 5) *Equal Employment Opportunity*, ou Escritório de Igualdade de Oportunidades de Emprego, que verifica a conformidade das ações do OPM às leis, regulamentos, políticas e orientações que proíbem a discriminação no local de trabalho federal;
- 6) *Facilities, Security & Emergency Management*, que administra os bens pessoais e imóveis da agência, operações prediais, projeto e layout de espaços, imóveis, segurança e programas de saúde ocupacional e qualidade para os funcionários do OPM;
- 7) *Federal Prevailing Rate Advisory Committee*, responsável pela administração do sistema de pagamentos por todo o governo para funcionários federais;
- 8) *Office of Strategy and Innovation*, que utiliza dados e pesquisas para auxiliar no desenvolvimento da estratégia de capital humano em todo o Governo Federal.

Com base no conjunto de competências dos órgãos centrais de gestão de pessoas desses quatro países, identifica-se pouca referência à gestão de cadastro e da folha de pagamento.



InCiSE

Importante mencionar que o Reino Unido, os Estados Unidos e o Chile vêm sendo avaliados por meio do International Civil Service Effectiveness (InCiSe)¹⁴, ou Índice Internacional de Eficácia do Serviço Público, que é um índice desenvolvido na Escola de Governo Blavatnik, sediada na Universidade de Oxford, que reúne 12 indicadores para medir a eficácia do serviço público em diversos países. O objetivo é avaliar o desempenho dos serviços públicos de âmbito nacional em todo o mundo. Dentre os 12 indicadores, um é “Gestão de Recursos Humanos”, cuja composição encontra-se no Quadro 2, a seguir:

QUADRO 2. COMPOSIÇÃO DO ÍNDICE INCISE PARA “GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS”¹⁵

Tema	O que se mede	Definição da métrica (por exemplo, formulação de perguntas)
Recrutamento pelo método meritocrático	Habilidades do candidato	Ao recrutar funcionários do setor público, as habilidades e méritos dos candidatos decidem quem consegue o emprego? [1 = quase nunca, 7 = quase sempre; pontuação média]
	Conexão política	Ao recrutar funcionários do setor público, as conexões políticas dos candidatos decidem quem consegue o emprego? [Pontuação: 1-7; pontuação média]
	Conexão pessoal	Ao recrutar funcionários do setor público, as conexões pessoais dos candidatos (por exemplo, parentesco ou amizade) decidem quem consegue o emprego? [Pontuação: 1-7; pontuação média]
	Recrutamento formal	Os funcionários do setor público são contratados através de um sistema formal de exames? [Pontuação: 1-7; pontuação média]
Atração e Retenção de Talentos	Salários comparáveis	Os altos funcionários têm salários comparáveis aos de gerentes do setor privado, com treinamento e responsabilidades aproximadamente semelhantes? [Pontuação: 1-7; pontuação média]
	Remuneração relacionada ao desempenho [novo]	Índice de uso de remuneração relacionada ao desempenho [Índice variando de 0 a 1]
Práticas de RH	Uso de avaliação de desempenho [novo]	Índice de uso da avaliação de desempenho nas decisões de RH [Índice variando de 0 a 1]
	Quadro 2. Composição do índice InCiSe para “Gestão de Recursos Humanos”	Índice de práticas distintas de RH são usadas para funcionários públicos seniores [Índice variando de 0 a 1]
Base de Dados em RH	Bancos de dados de RH [novo]	Índice de uso de bancos de dados para gerenciamento de RH [Índice variando de 0 a 1]

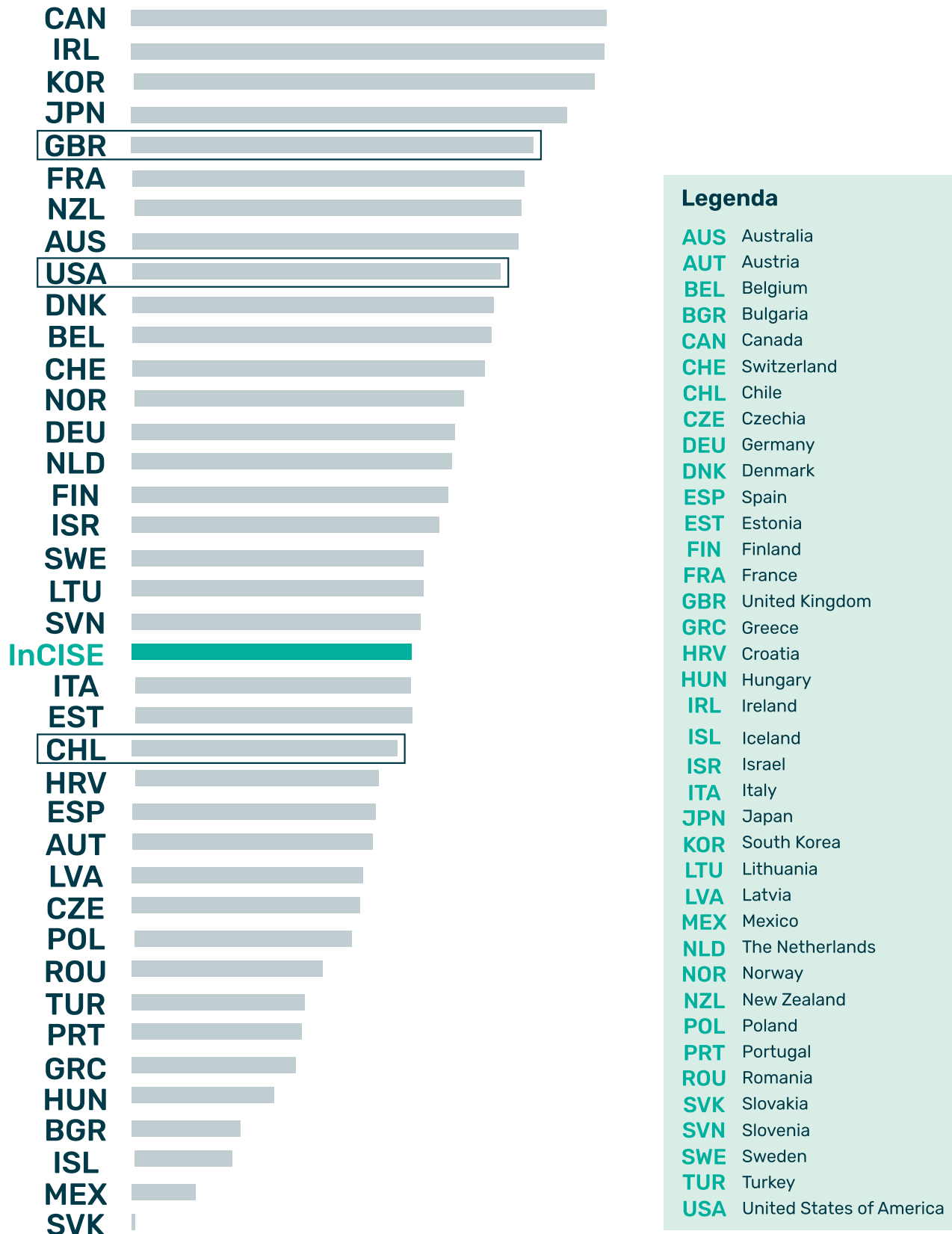
Por meio da adoção desse índice, os países são posicionados de uma forma que nos possibilita visualizar a situação de cada um. Em relação à “Gestão de RH”, vemos que a média dos países é 0,59 (Variando de 0 a 1). Estados Unidos e Reino Unido estão bem acima, e Chile um pouco abaixo da média. A seguir, a Figura 5 mostra a posição de cada um dos países medidos.

¹⁴Para compreender mais sobre o Índice, escreva para: incise@bsg.ox.ac.uk

¹⁵Índice 2019 está disponível em: <https://www.bsg.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-04/InCiSE%202019%20Technical%20Report.pdf>. Acesso em: 14.01.2021

Figura 5. Posição alcançada por Reino Unido, Estados Unidos e Chile a partir da aplicação do InCise relativo ao indicador “Gestão de RH”¹⁶.

Human resources management (HRM)



¹⁶Disponível em: <https://www.bsg.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-04/InCISE%202019%20Results%20Report.pdf>. Acesso em: 14.01.2021

Um desafio que os idealizadores do InCise estão tendo é o de inserir o Brasil e a Nigéria no rol de países avaliados. Antecipando-se à avaliação externa, já temos uma avaliação preliminar quanto ao critério do preenchimento de cargos no serviço público. A seguir, a Tabela 1 antecipa a situação do Brasil nesse quesito em relação a alguns países:

Tabela 1: Forma de indicação de pessoas para cargos de gestão em diversos níveis de responsabilidade nos países relacionados

País	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
Brasil	Político	Político	Político	Político	Político
Chile	Político	Político	Híbrido	Híbrido	Híbrido
Reino Unido	Administrativo	Administrativo	Administrativo	Administrativo	Administrativo
Estados Unidos	Político	Político	Político	Híbrido	Híbrido
Suécia	Político	Político	Político	Político	Administrativo
França	Político	Híbrido	Híbrido	Híbrido	Híbrido
Canadá	Híbrido	Híbrido	Administrativo	Administrativo	Administrativo
Austrália	Híbrido	Administrativo	Administrativo	Administrativo	Administrativo
Nova Zelândia	Administrativo	Administrativo	Administrativo	Administrativo	Administrativo
Singapura	Híbrido	Administrativo	Administrativo	Administrativo	Administrativo

O Grupo Aliança, constituído por organizações do 3º Setor, com foco em um planejamento integrado, identificação, curadoria e execução de projetos estratégicos na temática de gestão de pessoas para lideranças em governos e fortalecimento do 3º Setor, apresentou aos representantes dos estados brasileiros, reunidos em Fórum organizado pelo Consad, realizado em agosto de 2019, em Brasília, razoáveis argumentos no sentido de que se deve iniciar uma reforma nas práticas de gestão de pessoas no Brasil e, para isso, é preciso iniciar, inclusive, pela forma de nomeação de pessoas para os cargos mais altos de gestão.

A preocupação demonstrada pelos integrantes do Grupo Aliança, por ocasião do evento mencionado acima, encontra, em grande medida, respaldo nas atribuições dos órgãos centrais dos países citados neste estudo, particularmente Singapura, Reino Unido e Chile.

Nestes países há uma persistente referência às seguintes temáticas:



- Formar uma liderança forte;
- Parcerias com agências diversas, visando desenvolver servidores;
- Alinhamento de ações de GP com as prioridades e diretrizes de governo;
- Atração de pessoas talentosas;
- Seleção pública e transparente de executivos com capacidade comprovada;
- Bom sistema de TI para gerenciamento;

Aspecto relevante que merece ser mencionado é o posicionamento de cada um destes órgãos centrais dos países analisados.

Em **Singapura**, o *Public Service Division (PSD)* está vinculado diretamente ao gabinete da primeira-ministra.

No **Reino Unido**, o *Civil Service Human Resources (CSHR)*, embora independente do governo, presta seus serviços dentro de um sistema de departamentos, agências e comissões ligados ao gabinete do primeiro-ministro.

Nos **Estados Unidos**, o *Office of Personnel Management (OPM)* é uma agência relativamente autônoma, ligada ao governo federal. O Diretor do OPM é indicado pelo presidente e confirmado pelo Senado.

No **Chile**, a *Direccion Nacional del Servicio Civil* é vinculada ao gabinete do Ministro da Fazenda.

O PAPEL DO ÓRGÃO CENTRAL DE GESTÃO DE PESSOAS NO BRASIL

É comum encontrar na literatura especializada, assim como na iniciativa privada, afirmações e práticas que confirmam que a área da “gestão de pessoas” deve ser considerada estratégica para o alcance dos objetivos organizacionais.

Não se terá “gestão estratégica de pessoas” apenas por meio de normas. É necessário associá-las a algumas outras medidas que, desejamos, sejam assimiladas e praticadas.

Uma questão preliminar é o entendimento de que para ser estratégico, ou seja, gerar as condições para que a gestão de pessoas atenda à estratégia do governo, compreendendo as entregas de cada secretaria e desenhando ações específicas para que cada órgão cumpra seus objetivos e entregue seus resultados, é necessário estar posicionado em lugar estratégico e adotar uma mentalidade ou pensamento estratégico. Isso precisa ser internalizado entre os servidores de órgão central de GP.

Também é preciso compreender que ser estratégico não é qualidade inerente, mas relacional, ou seja, é preciso ser estratégico em relação a algo ou alguém. Nesse sentido, a área de gestão de pessoas precisa ser estratégica para o servidor, para o governo e para a sociedade. E para cada um destes atores existe grande quantidade de expectativas, que exigem diversas medidas a serem efetuadas.

Quanto ao posicionamento estratégico, é fundamental entender a necessidade de manter a área de gestão de pessoas sempre próxima ao governador e secretários de estado, se não pelo que a unidade pode contribuir, pelo tanto que custa ao governo. Isso porque a gestão estratégica de pessoas permeia os dois universos, ou seja, é essencial para o momento em que o governo define a estratégia que utilizará ao decidir onde está e onde pretende chegar, definindo qual caminho trilhar, e crucial para a escolha das pessoas que percorrerão este caminho, definição de quais competências esses profissionais precisam ter, liderança, dentre outras variáveis que permitirão gerar soluções ajustadas de capital humano ao alcance da estratégia.

Desde modo, é necessário que durante a definição de instrumentos de governança, tais como plano plurianual, planejamento estratégico, carteira prioritária de projetos, a gestão de pessoas se faça presente para alinhar as ações de pessoas aos resultados que se pretende alcançar.

É também relevante compreender que para atuar de forma estratégica, o órgão central da área de gestão de pessoas precisa estar estruturado para essa finalidade. Sendo assim, para que o órgão central de gestão de pessoas tenha fácil acesso ao gabinete e seja envolvido nas decisões, ele precisa de pessoas qualificadas em sua estrutura e também estar alinhado à estratégia da organização. Portanto, é importante compreender que, atualmente, o principal papel do órgão central de gestão de pessoas é atender ao governo, em sua função precípua de bem prestar o serviço público e, de forma secundária, em suas estratégias, que constam dos documentos que orientam seus objetivos e metas.

Panorama das Políticas de Gestão de Pessoas nos Estados Brasileiros¹⁷

Em 2019, o Subgrupo Visão Estratégica, constituído no Grupo de Gestão de Pessoas do CONSAD, elaborou e aplicou um questionário visando mapear a atuação das unidades centrais de gestão de pessoas.

Foi solicitado aos representantes das áreas centrais de gestão de pessoas dos diversos estados e do Distrito Federal que apresentassem respostas ao seguinte questionamento: quais atividades deveriam ser de competência da área central de gestão de pessoas do Poder Executivo; b) informe como é no estado que você representa.

O questionário foi estruturado com perguntas qualitativas e quantitativas. A análise que apresentamos a seguir sistematiza as respostas quantitativas, buscando abstrair informações que nos permitam descrever um cenário da atuação das unidades centrais de gestão de pessoas espalhadas pelo país.

Tabela 2. Cenário da Atuação da Área Central de Gestão de Pessoas nos Entes Federativos Estaduais no Brasil

¹⁷ Adaptado da apresentação “Os desafios da gestão nos estados em contexto de ajuste” de Caio Marini, no 97º Fórum Nacional de Secretários de Estado da Administração – 2015. Disponível em: consad.org.br/wp-content/uploads/2015/03/Os-desafios-da-gestao-nos-estados-em-contexto-de-ajuste---Caio-Marini.pdf. Acesso em: 14.01.2021

EIXO	ATIVIDADE	ATIVIDADE NÃO REALIZADA NO ESTADO	COMPLETA OU MAJORITARIAMENTE EXECUTADA NA UNIDADE CENTRAL	COMPLETA OU MAJORITARIAMENTE EXECUTADA NA UNIDADE SETORIAL	REALIZADA NOUTRO ÓRGÃO
Planejamento da Força de Trabalho	Políticas de Carreira	10,5%	84,2%	0,0%	5,3%
	Concurso Público	0,0%	89,5%	0,0%	10,5%
	Provedimento, Movimentação, Nomeação, Cessão	10,5%	63,2%	5,3%	21,1%
	Seleção Interna e Externa para cargos em comissão e funções de confiança	57,9%	21,1%	10,5%	10,5%
	Dimensionamento da Força de Trabalho	73,7%	15,8%	5,3%	5,3%
	Gestão dos Cargos de Provedimento em Comissão	10,5%	42,1%	42,1%	5,3%
	Gestão Banco de Talento	73,7%	5,3%	10,5%	10,5%
		33,8%	45,9%	10,5%	9,8%
Gestão de Desempenho	Avaliação de Desempenho Individual	31,6%	36,8%	26,3%	5,3%
	Avaliação de Desempenho Institucional	47,4%	21,1%	5,3%	26,3%
	Identificação de Indicadores de Gestão e Governança na área de Gestão de Pessoas	68,4%	10,5%	0,0%	21,1%
		49,1%	22,8%	10,5%	17,5%
Folha de Pagamento	Processamento Folha de Pagamento	10,5%	78,9%	5,3%	5,3%
	Gestão da Despesa com Pessoal	10,5%	63,2%	0,0%	26,3%
	Obrigações Acessórias da Folha de Pagamento	10,5%	73,7%	15,8%	0,0%
	Política de Consignação	10,5%	84,2%	5,3%	0,0%
		10,5%	75,0%	5,3%	7,9%
Negociação Salarial	Elaboração e Gestão da Política Salarial do Estado	10,5%	57,9%	0,0%	31,6%
	Interlocução com Sindicatos e Associações em nome do Governo	5,3%	68,4%	0,0%	26,3%
	Condução das Câmara de Negociação	26,3%	42,1%	5,3%	26,3%
	Elaboração e Controle das Remunerações Variáveis	15,8%	73,7%	5,3%	5,3%
		14,5%	60,5%	2,6%	22,4%
Acompanhamento das Unidades Setoriais	Capacitação das Unidades Setoriais em Procedimentos relacionados a Gestão de Pessoas	15,8%	63,2%	10,5%	10,5%
	Elaboração de normas e manuais sobre gestão de pessoas	5,3%	68,4%	15,8%	10,5%
	Escolha dos profissionais que atuarão na área de gestão de pessoas	21,1%	21,1%	47,4%	10,5%
	Definição de procedimentos a serem adotados pelas unidades setoriais	15,8%	42,1%	36,8%	5,3%
	Gestão de Gratificação específica para profissionais da área de gestão de pessoas	42,1%	21,1%	21,1%	15,8%
		20,0%	43,2%	26,3%	10,5%
Produção de Normas sobre Gestão de Pessoas	Direitos e Deveres	15,8%	63,2%	5,3%	15,8%
	Diretrizes para contratação de terceirizados e temporários	26,3%	63,2%	5,3%	5,3%
	Estagiários	10,5%	52,6%	26,3%	10,5%
	Organização Social (sobre contratação de pessoal)	57,9%	26,3%	5,3%	10,5%
	Elaboração de Políticas de Incentivos não financeiros	52,6%	26,3%	10,5%	10,5%
	Definição do Arranjo Institucional do Estado	26,3%	36,8%	15,8%	21,1%
	Definição de Competência das Unidades Administrativas	36,8%	42,1%	10,5%	10,5%
		32,3%	44,4%	11,3%	12,0%
Capacitação e Desenvolvimento	Produção dos Planos de Capacitação	21,1%	15,8%	36,8%	26,3%
	Política de Valorização	31,6%	42,1%	15,8%	10,5%
	Prêmios de Melhores práticas, inovação e produtividade	31,6%	31,6%	15,8%	21,1%
	Planejamento da Capacitação Estratégica	26,3%	42,1%	15,8%	15,8%
	Execução da Capacitação	5,3%	47,4%	26,3%	21,1%
	Gestão dos ambientes de Inovação em Setor Público	57,9%	10,5%	10,5%	21,1%
		28,9%	31,6%	20,2%	19,3%
Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho	Definição da Política de Qualidade de Vida	42,1%	31,6%	21,1%	5,3%
	Definição da Política de Saúde e Segurança no Trabalho	42,1%	26,3%	10,5%	21,1%
	Realização da Perícias Médicas	10,5%	63,2%	5,3%	21,1%
	Elaboração de Políticas de Saúde Mental	63,2%	5,3%	10,5%	21,1%

		39,5%	31,6%	11,8%	17,1%
PAD	Diretrizes para melhores práticas em sindicância e PAD	42,1%	31,6%	5,3%	21,1%
	Condução dos PAD	10,5%	31,6%	36,8%	21,1%
	Monitoramento de Prazos e cumprimento das decisões	10,5%	31,6%	36,8%	21,1%
		21,1%	31,6%	26,3%	21,1%
Código de Ética	Elaboração do Código de Ética	47,4%	21,1%	5,3%	26,3%
	Divulgação, Monitoramento e Cumprimento do Código de Ética	57,9%	21,1%	10,5%	10,5%
		52,6%	21,1%	7,9%	18,4%
Sistema de TI - Gestão de Pessoas	Controle de Cadastro de Pessoal	0,0%	89,5%	10,5%	0,0%
	Produção de Relatórios Gerenciais	10,5%	84,2%	5,3%	0,0%
	Regras para Recadastramento	0,0%	94,7%	5,3%	0,0%
	Usuário Gestor do Sistema de Pessoal do Estado	0,0%	94,7%	5,3%	0,0%
		2,6%	90,8%	6,6%	0,0%
Aposentadoria de Pensão	Análise Funcional para Concessão	10,5%	26,3%	26,3%	36,8%
	Concessão do Benefício	10,5%	31,6%	10,5%	47,4%
	Inclusão e Gestão da Folha de Inativos	5,3%	26,3%	15,8%	52,6%
	Elaboração e gestão de Programas que prepare o servidor para aposentadoria	31,6%	36,8%	31,6%	0,0%
		14,5%	30,3%	21,1%	34,2%
Central de Atendimento ao servidor	Atendimento direto aos servidores	31,6%	21,1%	42,1%	5,3%
	Atendimento somente em Assuntos específicos	52,6%	26,3%	10,5%	10,5%
		42,1%	23,7%	26,3%	7,9%
Gestão Carreiras Transversais	Definição de Regras para Carreiras Transversais	26,3%	68,4%	0,0%	5,3%
	Movimentação e Definição da Lotação	36,8%	52,6%	5,3%	5,3%
		31,6%	60,5%	2,6%	5,3%

Chama a atenção o fato de que algumas atividades estratégicas na área de gestão de pessoas não são executadas no âmbito da administração pública estadual em nenhuma instância, seja ela na unidade central de gestão de pessoas, em outro órgão ou em unidades setoriais, conforme demonstrado na tabela abaixo.

Tabela 3. Atividades com maior Índice de não realização nos Governos Estaduais

Atividades	Atividade Não Realizada no Estado	Completa ou Majoritariamente Executada na Unidade Central	Completa ou Majoritariamente Executada na Unidade Setorial	Realizada noutro órgão
Definição da Política de Qualidade de Vida	42%	32%	21%	5%
Definição da Política de Saúde e Segurança no Trabalho	42%	26%	11%	21%
Diretrizes para melhores práticas em sindicância e PAD	42%	26%	11%	21%
Elaboração do Código de Ética	47%	21%	5%	26%
Elaboração de Políticas de Incentivos não financeiros	53%	26%	11%	11%
Atendimento somente em Assuntos específicos	53%	26%	11%	11%
Seleção Interna e Externa para cargos em comissão e funções de confiança	58%	21%	11%	11%
Organização Social (sobre contratação de pessoal)	58%	26%	5%	11%
Gestão dos ambientes de Inovação em Setor Público	58%	11%	11%	21%
Divulgação, Monitoramento e Cumprimento do Código de Ética	58%	21%	11%	11%
Elaboração de Políticas de Saúde Mental	63%	5%	11%	21%
Identificação de Indicadores de Gestão e Governança na área de Gestão de Pessoas	68%	11%	0%	21%
Dimensionamento da Força de Trabalho	74%	16%	5%	5%
Gestão Banco de Talento	74%	5%	11%	11%

As quatro atividades que apresentaram maior índice de não realização nos Estados foram a gestão de Banco de Talentos, Dimensionamento da Força de Trabalho, Identificação de Indicadores de Gestão e Governança na Área de Gestão de Pessoas e, por fim, Elaboração de Políticas de Saúde Mental. As quatro atividades são importantes para uma efetiva política de gestão, desenvolvimento e cuidado com os profissionais numa gestão estratégica de pessoal.

Dentre as atividades que apresentaram percentual acima de cinquenta por cento como não sendo realizadas nos estados, temos quatro que apresentaram empate em 58% (cinquenta e oito por cento) das respostas: Seleção Interna e Externa para Cargos em Comissão e Função de Confiança, Organização Social (sobre contratação de pessoal), Gestão dos Ambientes de Inovação em Setor Público e Divulgação, Monitoramento e Cumprimento do Código de Ética. Além disso, duas atividades apresentaram o mesmo índice de 53% (cinquenta e três por cento), sendo: Elaboração de Políticas e Incentivos não Financeiros e Atendimento aos Servidores em Assuntos Específicos.

Tal resultado demonstra um cenário preocupante que nos leva a concluir que a administração pública não tem demonstrado preocupação suficiente em instituir políticas de atração e retenção dos seus profissionais, realizar boas seleções internas e externas, alocar sua força de trabalho com critérios baseados em talento, estabelecer indicadores de gestão e governança das políticas de gestão de pessoas, estabelecer incentivos não financeiros, criar ambiente de inovação, nem tampouco definir ações para preservar a saúde mental de seus profissionais.

Independente da discussão sobre tais políticas serem exercidas na unidade central de gestão de pessoas ou não, despertou preocupação a constatação de que tais medidas não são implementadas nos governos estaduais, sendo todas elas essenciais para uma gestão de pessoas eficiente, eficaz e efetiva.

Tabela 4. Principais Atividades por eixo realizadas pela Unidade Central de Gestão de Pessoas nos Estados

Eixo	Atividade	Atividade não Realizada no Estado	Completa ou Majoritariamente Executada na Unidade Central	Completa ou Majoritariamente Executada na Unidade Setorial	Realizada noutro órgão
Produção de Normas em Gestão de Pessoas	Estagiários	11%	53%	26%	11%
Gestão de Carreiras Transversais	Movimentação e Definição da Lotação	37%	53%	5%	5%
Negociação Salarial	Elaboração e Gestão da Política Salarial do Estado	11%	58%	0%	32%
Planejamento da Força de Trabalho	Provimento, Movimentação, Normação, Cessão	11%	63%	5%	21%
Folha de Pagamento	Gestão da Despesa com Pessoal	11%	63%	0%	26%
Acompanhamento das Unidades Setoriais	Capacitação das Unidades Setoriais em Procedimentos relacionados a Gestão de Pessoas	16%	63%	11%	11%
Produção de Normas em Gestão de Pessoas	Direitos e Deveres	16%	63%	5%	16%
Produção de Normas em Gestão de Pessoas	Diretrizes para contratação de terceiros e temporários	26%	63%	5%	5%
Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho	Realização da Perícias Médicas	11%	63%	5%	21%
Negociação Salarial	Interlocução com Sindicatos e Associações em nome do Governo	5%	68%	0%	26%
Produção de Normas em Gestão de Pessoas	Elaboração de normas e manuais sobre gestão de pessoas	5%	68%	16%	11%

Gestão de Carreiras Transversais	Definição de Regras para Carreiras Transversais	26%	68%	0%	5%
Folha de Pagamento	Obrigações Acessórias da Folha de Pagamento	11%	74%	16%	0%
Negociação Salarial	Elaboração e Controle das Remunerações Variáveis	16%	74%	5%	5%
Folha de Pagamento	Processamento Folha de Pagamento	11%	79%	5%	5%
Planejamento da Força de Trabalho	Políticas de Carreira	11%	84%	0%	5%
Folhas de Pagamento	Política de Consignação	11%	84%	5%	0%
Sistema de TI - Gestão de Pessoas	Produção de Relatórios Gerenciais	11%	84%	5%	0%
Planejamento da Força de Trabalho	Concurso Público	0%	89%	0%	11%
Sistema de TI - Gestão de Pessoas	Controle de Cadastro de Pessoal	0%	89%	11%	0%
Sistema de TI - Gestão de Pessoas	Regras para Recadastramento	0%	95%	5%	0%
Sistema de TI - Gestão de Pessoas	Usuário Gestor do Sistema de Pessoal do Estado	0%	95%	5%	0%

A pesquisa demonstra que dentre as principais atividades realizadas pelas unidades centrais de gestão de pessoas nos governos estaduais, as dez que apresentaram índice acima de setenta por cento são relativas aos eixos de folha de pagamento, gestão do sistema de TI de gestão de pessoas, negociação salarial, planejamento da força naquilo que tange à realização de concursos públicos e políticas de carreiras.

Outro dado que merece destaque é o relacionado ao eixo gestão da qualidade de vida no trabalho, uma vez que apenas a realização de perícias médicas aparece com alto índice de realização nas unidades centrais de gestão de pessoas.

Tabela 5. Análise por Eixo das Atividades de Gestão de Pessoas nos Governos Estaduais

Eixo	Atividade não Realizada no Estado	Completa ou Majoritariamente Executada na Unidade Central	Completa ou Majoritariamente Executada na Unidade Setorial	Realizada noutro órgão
Sistema de Cadastro (TI)	3%	91%	7%	0%
Folha de Pagamento	11%	75%	5%	8%
Negociação Salarial	14%	61%	3%	22%
Gestão de Carreiras Transversais	32%	61%	3%	5%
Planejamento da Força de Trabalho	34%	46%	11%	10%
Produção de Normas de sobre Gestão de Pessoas	32%	44%	11%	12%
Acompanhamento dos Órgãos Setoriais	20%	43%	26%	11%
Capacitação e Desenvolvimento	29%	32%	20%	19%
Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho	39%	32%	12%	17%
Processo Administrativo Disciplinar	21%	32%	26%	21%
Aposentadoria e Pensões	14%	30%	21%	34%
Central de Atendimento aos Servidores	42%	24%	26%	8%
Gestão do Desempenho	49%	23%	11%	18%
Código de Ética do Servidor Público	53%	21%	8%	18%

Diante desse cenário, identificou-se três situações distintas, que estão agrupadas em blocos de atividades:

Bloco 1. Consenso da maioria dos representantes de que as temáticas a seguir devem ser de competência da unidade central de GP e já estão sendo por elas desempenhadas:

- Política de carreira
- Concurso público
- Provisão, movimentação, nomeação e cessão
- Produção da folha de pagamento
- Gestão da despesa de pessoal
- Obrigações acessórias
- Política de consignação
- Elaboração e gestão da política salarial
- Interlocução sindical
- Condução de Câmaras de Negociação
- Elaboração e controle da remuneração variável
- Capacitação dos órgãos setoriais nos procedimentos relacionados à Gestão de Pessoas
- Elaboração de normas e manuais
- Definição de procedimentos a serem adotados por setoriais
- Direitos e deveres
- Diretrizes de contratação de terceirizados e temporários
- Estagiários
- Definição das competências e atribuições das Unidades Administrativas
- Política de valorização
- Execução da capacitação
- Realização de perícias médicas
- Controle central do cadastro de pessoal
- Produção de relatórios gerenciais
- Regras para cadastramento
- Usuário gestor (que determina, dentre outras coisas, acesso, regras de negócio e parametrização das normas)
- Definição das regras para carreiras transversais
- Movimentação e definição da lotação

Bloco 2. Consenso da maioria dos representantes de que as temáticas a seguir devem ser de competência da unidade central de GP, mas que a maioria dos estados não executa:

- Dimensionamento de força de trabalho
- Gestão do banco de talentos
- Identificação de indicadores de gestão e governança
- Avaliação de desempenho institucional
- Gestão de gratificações específicas para profissionais que atuam na área de pessoal

- Atuação de O.S.
- Elaboração de políticas de incentivo
- Gestão do ambiente de inovação (mindset)
- Prêmio por inovação de melhores práticas
- Planejamento da capacitação estratégica
- Definição da política de qualidade de vida no trabalho
- Definição da política de saúde e segurança do trabalho
- Elaboração de políticas de saúde mental
- Elaboração do código de ética
- Divulgação e monitoramento de cumprimento do código de ética
- Elaboração e gestão de programas que preparem o servidor para aposentação

Bloco 3. Sem consenso dos representantes quanto às seguintes temáticas:

- Seleção interna e externa para cargos em comissão e função de confiança
- Gestão dos cargos de provimento em comissão
- Avaliação de desempenho Individual
- Escolha do profissional que atuará na unidade setorial
- Definição do arranjo institucional
- Produção de plano de capacitação
- Diretrizes de atuação e melhores práticas em processo de sindicância e administrativo disciplinar
- Condução em si dos procedimentos disciplinares
- Monitoramento dos prazos e cumprimento das decisões dos planos de avaliação de desempenho
- Análise funcional para concessão dos benefícios
- Concessão de benefícios
- Inclusão e gestão na folha de pagamento de aposentadorias e pensões
- Atendimento direto aos servidores para dúvidas e assuntos diversos
- Atendimento aos servidores para assuntos específicos

É importante dizer que representantes de 19 (dezenove) estados responderam ao questionário, o que representa expressivos 70% (setenta por cento) do total de estados.

Houve ampla concordância entre os representantes dos estados sobre não manter no órgão central uma grande quantidade de atividades que têm características de rotina da área de gestão de pessoas e que, ao longo dos anos, são consideradas atribuições da área. Não se pode dizer que tais atividades não sejam importantes, mas é possível questionar se são estratégicas. Elas aparecem fortemente concentradas no **Bloco 1**, acima, e agrupadas a seguir sob um descritor de aglutinação:



QUADRO 3. GRUPO DE ATIVIDADES DE ROTINAS DE PESSOAL

Gestão da Folha de Pagamento	• Produção da folha de pagamento • Gestão da despesa de pessoal • Obrigações acessórias • Política de consignação • Elaboração e controle da remuneração variável
Gestão do Cadastro de Servidores	• Controle central do cadastro de pessoal • Regras para cadastramento • Usuário gestor que determina, dentre outras coisas, acesso, regras de negócio e parametrização das normas • Orientar e controlar a atualização, a ampliação e o aperfeiçoamento dos cadastros de informações de pessoal
Gestão de Cargos, Carreiras e Gratificações	• Política de carreira • Gestão de gratificações específicas para profissionais que atuam na área de pessoal • Definição das regras para carreiras transversais
Gestão do Ingresso e Movimentação de Servidores	• Concurso Público • Provedimento, movimentação, nomeação e cessão • Diretrizes de contratação de terceirizados e temporários • Movimentação e definição da lotação
Gestão de Relações Sindicais	• Elaboração e gestão da política salarial • Interlocução Sindical • Condução de câmaras de negociação • Subsidiar as decisões governamentais relacionadas às reivindicações salariais e instituição ou revisão de vantagens e benefícios de qualquer natureza
Gestão e Padronização de Normas de Pessoal	• Elaboração de normas e manuais • Direitos e deveres • Garantia de maior segurança jurídica e administrativa na execução das atividades relacionadas à gestão de pessoal • Acompanhar e supervisionar a apuração de irregularidades na aplicação da legislação • Uniformização do entendimento sobre a aplicação da legislação relativa à gestão de pessoal

A seguir, no **Quadro 4**, temos outro grupo de atividades consensualmente compreendidas como competências de órgão central, mas que, em parte, não estão sendo executadas nesses órgãos ou há dúvidas se deveriam ser neles desenvolvidas:

QUADRO 4. GRUPO DE ATIVIDADES PARA EXCELÊNCIA DE PESSOAL

Capacitação e Desenvolvimento Profissional	• Planejamento da capacitação estratégica • Capacitação dos órgãos setoriais nos procedimentos relacionados à Gestão de Pessoas • Definição das competências e atribuições das unidades administrativas • Execução da capacitação
Gestão do Desempenho	• Gestão do banco de talentos • Identificação de indicadores de gestão e governança • Avaliação de desempenho institucional • Elaboração de políticas de incentivo • Prêmio por inovação e melhores práticas • Teletrabalho • Estagiários • Atuação de O.S.

Ética Profissional	• Divulgação e monitoramento de cumprimento do código de ética • Elaboração do código de ética
Segurança e Saúde dos Servidores	• Realização de perícias médicas • Definição da política de saúde e segurança do Trabalho • Elaboração de políticas de saúde mental • Supervisão das atividades médico-periciais, no atendimento ao servidor.
Bem Estar e Valorização do Servidor Público	• Definição da política de qualidade de vida no trabalho • Elaboração e gestão de programas que preparem o servidor para aposentação • Política de valorização

Além dessas atividades, existem aquelas que o GT considera serem eminentemente estratégicas, mas que dependem de melhor estruturação do órgão central de gestão de pessoas. Essas atividades foram agrupadas abaixo, no **Quadro 5**.

Podemos observar que algumas constam do já exposto Bloco 3, que lista atividades sobre as quais ainda há insegurança quanto a sua alocação no órgão central, e também aquelas atribuídas pelas normas em vigor, mas que não são executadas por razões diversas, como já mencionado.

QUADRO 5. GRUPO DE ATIVIDADES ESTRATÉGICAS PARA O ÓRGÃO CENTRAL DE GESTÃO DE PESSOAS

Planejamento da Força de Trabalho	• Dimensionamento de força de trabalho • Gestão as necessidades de pessoal do estado, em função do planejamento e da ação governamental • Controle da composição dos quadros de pessoal, observando sua adequação aos padrões de lotação fixados • Gestão dos cargos de provimento em comissão • Seleção interna e externa para cargos em comissão e função de confiança
Acompanhamento de Metas e Indicadores de Resultados	• Estruturação e acompanhamento de dados, geração de informações e criação de indicadores relativos à gestão de pessoas do estado • Produção de relatórios gerenciais
Acompanhamento de Órgãos Setoriais e Consultoria Interna	• Definição de procedimentos a serem adotados por setoriais • Escolha do profissional que atuará na unidade setorial • Definição de estratégias para que os órgãos setoriais alcancem suas metas • Coordenação e o monitoramento da execução da política estadual de gestão de pessoal • Identificação dos programas elaborados pelos diversos, avaliação da sobreposição de ações e atividades, promoção da integração intragovernamental e sugestão de medidas que favoreçam a integração e a racionalização das pessoas envolvidas • Estabelecimento de normas, critérios, programas e princípios, os quais as unidades administrativas responsáveis pela execução serão obrigadas a respeitar na solução dos casos individuais e do desempenho de suas atribuições • Manutenção do serviço de atendimento virtual para os usuários dos sistemas corporativos, habilitado para sanar dúvidas e resolver dificuldades imediatas sobre a operação dos Sistemas

Planejamento da Estratégia de Gestão de Pessoas	• Definição do arranjo institucional da área de gestão de pessoas • Política, diretrizes e gestão de novas formas de contratação • Gestão do ambiente de inovação (mindset) • Definição de estratégias para que os processos de gestão de pessoal possam ser conduzidos com eficiência, de forma a alcançar as metas e cumprimento das missões fixadas nos Regimentos Internos ou Estatutos dos órgãos e entidades • Avaliação e redesenho dos processos em gestão de pessoas • Implantação, manutenção e aperfeiçoamento de serviço voltado ao atendimento do servidor público, por meio de canais eletrônicos de relacionamento
Auditoria da Folha de Pagamento	• Auditoria da folha de pagamento, com atuação preventiva contra o desperdício e atos de improbidade administrativa

Por último, lista-se no **Quadro 6**, um conjunto de atividades em relação às quais houve entendimento de que devem ficar sob responsabilidade dos próprios órgãos setoriais ou em outro órgão.

QUADRO 6. ATIVIDADES RELACIONADAS À GESTÃO DE PESSOAS, MAS QUE NÃO DEVEM FICAR EM ÓRGÃO CENTRAL DE GESTÃO DE PESSOAS QUADRO 4. GRUPO DE ATIVIDADES PARA EXCELÊNCIA DE PESSOAL

- Avaliação de desempenho individual
- Produção de plano de capacitação
- Diretrizes de atuação e melhores práticas em processo de sindicância e administrativo disciplinar
- Condução em si dos procedimentos disciplinares
- Monitoramento dos prazos e cumprimento das decisões dos PAD's
- Análise funcional para concessão dos benefícios
- Concessão de benefícios
- Inclusão e gestão na folha de pagamento de aposentadorias e pensões
- Atendimento direto aos servidores para dúvidas e assuntos diversos
- Atendimento aos servidores para assuntos específicos

Com base no questionário acima mencionado e nas diversas normas que os estados brasileiros possuem sobre órgão central de gestão de pessoas, é possível dizer que tratamos de uma unidade administrativa de coordenação das atividades básicas ou operacionais de gestão de pessoas.

É importante notar que foi delegada à unidade central dos sistemas estaduais de gestão de pessoas um conjunto de atividades tão amplo, e para as quais são exigidas diversas habilidades e conhecimentos, que o objetivo de torná-la estratégica se perde pelo fato de que o rol de atividades operacionais não permite uma atuação mais estratégica.

Como exemplo, podemos observar o Decreto nº 33.267, de 13.09.2019, do Estado do Ceará, cujo art. 28 dispõe assim:

Art. 28. Compete à Coordenadoria de Planejamento e Desenvolvimento de Pessoas (Codes):

I - coordenar, planejar e monitorar, em nível estratégico, a gestão de pessoas ...;

II - avaliar e/ou propor a intermediação da Secretaria em instrumentos formalizadores de parceria ...;

III - coordenar, planejar, avaliar e revisar as políticas de desenvolvimento de pessoas, ...;

IV - estabelecer e adequar as diretrizes para a política de estágio ...;

V - coordenar e avaliar as diretrizes e propor normas relativas aos planos

de carreiras ...;

*VI - propor e administrar o desenvolvimento de **políticas e diretrizes de prevenção e promoção da saúde e da qualidade de vida** ...;*

*VII - promover, coordenar e/ou propor **políticas de adequação de quadro de pessoal** ...;*

*VIII - participar, avaliar, definir e conduzir a execução **de projetos que envolvam a inovação** ...;*

*IX - assessorar os trabalhos da **Mesa de Negociação**;*

*X - orientar, analisar e emitir parecer técnico em processo de concessão de **promoção de militar estadual**;*

*XI - participar, como membro, das **comissões de concurso e de processos seletivos** ...;*

*XII - analisar e emitir parecer técnico em processos de **afastamentos de servidores** ...;*

*XIII - gerenciar e **fiscalizar os contratos, convênios** ...;*

XIV - exercer outras atividades correlatas

PODEMOS TAMBÉM MENCIONAR O ART. 36, QUE DISPÕE:

***Art. 36.** Compete à Coordenadoria de Gestão de Pessoas (Cogep):*

I - coordenar, planejar e monitorar, em nível estratégico, as áreas de movimentação de pessoas, folha de pagamento e a gestão dos sistemas de pessoal da Administração Direta e Indireta, exceto as Sociedades de Economia Mista, em sintonia com as diretrizes estratégicas de Governo;

II - promover a integração da execução de projetos referentes às áreas de sua competência;

III - subsidiar a tomada de decisões com a emissão de relatórios gerenciais;

IV - coordenar o monitoramento e controle do provimento e de vacância de cargos comissionados e funções de confiança no âmbito do Poder Executivo Estadual;

V - coordenar e acompanhar o sistema remuneratório e de consignações dos servidores públicos;

VI - gerenciar os Sistemas de Gestão de Pessoas;

VII - gerenciar e fiscalizar os contratos, convênios e congêneres de sua área de atuação;

VIII - exercer outras atividades correlatas.

Embora a norma deixe claro que a execução das atividades de gestão de pessoas se dê por meio de uma “atuação estratégica”, a interpretação mais coerente vai no sentido de que, na verdade, pretendeu-se dizer “atuação na qualidade de órgão central”, porém, não se pode desconsiderar o fato de que o legislador talvez tivesse a intenção de que a unidade central de GP atuasse estrategicamente.

Ocorre que não se pode atuar estrategicamente em relação a tantas atividades ao mesmo tempo e com um

grupo reduzido de pessoas, como é a realidade dessas unidades. Para se atuar de forma estratégica, há que se priorizar e reunir pessoas com competências específicas para tal.

Por fim, vale ressaltar que todas estas atividades são importantes, entretanto, nem todas são estratégicas. As atividades operacionais e estratégicas precisam estar alinhadas. O órgão central precisa definir as diretrizes para uma padronização das orientações, mas a execução é descentralizada, sendo realizada nos órgãos competentes para tal. Deste modo, tem-se de um lado equipes que precisam ser reestruturadas para que se tenha servidores especialistas dedicados a cuidar da política e de relacionamentos e, de outro, servidores que executarão os processos de rotina das áreas.

Que estrutura de órgão central de gestão de pessoas os estados precisam ter?

A ideia da criação de um órgão central de gestão de pessoas vem da necessidade de se ter uma formulação centralizada e única da política pública de RH, executada por órgãos tecnicamente vinculados ao sistema de RH. O órgão central tem também a atribuição de monitorar e regular a execução da política pública.

O desafio desse órgão passa por dois pilares: o primeiro de integrar, modernizar, aprimorar e aperfeiçoar os subsistemas de Gestão de Pessoas, ampliando a credibilidade e efetividade dos processos, promovendo a melhoria da qualidade dos serviços públicos, e o segundo de garantir a qualidade das informações das bases de dados e a concessão do pagamento dos benefícios aos servidores em tempo real, de forma automática e assertiva.

Sendo assim, é importante que essa unidade central seja estruturada em três segmentos, sendo cada um deles:

- 1) responsável pela definição das políticas e diretrizes de gestão de pessoa, pelas atividades de relacionamento com os RHs parceiros pelo desenvolvimento de Projetos, Políticas e Programas de Gestão de Pessoas;
- 2) responsável pela centralização a execução de todos os serviços de pessoal de forma a garantir a agilidade, assertividade, uniformidade e segurança na gestão da vida funcional;
- 3) responsável pela regulação das atividades que são executadas pelos RH's parceiros.

É consenso que o órgão central de gestão de pessoas precisa ser estratégico no sentido do alcance dos objetivos e metas do governo e que, para tanto, precisa ser dotado de estrutura administrativa adequada, com pessoal devidamente capacitado.



Diante deste cenário, decorre uma primeira conclusão: os governos precisam definir com clareza seus objetivos, levando em consideração que, embora todos sejam importantes, nem todos são estratégicos.

É razoável supor que, para cada área de atuação do poder público, exista um ou alguns objetivos que são mais estratégicos. Logo, para cumpri-los, é preciso que sejam definidas metas específicas para, a partir delas, surgir a gestão estratégica de pessoas. Estratégica porque tem a ver com um objetivo estratégico de governo, em uma ou em diversas áreas.

Não é necessário, por exemplo, que a gestão de pessoas seja estratégica em relação à folha de pagamento ou à execução das políticas diversas de sua estrita responsabilidade, mas, em função do alcance dos objetivos pretendidos pelo governo.

A gestão será estratégica à medida que, considerando os objetivos estratégicos de governo, a área de GP identifica que perfis de pessoas são necessários para que cada um deles seja atingido, dentro das metas estabelecidas. E é a partir daí que serão definidas as diversas políticas de gestão de pessoas, ou seja, os programas de capacitação, propostas para desenvolvimento, atração de talentos, remuneração adequada, carreiras, incentivos e tantos outros conteúdos, próprios da área de GP.

Sabemos todos o papel importante que tem o órgão central de gestão de pessoas nos Estados brasileiros, mas, sabemos também, que ainda não é estratégico. Por isso, o Subgrupo Visão Estratégica, atuando junto ao Consad, propõe que se tome medidas concretas e efetivas no sentido de sugerir aos líderes nacionais mudar esse estado de coisas.

Um processo de certificação ocupacional dos gerentes de unidades de recursos humanos possibilita que as pessoas certas sejam alocadas nos lugares certos para a implementação efetiva de toda a nova política de gestão estratégica de pessoas.

Importante reforçar que o RH parceiro passará a ser o braço do órgão central na execução da política de gestão estratégica de pessoas. Dessa forma, a definição do perfil desses gestores e uma seleção adequada é essencial para que a política concebida de forma central seja efetivamente implementada na ponta.

Vale a pena pensar também numa central de relacionamento com o servidor, buscando um atendimento padronizado, ágil e efetivo a esse profissional. Esse canal de atendimento (tal como portais do servidor) estaria focado na aproximação e personalização do atendimento ao servidor, fornecendo múltiplos canais de atendimento, ampliação do autosserviço e a ampliação do atendimento regionalizado. É necessário que haja articulação entre as áreas, e o órgão central precisa gerir esse sistema de atendimento para garantir uniformidade de tratamento e de respostas.

Em seguida, serão apresentadas duas propostas que podem ser aperfeiçoadas pelos estados e aplicadas de acordo com a realidade de cada um.

I) Proposta com base na experiência internacional

A partir dos exemplos de Singapura, Reino Unido e Estados Unidos, propõe-se:

1) Que nos Estados Brasileiros sejam criadas unidades administrativas diferenciadas para o desenvolvimento da função civil, e que essas unidades:

- a)** estejam ligadas diretamente aos governadores;
- b)** possuam atribuições para:

- Realizar seleção pública e transparente de executivos com capacidade comprovada;
- Definir modelos de vinculação de todos os órgãos de gestão de pessoas, central e setoriais, para atuação alinhada aos objetivos e prioridades de governo;



- Celebrar parcerias com entidades diversas visando capacitações e desenvolvimento profissional das lideranças em diversos níveis;
- Definir políticas de atração e retenção de pessoas talentosas;
- Instituir comissões de ética profissional para o serviço civil, mediante escolha de pessoas com reconhecido saber, cuja finalidade, entre outras, será definir o perfil profissional das lideranças e ocupantes de cargos em comissão até o terceiro ou quarto escalão;
- Definir metodologia de avaliação de desempenho da alta gestão bem como os padrões de desempenho aceitáveis das lideranças intermediárias e demais servidores;
- Definir os critérios para contratação de pessoal temporário e terceirizados;

c) possam migrar as unidades de desenvolvimento de pessoas, atualmente existentes nos órgãos centrais, com os respectivos cargos e seus ocupantes, para que se tenha fácil trânsito junto aos órgãos centrais e setoriais, com possibilidade, inclusive, para continuidade de diversos programas e projetos em andamento.

A adoção dessa primeira opção significa que os órgãos centrais atualmente existentes manterão o seu perfil, porém, como gestores das temáticas relativas às rotinas de pessoal.

II) Proposta com base nos questionários

Uma segunda proposta, com base nas respostas apresentadas pelos representantes dos diversos estados ao questionário, é dotar as unidades de gestão de pessoas, atualmente existentes, de uma estrutura mais bem preparada para as funções estratégicas pretendidas.

De forma geral, as estruturas administrativas foram concebidas para o desempenho das atividades de rotinas de pessoal, descritas no Quadro 3. Entende o GT que grande parte dos órgãos centrais de gestão de pessoas nos estados brasileiros estão estruturados para o desempenho dessas atividades.

Alguns estados podem ter estruturado seus órgãos centrais de gestão de pessoas para o desempenho das atividades listadas no Quadro 4, aqui agrupadas sob o designativo de “atividades para excelência de pessoal”. Poucos, ou mesmo nenhum Estado, chegam a ter estrutura desejável para o desempenho das atividades estratégicas, listadas no **Quadro 5**.

A figura acima esquematiza a estrutura decorrente dos estudos a que chegou o Subgrupo Visão Estratégica. Nesta base, sugere-se que o órgão central de gestão de pessoas seja subdividido em três grandes áreas, visando a gestão de atividades distintas:

1) Atividades de Administração de Pessoal – a maior parte das atividades é temática e sempre esteve sob responsabilidade desta área. Agrupamos essas atividades em unidades administrativas assim designadas:

- Gestão da Folha de Pagamento
- Gestão do Cadastro de Servidores
- Gestão do Ingresso e Movimentação de Servidores
- Gestão de Relações Sindicais
- Gestão e Padronização de Normas de Pessoal

2) Atividades para a Excelência de Pessoal – atividades voltadas para o desenvolvimento profissional e pessoal do servidor, portanto podem ser compreendidas como estratégicas, a serem desempenhadas por meio de unidades administrativas assim designadas:

- Gestão de Cargos, Carreiras e Gratificações
- Capacitação e Desenvolvimento Profissional
- Gestão do Desempenho
- Ética Profissional
- Segurança e Saúde dos Servidores
- Bem-Estar e Valorização do Servidor Público

3) Atividades Estratégicas em Gestão de Pessoas – são aquelas atividades que permitirão ao órgão central destacar-se como estratégico para o governo, a serem desempenhadas por meio de unidades que podem ser assim designadas:

- Planejamento da Força de Trabalho
- Acompanhamento de Metas e Indicadores de Resultados
- Acompanhamento de Órgãos Setoriais e Consultoria Interna
- Planejamento da Estratégia de Gestão de Pessoas
- Auditoria da Folha de Pagamento

Além das três grandes áreas, por meio das quais sugerimos estruturar os órgãos centrais de gestão de pessoas nos estados Brasileiros, é conveniente a disponibilização de uma assessoria especial, dotada de pessoas aptas ao trato com atores e interlocutores dos três poderes, além de autoridades, imprensa e outros.

Instrumentos para a efetiva gestão de pessoas

É fundamental que o órgão central de gestão de pessoas tenha alguns documentos (decretos e portarias) que tratem de princípios e diretrizes para temas que são relevantes em termos de viabilização de ações de planejamento e gestão de pessoas, seja para o governo, para os servidores e, também, para a estruturação do sistema orgânico de gestão de pessoas, isto é, órgão central, órgão setorial, órgão seccional e conselhos de gestão de pessoas, onde houver.

Os seguintes documentos são sugeridos:

1. Política de Gestão de Pessoas – A política de GP pode ser estruturada por meio de vários decretos/normas para atender às diversas temáticas:

a) definição de princípios e principais diretrizes, seguido de diversos outros documentos, abordando outros temas;

b) valorização do servidor, premiação por melhores práticas ou inovações;

c) capacitação e trilhas de aprendizagem;

d) definição de competências dos órgãos setoriais;

e) saúde e segurança no trabalho;

f) preparação para a aposentadoria;

g) seleção para cargos ou funções de confiança;

h) laboratórios de inovação;

i) central de atendimento ao servidor;

j) qualidade de vida no trabalho.

2. Instrumento de vinculação dos órgãos setoriais ao órgão central de GP.

Esse instrumento pode ser concebido sob a inspiração de normas já existentes, dispondo sobre “atuação em rede” relativa às parcerias com entidades de terceiro setor, servindo nesse caso como exemplo a Lei Federal nº 13.019, de 31.07.2014 e as disposições do art. 45 e seguintes do Decreto Federal nº 8.726, de 27.04.2016. Em mesmo sentido o Decreto nº 47.132, de 20.01.2017 do Estado de Minas Gerais.

Embora revogadas, ajudam a conceber um documento de vinculação entre órgão central e setoriais as seguintes normas do Estado de Minas Gerais, a Lei nº 17.600, de 01.07.2008, e respectivo Decreto nº 44.873, de 14.08.2008, que tratavam do “acordo de resultados”

3. Norma autorizativa de contratação temporária para projetos estratégicos em gestão de pessoas.

4. Norma definindo indicadores para avaliação de gestão de pessoas. Nesse sentido pode-se adotar como exemplo, o Índice de Governança de Pessoas (iGovPessoas), do Tribunal de Contas da União, que vai permitir uma autoavaliação de capacidade da área em adotar boas práticas. Para tanto, o TCU criou um questionário¹⁸ que vem aplicando anualmente aos entes federais para verificar diversas questões relativas aos temas: liderança, estratégia, accountability, operações (gestão de pessoas, gestão de TI, e gestão de contratações), e resultados.

As perguntas relativas à gestão de pessoas constam do apêndice deste documento.

Corpo funcional para atuação especial em órgão central de gestão de pessoas

Para contribuir com o fortalecimento do órgão central de gestão de pessoas, havendo condições, é importante identificar pessoas para o desempenho de atividades específicas, relacionadas ao órgão estratégico. Nesse sentido, sugere-se à liderança identificar pessoas com habilidades e conhecimentos para as seguintes funções:

1. Consultorias internas;
2. Articulação com ouvidorias, central de atendimento, parlamentares, sindicatos, imprensa, órgãos setoriais, Egov, unidades de TI, unidades de comunicação institucional, área de planejamento (LDO, LO e PPA's), Centros Universitários, etc.
3. Estreitamento de alianças estratégicas à Gestão de Pessoas: (Consad, área de GP de outros Estados e outros Poderes;
4. Fornecimento/ atualização dos dados em painéis estatísticos, página na internet, sistema eletrônico de normas;
5. Elaboração de normas;

Os temas relacionados à GP são cada vez mais complexos, por isso, é preciso compreender sua multidisciplinaridade e buscar pessoas de diversas áreas do conhecimento, focando sempre em pessoas com especialização nas áreas de interesse.

Nos dias atuais, torna-se cada vez mais necessária a comprovação de especialização na área por

¹⁸ Acessar o questionário em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2018/resultados.htm> (clique em Questionário aplicado)



meio de títulos acadêmicos, seja como elemento balizador de qualificação, seja para uma melhor receptividade por diversos públicos que costumam dar um maior reconhecimento a portadores de títulos acadêmicos que comprovem aprofundamento na área de atuação profissional.

Quanto à formação de consultoria interna ou similares, no âmbito do sistema orgânico de gestão de pessoas, é importante dizer que se pode adotar uma formatação flexível, já que criar estruturas, muitas vezes, será oneroso ao Estado.

Sempre que possível, é indicada a formação de rede de colaboradores, composta, sob coordenação, por servidores de diversos órgãos setoriais que poderão atuar como consultores, transferindo conhecimentos, no âmbito dos órgãos setoriais.

O Estado do Rio de Janeiro, por meio do Decreto nº 46.882, de 19.12.2019, instituiu a Rede de Planejamento (REDEPLAN), que pode inspirar outras normas para atuação de consultorias internas por meio do modelo em *rede*.

Conclusão do Subgrupo Visão Estratégica - GT Pessoas

Não há mais espaços para a falta de profissionalismo no trato das temáticas relacionadas à área de gestão de pessoas. O gasto com “pessoal” é multimilionário em qualquer organização pública.

Também não se pode permitir que ainda tenhamos estruturas administrativas inadequadas e mal dimensionadas para o enfrentamento dos desafios que estão postos aos profissionais de gestão de pessoas.

É fundamental que o órgão central do sistema de gestão de pessoas dos estados seja visto com mais atenção por parte da alta liderança.

Foram apresentadas duas propostas, mas é possível que existam outras, que podem surgir a partir do aprofundamento das discussões e estudos dos diversos atores envolvidos neste debate.

Acreditamos na capacidade de superação, de inovação e de persistência dos servidores públicos que atuam na área de gestão de pessoas, sabendo que a contribuição dos parceiros estratégicos do Grupo Aliança, sob a condução do Consad, irá proporcionar avanços significativos para um serviço público melhor para o povo brasileiro.

APÊNDICE

1. ROL DE ATIVIDADES DE ÓRGÃOS CENTRAIS DE GESTÃO DE PESSOAS COM BASE NAS NORMAS PESQUISADAS

Distrito Federal Decreto nº 29.814/2008

Art. 7º. À Subsecretaria de Gestão de Pessoas, órgão de Coordenação Gerencial de Gestão de Pessoas, compete formular diretrizes, planejar, desenvolver e coordenar as atividades do Sistema de Gestão de Pessoas do Distrito Federal, em especial quanto a:

- I** - promover a migração do modo "Recursos Humanos" com foco nas atividades operacionais de cadastro e elaboração da folha de pagamento, para o modo "Gestão de Pessoas";
- II** - estabelecer estratégias para que os processos de administração de recursos humanos/pessoal possam conduzir os diversos órgãos integrantes da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Distrito Federal de forma a alcançarem suas metas e cumprirem suas respectivas missões;
- III** - uniformizar o entendimento sobre a aplicação da orientação normativa relativa a pessoal, bem como a implantação de manuais de serviços, preferencialmente por meio eletrônico;
- IV** - promover reuniões de serviços periódicas, consultorias e outras formas de aproximação dos diversos órgãos setoriais de gestão de pessoas, para troca de informações e conhecimentos, visando à constante modernização e melhoria do Sistema;
- V** - fomentar a democratização das relações de trabalho e o estabelecimento de processos participativos para solução de problemas relacionados à gestão de pessoas;
- VI** - fomentar a implantação de planos, programas e projetos relativos às ações de melhoria da qualidade de vida no trabalho, valorização do servidor e a responsabilidade socioambiental nos diversos órgãos integrantes da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Distrito Federal;
- VII** - fomentar e executar ações de desenvolvimento de competências, capacitação, aperfeiçoamento e qualificação de servidores; e,
- VIII** - elaborar, em conjunto com a Escola de Governo, o Plano de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas - PCDP da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Distrito Federal.

Amazonas Decreto nº 38.255/2017

Art. 2º. Ao Órgão Central do Sistema compete o planejamento, a coordenação, a orientação técnica e o controle, em nível central, das atividades relativas à gestão de pessoal no Poder Executivo, em especial quanto:

- I** - ao estabelecimento de estratégias para que os processos de gestão de pessoal possam ser conduzidos com eficiência, de forma ao alcance das metas e cumprimento das missões fixadas nos Regimentos Internos ou Estatutos dos órgãos e entidades;
- II** - à uniformização do entendimento sobre a aplicação da legislação relativa à gestão de pessoal, por meio de Instruções Normativas e da oferta de consultoria;
- III** - à promoção de reuniões de trabalho periódicas e outras formas de aproximação dos diversos órgãos setoriais, visando à troca de informações e conhecimentos em busca de constante modernização e da convergência das ações do Sistema;
- IV** - ao fomento e à execução das ações de desenvolvimento de capacitação, aperfeiçoamento e qualificação de servidores;
- V** - à implementação do Programa Anual de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoal, oportunizando a participação dos servidores dos órgãos da Administração Direta e das entidades da Administração Indireta;
- VI** - à padronização, agilização e qualificação da gestão de pessoas dos órgãos da Administração Direta e entidades da Administração Indireta;
- VII** - ao alcance das diretrizes do Sistema, compreendendo:
 - a)** a coordenação e o monitoramento da execução da política estadual de gestão de pessoal no âmbito do Poder Executivo, com a integração das atividades de forma sistêmica, com a adequação das competências e do desempenho dos Órgãos Setoriais aos objetivos do Sistema;
 - b)** a melhoria da eficiência, da eficácia e da qualidade dos serviços públicos prestados pelos órgãos e entidades do Poder Executivo;
 - c)** a integral transparência das informações relacionadas à gestão de pessoal, mediante orientação aos órgãos setoriais quanto às normas e ao uso do sistema de informações;
 - d)** a garantia de maior segurança jurídica e administrativa na execução das atividades relacionadas à gestão de pessoal;
- VIII** - à gestão do cadastro e folha de pagamento de pessoal em atividade e de pensionistas hansenianos e especiais;
- IX** - ao planejamento e coordenação do recenseamento dos servidores;
- X** - à auditoria contínua da folha de pagamento, atuando preventivamente contra o desperdício e atos de improbidade administrativa;
- XI** - ao planejamento, elaboração e execução do plano anual de desenvolvimento e capacitação dos servidores;
- XII** - à supervisão das atividades médico-periciais, no atendimento ao servidor;
- XIII** - à instrução dos processos disciplinares dos servidores.

São Paulo
Decreto nº
62.598/2017

Artigo 35 - À Unidade Central de Recursos Humanos, órgão central do Sistema de Administração de Pessoal, cabe formular, implementar, acompanhar, avaliar e controlar as políticas voltadas à gestão de pessoas de órgãos e entidades da Administração Direta e das Autarquias do Estado, abrangendo as seguintes áreas:

[...]

Artigo 36 - A Unidade Central de Recursos Humanos tem, além de outras compreendidas em sua área de atuação, as seguintes atribuições:

I - propor:

a) políticas e diretrizes relativas à gestão de pessoas;

b) diretrizes e normas para o cumprimento da legislação de pessoal;

II - gerir, em nível central, as necessidades de recursos humanos do Estado, em função do planejamento e da ação governamental;

III - controlar a composição dos quadros de pessoal, observando sua adequação aos padrões de lotação fixados;

IV - subsidiar as decisões governamentais relacionadas às reivindicações salariais e instituição ou revisão de vantagens e benefícios de qualquer natureza, oriundas dos órgãos do Sistema e de entidades de classe representativas dos servidores;

V - promover mecanismos que garantam a valorização e a melhoria do desempenho do servidor;

VI - acompanhar as atividades relativas ao benefício auxílio-alimentação, instituído pela Lei nº 7.524, de 28 de outubro de 1991;

VII - no que se refere ao monitoramento e à avaliação das políticas de gestão de pessoas:

a) estruturar e acompanhar dados, gerar informações e criar indicadores relativos aos recursos humanos do Estado;

b) elaborar relatórios executivos e informações gerenciais sobre recursos humanos do Estado;

c) promover avaliação anual das políticas de gestão de pessoas;

d) manter articulação direta com a Unidade de Informações Executivas e a Coordenadoria de Orçamento;

VIII - no que se refere a normas e legislação:

a) manifestar-se sobre questões levadas à Unidade Central de Recursos Humanos;

b) propor a regulamentação de dispositivos legais relativos à área de recursos humanos;

c) disciplinar os procedimentos relativos à área de recursos humanos, visando à sua padronização;

d) acompanhar e sistematizar a legislação afeta à Unidade;

e) realizar estudos e examinar propostas relativas a:

1. estruturação de carreiras e classes nos órgãos da Administração Direta e entidades Autárquicas;

2. definição do conteúdo ocupacional dos cargos, empregos e funções;

3. fixação de requisitos para provimento de cargos e preenchimento de empregos e funções;

4. política salarial e de benefícios a ser observada na Administração Direta e nas Autarquias;

IX - por meio dos Grupos Técnicos de Apoio Setorial:

a) em relação aos órgãos setoriais do Sistema de Administração de Pessoal:

1. atender;

2. orientar;

3. acompanhar suas ações;

b) manifestar-se:

1. nos pedidos de dispensa de reposição de vantagens, nos termos do Despacho Normativo do Governador de 31 de janeiro de 1986, ou quando percebidas indevidamente pelo servidor;

2. nos casos de aplicação do artigo 93 da Lei nº 10.261, de 28 de outubro de 1968;

c) fazer auditoria dos processos de recursos humanos e analisar as informações constantes das bases de dados e sistemas informatizados de pessoal, observadas as disposições legais e regulamentares relativas ao sigilo de informações e ao Sistema Estadual de Controladoria, bem como as atribuições específicas da Secretaria da Fazenda;

d) acompanhar e supervisionar a apuração de irregularidades na aplicação da legislação relativa à gestão de pessoas e respectivos procedimentos administrativos da Administração Direta e Autárquica;

e) avaliar e manifestar-se, para fins de concessão do "pro labore" instituído pelo artigo 28 da Lei nº 10.168, de 10 de julho de 1968, sobre pedidos de classificação de funções de serviço público destinadas a unidades existentes por força de lei ou de decreto e que não tenham cargos correspondentes, observadas as normas pertinentes;

f) analisar:

1. pedidos de autorização para realizar concursos públicos e para aproveitamento de candidatos remanescentes de concursos públicos;

2. editais de concursos públicos e processos seletivos simplificados a serem realizados pelos órgãos do Sistema;

g) acompanhar:

1. os atos relativos aos concursos públicos e processos seletivos simplificados realizados pelos órgãos setoriais e subsetoriais do Sistema;

2. a aplicação da legislação de pessoal;

X - por meio do Grupo Técnico de Apoio a Sistemas e Processos de Recursos Humanos:

a) gerir os sistemas centrais de recursos humanos do Estado;

b) avaliar e redesenhar processos de recursos humanos;

c) promover o planejamento, o desenvolvimento e a implantação de sistemas de informações de recursos humanos, que deverão ser integrados aos existentes;

d) orientar e controlar a atualização, a ampliação e o aperfeiçoamento dos cadastros de informações de pessoal do Estado.

**Rio de Janeiro
Decreto nº
45.649/2016**

Art. 6º - Compete ao Órgão Central de GESPERJ:

- I** - promover a direção das políticas públicas de gestão de pessoas;
- II** - planejar, normatizar, supervisionar, coordenar e controlar a execução das atividades relacionadas às funções do GESPERJ;
- III** - cuidar dos assuntos relativos à gestão de pessoas no Poder Executivo;
- IV** - identificar os programas elaborados pelos diversos órgãos e entidades integrantes do GESPERJ, avaliar a sobreposição de ações e atividades, promover a integração intragovernamental e sugerir medidas que favoreçam a integração e a racionalização das pessoas envolvidas;
- V** - estabelecer normas, critérios, programas e princípios os quais as unidades administrativas responsáveis pela execução serão obrigadas a respeitar na solução dos casos individuais e do desempenho de suas atribuições;
- VI** - definir diretrizes, políticas, normas e ações destinadas à execução do regime jurídico dos servidores civis pelos órgãos setoriais e seccionais do GESPERJ, inclusive o regime disciplinar;
- VII** - submeter ao Chefe do Poder Executivo estadual projetos de regulamentos indispensáveis em execução de leis que disponham sobre função pública e os servidores civis do Estado do Rio de Janeiro;
- VIII** - zelar pela observância das leis e regulamentos atinentes à gestão de pessoas, orientando, coordenando e fiscalizando sua execução, e expedir normas gerais obrigatórias em matéria de gestão de pessoas no âmbito da Administração direta, autárquica e fundacional;
- IX** - manter, desenvolver e aperfeiçoar o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos do Estado do Rio de Janeiro - SIGRH/RJ, o Portal do Servidor, o Portal de Gestão de Pessoas e a Rede de Gestão de Recursos Humanos - Rede GRH;
- X** - manter e aperfeiçoar o cadastro de dados biométricos dos servidores e pensionistas, assim como desenvolver e coordenar os procedimentos de impressão de carteiras de identidade funcional;
- XI** - gerenciar a coleta e análise de dados de gastos de pessoal do Poder Executivo, conforme previamente definido e parametrizado, para a geração de relatórios gerenciais, visando a subsidiar a tomada de decisões;
- XII** - planejar, supervisionar, coordenar, controlar e executar o monitoramento e o acompanhamento da folha de pagamento e das bases cadastrais dos servidores do Poder Executivo estadual, objetivando assegurar sua consistência, regularidade e conformidade com a legislação vigente, podendo subdelegar as atividades de coordenação e execução aos órgãos setoriais do GESPERJ;
- XIII** - manter serviço de atendimento virtual para os usuários dos sistemas corporativos de que trata o inciso IX, habilitado para sanar dúvidas e resolver dificuldades imediatas sobre a operação dos Sistemas;
- XIV** - planejar, normatizar, orientar e promover treinamento do pessoal envolvido nos três níveis de atuação do GESPERJ;
- XV** - conferir tratamento prioritário à implantação, manutenção e aperfeiçoamento de serviço voltado ao atendimento do servidor público, por meio de canais eletrônicos de relacionamento;
- XVI** - promover treinamento, capacitação e atualização visando ao atendimento presencial de servidores pelos órgãos setoriais e seccionais;
- XVII** - promover estudos e propor sistema de classificação de carreiras, cargos e retribuição para os servidores civis estaduais, administrando sua aplicação, e,
- XVIII** - manter estatísticas atualizadas sobre os servidores civis, inclusive os da Administração indireta.

**Goiás
Decreto nº
9.583/2019**

Art. 15. Compete à Subsecretaria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas exercer as funções de organização, coordenação e supervisão técnica das seguintes Superintendências:

- I** - Superintendência Central de Políticas Estratégicas de Pessoal;
- II** - Superintendência Central de Gestão e Controle de Pessoal; e
- III** - Superintendência da Escola de Governo.

Art. 16. Compete à Superintendência Central de Políticas Estratégicas de Pessoal:

- I** - coordenar e gerenciar as atividades relacionadas às normas e às legislações de pessoal, além de padronizar rotinas por meio de manuais e estabelecer critérios de produtividade para permitir os procedimentos de avaliação e de aferição de mérito, progressão e promoção funcional dos servidores;
 - II** - coordenar e gerenciar os estudos técnicos, a elaboração de dados estatísticos e os impactos de pessoal para concursos públicos e para a evolução da folha de pagamento e de cálculos de impactos financeiros decorrentes de atualizações remuneratórias, de readequações de planos e cargos ou de recomposição salarial dos servidores;
 - III** - coordenar e gerenciar provimento de cargos públicos decorrentes de nomeação, reversão, aproveitamento, reintegração, recondução, remoção, redistribuição, cessão e disposição, posse e alocação de servidores;
 - IV** - coordenar e gerenciar a qualidade de vida ocupacional com foco na segurança e na medicina do trabalho, também na prevenção e na promoção da saúde dos servidores públicos da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo estadual;
 - V** - articular, apoiada pela Subsecretaria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, a integração com as unidades setoriais dos órgãos e das entidades, a fim de desenvolver a comunicação e a padronização dos procedimentos relacionados às diversas atividades executadas pelas áreas de gestão de pessoas;
 - VI** - elaborar, executar e acompanhar os projetos estratégicos de gestão de pessoas, com a geração de relatórios gerais para o monitoramento dos resultados alcançados; e
 - VII** - executar outras atividades que lhe forem atribuídas em sua área de atuação.
- Parágrafo único. Além das competências constantes no caput, compete à Superintendência Central de Políticas Estratégicas de Pessoal exercer as funções de organização, coordenação e supervisão técnica das seguintes gerências:
- I** - Gerência de Estudos, Estatísticas e Impactos de Pessoal;
 - II** - Gerência de Normas e Critérios de Produtividade;
 - III** - Gerência de Perfil e Alocação de Pessoas; e
 - IV** - Gerência de Qualidade de Vida Ocupacional.

Art. 21. Compete à Superintendência Central de Gestão e Controle de Pessoal:

- I** - implementar regras legais de execução do cálculo da folha de pagamento dos órgãos e das entidades estaduais, assim

como supervisionar e acompanhar seus resultados;

II - supervisionar e controlar as inclusões, as exclusões e o processamento da folha de pagamento dos órgãos e das entidades da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo estadual, também como dos fundos e das empresas em liquidação, gerando relatórios gerenciais para evitar equívocos em folha de pagamento;

III - supervisionar o controle dos quantitativos globais de cargos efetivos, comissionados, temporários e estagiários na administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo estadual;

IV - coordenar as políticas de descontos consignados em folha de pagamento e de benefícios aos servidores na administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo estadual;

V - emitir relatórios gerenciais que demonstrem evolução da folha de pagamento, bem como realizar processos de monitoramento contínuo dos trabalhos;

VI - autorizar o processamento da folha de pagamento; e

VII - executar outras atividades que lhe forem atribuídas em sua área de atuação.

Parágrafo único. Além das competências constantes no caput, compete à Superintendência Central de Gestão e Controle de Pessoal exercer as funções de organização, coordenação e supervisão técnica das seguintes gerências:

I - Gerência Central da Folha de Pagamento;

II - Gerência de Gestão do Sistema de Pessoal;

III - Gerência de Gestão e Monitoramento de Pessoal;

IV - Gerência de Obrigações Acessórias; e

V - Gerência de Consignação e Benefícios ao Servidor.

Art. 27. Compete à Superintendência da Escola de Governo:

I - conduzir políticas e programas de formação inicial, aperfeiçoamento de carreiras, formação de lideranças, desenvolvimento técnico-gerencial, valorização, inclusão e capacitação permanente de servidores públicos;

II - gerir cooperação técnica e parcerias com municípios, instituições públicas e privadas, nacionais e internacionais para otimizar a aplicação de recursos técnicos, financeiros e materiais no desenvolvimento profissional dos servidores;

III - promover eventos, congressos, simpósios, seminários e encontros sobre temas de interesse geral e específico, facilitando a intersectorialidade e a disseminação de boas práticas entre órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo estadual;

IV - propor e validar atividades de capacitação e desenvolvimento profissional a serem custeadas pelo Fundo de Capacitação do Servidor e de Modernização do Estado de Goiás - FUNCAM;

V - coordenar pagamentos decorrentes das atividades de capacitação, recrutamento e seleção;

VI - realizar concursos públicos, processos seletivos para contratação de servidores temporários e estagiários, e seleções internas para cargos, funções comissionadas e gratificações, para a administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo estadual ou demais instituições, conforme interesse da Administração;

VII - proporcionar a capacitação continuada e permanente nas modalidades presencial e à distância, assegurando a formação, o desenvolvimento, o aperfeiçoamento e o conhecimento técnico e estratégico do servidor público;

VIII - promover a gestão do conhecimento no setor público por meio da implantação de novas metodologias e instrumentos de ensino e aprendizagem, bem como fomentar a cultura da inovação entre os servidores;

IX - gerir e zelar pelo bom andamento das atividades da Escola, incluindo a segurança e a manutenção do espaço físico, dos equipamentos e das instalações;

X - elaborar e gerir o Plano de Desenvolvimento Institucional da Escola de Governo; e

XI - executar outras atividades que lhe forem atribuídas em sua área de atuação.

Parágrafo único. Além das competências constantes no caput, compete à Superintendência da Escola de Governo exercer as funções de organização, coordenação e supervisão técnica das seguintes gerências:

I - Gerência de Gestão do Conhecimento e Estratégia;

II - Gerência de Desenvolvimento Profissional; e

III - Gerência de Recrutamento e Seleção.

2. ROL DE ATRIBUIÇÕES DA DIRECCION NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL (CHILE)

Lei nº
19.882/2003

- a) Participar da elaboração de políticas de administração de pessoal do setor público e colaborar com os serviços públicos em sua aplicação descentralizada, dentro da estrutura de Processo de modernização do estado;
- b) Promover reformas e medidas destinadas a melhorar a gestão do pessoal no setor público;
- c) Prestar assessoria em questões de pessoal às autoridades governamentais, bem como subsecretários e chefes de serviços em questões de pessoal de alto nível;
- d) Tomar as ações necessárias para garantir a operação eficiente e eficaz do Sistema Administração Pública Sênior, para a qual é preciso, especialmente, projetar e implementar os planos e programas de indução, acompanhamento, treinamento e desenvolvimento para gerentes públicos seniores;
- e) Estabelecer e gerenciar um registro dos cargos de gerentes públicos seniores, que inclua todas as informações relevantes sobre eles;
- f) Estabelecer e gerenciar um registro de informações individuais e oficiais, incluindo perfis profissionais de pessoas que ocupam cargos de gestores públicos, como da mesma forma dos acordos de desempenho por eles assinados;
- g) Realizar estudos sobre remuneração nos setores público e privado, a fim de servir como base para propor atribuições da alta gerência e funções críticas, bem como para a determinação de outras remunerações econômicas na esfera do setor público;
- h) Facilitar e fornecer apoio administrativo e técnico oportuno e abrangente ao Conselho Gestão Pública Sênior para o pleno desempenho de suas funções;
- i) Promover e apoiar a profissionalização e desenvolvimento do pessoal ou unidades de gestão de pessoas de ministérios e serviços;
- j) Constituir um exemplo de apoio ao diálogo com organizações de funcionários dos Ministérios e Serviços, no que diz respeito ao cumprimento dos regulamentos legais e ao monitoramento de acordos assinados com eles;
- k) Promover o desenvolvimento da cultura participativa, a fim de melhorar as condições de trabalho de funcionários públicos;
- l) Incorporar na proposta de políticas de pessoal variáveis que evitem todo tipo de discriminação, seja ela de gênero, orientação sexual, religião, etnia, deficiência física ou de qualquer outra natureza;
- m) Estabelecer e gerenciar um registro de consultores externos especializados em serviços de consultoria para processos de seleção de pessoal e desenvolvimento e gestão de pessoas. Além disso, deve estabelecer mecanismos de avaliação para os referidos consultores;
- n) Realizar diagnósticos e estudos sobre tópicos específicos de suas funções;
- o) Promover a implementação de programas de indução para funcionários que ingressam na administração;
- p) Gerenciar fundos criados para executar programas na área trabalhista, como os relacionados a bolsas de estudos, melhoria dos ambientes de trabalho e segurança no trabalho;
- q) Desempenhar as tarefas que o Ministro das Finanças lhe confia no campo do setor público;
- r) Impor normas de aplicação geral em questões de gestão e desenvolvimento de pessoas nos Ministérios e seus Serviços dependentes ou relacionados, buscando uma implementação descentralizada, a fim de garantir o cumprimento das normas em: recrutamento e seleção de pessoas; concursos de inscrição e promoção; programas de indução; programas de treinamento; sistemas de promoção; e sistema de classificação e outros que se referem a boas práticas trabalhistas. Em relação a essas questões, a Direção Nacional da Função Pública pode solicitar informações às instituições acima mencionadas. Além disso, deve garantir a conformidade com os padrões que fornece e relatar semestralmente à Controladoria Geral da República sobre o assunto;
- s) Aprovar os regulamentos especiais de qualificação das instituições indicadas na carta anterior;
- t) Fornecer aos Ministérios e seus Serviços dependentes ou relacionados, regras de aplicação geral para a elaboração de códigos de ética sobre conduta do funcionário público;
- u) Divulgar e promover o cumprimento das regras de integridade e transparência administrativa nos Ministérios e seus Serviços dependentes ou relacionados;
- v) Fornecer diretrizes gerais para a formulação, monitoramento e avaliação de acordos de desempenho para gestores públicos seniores;
- x) Informar ao Conselho Superior de Gestão Pública, em janeiro de cada ano, a duração dos processos de seleção, custos do sistema, avaliação de consultores externos aos quais refere-se a letra "m", bem como o desempenho de profissionais especializados e o status de conformidade de acordos de desempenho de gestores públicos seniores registrados na Direção Nacional da Função Pública nos os doze meses anteriores à preparação do referido relatório.
- w) Exigir, em relação aos candidatos que compõem a folha de pagamento, informações para verificar antecedentes referentes ao cumprimento dos requisitos derivados da probidade administrativa, deficiências e incompatibilidades e prevenção de conflitos de interesse. Para esse fim, pode-se consultar informações em bancos de dados de instituições econômicas, financeiras, bancárias ou comerciais, relacionadas a julgamentos pendentes, condenações por crime ou simples crime de ação pública, incapacidade declarada por decisão judicial para servir em cargos públicos, sanções separações administrativa ou remoção de empregos ou cargo público. Esses antecedentes podem ser solicitados, mesmo com relação às instituições cuja entrega de informações seja protegida por algum tipo de sigilo.
- y) Projetar e implementar programas de indução e suporte para gerentes seniores públicos.
- z) Desempenhar as demais funções que lhe são confiadas por leis e regulamentos.

3. QUESTIONÁRIO TCU RELATIVO A PERFIL DE GOVERNANÇA E GESTÃO PÚBLICAS (CICLO 2018)

Para conhecer a fundamentação de apoio aos quesitos de verificação, consultar:
www.tcu.gov.br/govorganizacional/

4000. Operações**4100. Gestão de Pessoas****4110. Realizar planejamento da gestão de pessoas.****4111. A organização define objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função de gestão de pessoas.**

- ☐ Não adota
 - ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
 - ☐ Adota em menor parte
 - ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
 - ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
 - ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:
- Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:
- ☐ a) A organização definiu objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função de recrutamento e seleção
 - ☐ b) A organização definiu objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função de treinamento e desenvolvimento
 - ☐ c) A organização definiu objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função de gestão de desempenho
 - ☐ d) A organização definiu objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função de gestão de benefícios

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Função de gestão de benefícios; Função de gestão de desempenho; Função de recrutamento e seleção; Funções de gestão de pessoas; Indicador; Meta; Objetivo; Organização.

4112. A organização elabora plano(s) específico(s) para orientar a gestão de pessoas.

- ☐ Não adota
 - ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
 - ☐ Adota em menor parte
 - ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
 - ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
 - ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:
- Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:
- ☐ a) o(s) plano(s) está(ão) alinhado(s) com o Plano Estratégico organizacional
 - ☐ b) o(s) plano(s) orienta(m) a função de recrutamento e seleção
 - ☐ c) o(s) plano(s) orienta(m) a função de treinamento e desenvolvimento
 - ☐ d) o(s) plano(s) orienta(m) a função de gestão de desempenho
 - ☐ e) o(s) plano(s) orienta(m) a função de gestão de benefícios

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Função de gestão de benefícios; Função de gestão de desempenho; Função de recrutamento e seleção; Objetivos estratégicos; Organização; Planos específicos para orientar a gestão de pessoas.

4113. A organização verifica se os gestores cumprem as políticas de gestão de pessoas.

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
- ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
- ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
- ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Gestor; Organização; Políticas de gestão de pessoas.

4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores**4121. A organização define e documenta os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores.**

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
- ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
- ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
- ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) os perfis desejados dos colaboradores da área finalística estão definidos e documentados
- ☐ b) os perfis desejados dos colaboradores da área de gestão de contratações estão definidos e documentados
- ☐ c) os perfis desejados dos colaboradores da área de gestão de pessoas estão definidos e documentados
- ☐ d) os perfis desejados dos colaboradores da área de gestão de tecnologia da informação estão definidos e documentados

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área de gestão de contratações; Área de gestão de pessoas; Área de gestão de tecnologia da informação; Área finalística; Colaboradores; Ocupação; Organização; Perfil profissional desejado.

4122. A organização define e documenta os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão.

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
- ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
- ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
- ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) os perfis desejados dos gestores da área finalística estão definidos e documentados
- ☐ b) os perfis desejados dos gestores da área de gestão de contratações estão definidos e documentados
- ☐ c) os perfis desejados dos gestores da área de gestão de pessoas estão definidos e documentados
- ☐ d) os perfis desejados dos gestores da área de gestão de tecnologia da informação estão definidos e documentados

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área de gestão de contratações; Área de gestão de pessoas; Área de gestão de tecnologia da informação; Área finalística; Gestor; Ocupação; Organização; Perfil profissional desejado.

4123. A organização atualiza, com base em procedimentos técnicos, o quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho.

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ↪ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ↪ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
- ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ↪ Indique que leis e/ou normas são essas:
- ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ↪ Identifique esses estudos:
- ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ↪ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) a política que orienta o planejamento da força de trabalho está definida formalmente
- ☐ b) a atualização de quantitativo abrange a área finalística
- ☐ c) a atualização de quantitativo abrange a área de gestão de contratações
- ☐ d) a atualização de quantitativo abrange a área de gestão de tecnologia da informação
- ☐ e) a atualização de quantitativo abrange a área de gestão de pessoas

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área de gestão de contratações; Área de gestão de pessoas; Área de gestão de tecnologia da informação; Área finalística; Organização; Planejamento da força de trabalho; Política; Procedimento técnico; Processo de trabalho; Quantitativo necessário; Unidade organizacional.

4124. A organização monitora conjunto de indicadores relevantes sobre força de trabalho.

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ↪ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ↪ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
- ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ↪ Indique que leis e/ou normas são essas:
- ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ↪ Identifique esses estudos:
- ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ↪ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) o monitoramento contempla índices de rotatividade
- ☐ b) o monitoramento contempla projeções de aposentadoria
- ☐ c) o monitoramento contempla índices de lotação das unidades organizacionais
- ☐ d) o monitoramento contempla: _____

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Indicador; Organização.

4130. Assegurar o adequado provimento das vagas existentes.

4131. A organização escolhe gestores segundo perfis profissionais definidos e documentados.

- ☐ Não adota
 - ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
 - ☐ Adota em menor parte
 - ☐ Adota parcialmente
 - ↪ Indique quais as evidências dessa adoção:
 - ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ↪ Indique quais as evidências dessa adoção:
 - ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ↪ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ↪ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ↪ Explique que razões são essas:
- Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:
- ☐ a) a organização escolhe gestores da área finalística segundo perfis profissionais definidos e documentados
 - ☐ b) a organização escolhe gestores da área de gestão de contratações segundo perfis profissionais definidos e documentados
 - ☐ c) a organização escolhe gestores da área de gestão de pessoas segundo perfis profissionais definidos e documentados
 - ☐ d) a organização escolhe gestores da área de gestão de tecnologia da informação segundo perfis profissionais definidos e documentados

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área de gestão de contratações; Área de gestão de pessoas; Área de gestão de tecnologia da informação; Área finalística; Gestor; Organização; Perfil profissional.

4132. A organização define os métodos e critérios das seleções externas (p.ex. dos concursos públicos) com base nos perfis profissionais desejados definidos na prática

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ↪ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ↪ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
- ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ↪ Indique que leis e/ou normas são essas:
- ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ↪ Identifique esses estudos:
- ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ↪ Explique que razões são essas:

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Gestor; Organização; Perfil profissional desejado.

4133. A organização estabelece o número de vagas a serem preenchidas nas seleções externas a partir do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho, atualizado conforme a prática.

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ↪ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ↪ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
- ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ↪ Indique que leis e/ou normas são essas:
- ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ↪ Identifique esses estudos:
- ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ↪ Explique que razões são essas:

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Estabelecer; Gestor; Organização; Processo de trabalho; Quantitativo necessário; Unidade organizacional.

4134. A organização aloca os colaboradores com base na comparação entre os perfis

profissionais apresentados por eles e os perfis profissionais desejados (documentados) pelas unidades organizacionais.

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ↪ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - ↪ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
- ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ↪ Indique que leis e/ou normas são essas:
- ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ↪ Identifique esses estudos:
- ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ↪ Explique que razões são essas:

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Organização; Perfil profissional; Perfil profissional desejado.

4140. Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados.

4141. A organização dispõe de uma política de sucessão.

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota
 - ↪ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
- ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ↪ Indique que leis e/ou normas são essas:
- ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ↪ Identifique esses estudos:
- ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ↪ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) a política abrange o desenvolvimento de sucessores para ocupações de gestão
- ☐ b) a política abrange o desenvolvimento de sucessores para outras ocupações

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Ocupação; Organização; Política.

4142. A organização identifica quais são as suas ocupações críticas.

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ↪ Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - ↪ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
- ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ↪ Indique que leis e/ou normas são essas:
- ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ↪ Identifique esses estudos:
- ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ↪ Explique que razões são essas:

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Ocupação crítica; Organização.

4143. A organização elabora plano de sucessão para as ocupações críticas.

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte

- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
 Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
- ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
- ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
- ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Ocupação crítica; Organização.

4144. A organização executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas.

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
- ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
- ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
- ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) a política para o desenvolvimento de sucessores para as ocupações de gestão está definida

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Ação educacional; Disponibilidade; Ocupação; Ocupação crítica; Organização; Política.

4150. Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores.

4151. A organização identifica e documenta lacunas de competência da organização.

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
- ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
- ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
- ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) as lacunas de competência na área finalística estão documentadas
- ☐ b) as lacunas de competência na área de gestão de contratações estão documentadas
- ☐ c) as lacunas de competência na área de gestão de tecnologia da informação estão documentadas
- ☐ d) as lacunas de competência na área de gestão de pessoas estão documentadas

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área de gestão de contratações; Área de gestão de pessoas; Área de gestão de tecnologia da informação; Área finalística; Lacuna de competência ou de perfil profissional; Organização.

4152. A organização executa ações educacionais específicas para formação dos novos colaboradores.

- ☐ Não adota

- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
 - ☐ Adota em menor parte
 - ☐ Adota parcialmente
 - ↪ Indique quais as evidências dessa adoção:
 - ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ↪ Indique quais as evidências dessa adoção:
 - ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ↪ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ↪ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ↪ Explique que razões são essas:
- Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:
- ☐ a) as ações incluem programa de integração
 - ☐ b) as ações incluem curso de formação
 - ☐ c) as ações incluem ciência e concordância com o código de ética e de conduta

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Ação educacional; Código de ética e de conduta; Colaboradores; Organização; Programa.

4153. A organização oferece ações de desenvolvimento de liderança aos colaboradores que assumem funções gerenciais.

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ↪ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ↪ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
- ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ↪ Indique que leis e/ou normas são essas:
- ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ↪ Identifique esses estudos:
- ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ↪ Explique que razões são essas:

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Liderança; Organização.

4154. A organização avalia as ações educacionais realizadas, com o objetivo de promover melhorias em ações educacionais futuras.

- ☐ Não adota
 - ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
 - ☐ Adota em menor parte
 - ☐ Adota parcialmente
 - ↪ Indique quais as evidências dessa adoção:
 - ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ↪ Indique quais as evidências dessa adoção:
 - ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ↪ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ↪ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ↪ Explique que razões são essas:
- Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:
- ☐ a) é avaliada a satisfação dos participantes com ações educacionais realizadas (nível 1 – reação)
 - ☐ b) é avaliada a aprendizagem dos participantes em ações educacionais realizadas (nível 2 – aprendizado)
 - ☐ c) é avaliada a contribuição de ações educacionais realizadas para o desempenho dos participantes (nível 3 – comportamento)
 - ☐ d) é avaliada a contribuição de ações educacionais realizadas para o resultado da organização, como, por exemplo, contribuição para redução de custos, melhoria do clima organizacional, aumento da produtividade, melhoria da satisfação de clientes (nível 4 – resultados)

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Ação educacional; Objetivo; Organização.

4160. Construir e manter ambiente de trabalho ético e favorável

4161. Os colaboradores e gestores da organização são regidos por código de ética e de conduta a eles aplicável.

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ↪ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ↪ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
- ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ↪ Indique que leis e/ou normas são essas:
- ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ↪ Identifique esses estudos:
- ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ↪ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) o código estabelece mecanismos de monitoramento e avaliação do seu cumprimento
- ☐ b) o código define as ações cabíveis, em caso de seu descumprimento
- ☐ c) o código é divulgado ao público-alvo
- ☐ d) existe programa destinado à conscientização do código para os integrantes da organização, como por exemplo, treinamentos, palestras, quiz, entre outros
- ☐ e) há mecanismos em funcionamento que permitem o esclarecimento de dúvidas sobre o código de ética e de conduta
- ☐ f) a organização regulamentou situações que envolvam o recebimento de presentes e participação em eventos por parte do seu corpo funcional
- ☐ g) o código de ética e de conduta aplicável aos colaboradores e gestores da organização estabelece padrões para relacionamento com o setor privado (a exemplo de fornecedores ou setor regulado)
- ☐ h) nos últimos dois anos, a organização instaurou processos para apurar possíveis violações ao código de ética e de conduta por parte de colaboradores ou gestores
- ☐ i) é prestado, por ocasião da posse no cargo ou investidura em função pública, compromisso de acatamento e observância das regras estabelecidas no código de ética por parte do corpo funcional da organização
- ☐ j) outros controles: _____

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Código de ética e de conduta; Colaboradores; Comitê ou comissão de ética; Estabelecer; Gestor; Organização; Programa.

4162. A organização dispõe de comissão ou comitê interno de ética e conduta.

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota
 - ↪ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
- ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ↪ Indique que leis e/ou normas são essas:
- ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ↪ Identifique esses estudos:
- ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ↪ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) há indicação de instância formalmente responsável pelo acompanhamento e gestão da ética
- ☐ b) os riscos éticos estão identificados e mapeados
- ☐ c) estão implementadas medidas de monitoramento contínuo do programa de ética

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Gestão; Organização; Programa; Risco.

4163. O Programa de integridade da organização está estabelecido.

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ↪ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ↪ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica

- ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 ↪ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 ↪ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 ↪ Explique que razões são essas:
- Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:
- ☐ a) há indicação de unidade formalmente responsável pelo acompanhamento e gestão do programa de integridade
 - ☐ b) há divulgação pela alta administração do programa de integridade perante o público interno e externo
 - ☐ c) os riscos para a integridade estão identificados e mapeados
 - ☐ d) estão estabelecidas medidas de tratamento dos riscos para a integridade
 - ☐ e) estão implementadas medidas de monitoramento contínuo do programa de integridade

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Estabelecer; Gestão; Organização; Programa; Risco.

4164. Os casos de conflitos de interesse, envolvendo colaboradores e gestores da organização, são identificados e tratados.

- ☐ Não adota
 - ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
 - ☐ Adota em menor parte
 - ☐ Adota parcialmente
 ↪ Indique quais as evidências dessa adoção:
 - ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 ↪ Indique quais as evidências dessa adoção:
 - ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 ↪ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 ↪ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 ↪ Explique que razões são essas:
- Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:
- ☐ a) há obrigatoriedade de os colaboradores e gestores da organização manifestarem e registrarem situações que possam conduzir a conflito de interesse
 - ☐ b) a organização dispõe de instrumentos de apoio ao tratamento de situações que possam conduzir a conflito de interesse
 - ☐ c) há indicação de instância formalmente responsável pelo acompanhamento, e avaliação de situações de conflito de interesse envolvendo colaboradores e gestores da organização
 - ☐ d) a organização verifica as vedações relacionadas a conflito de interesse, quando do ingresso de colaboradores e gestores da organização
 - ☐ e) denúncias recebidas quanto a conflitos de interesse envolvendo colaboradores e gestores da organização são analisadas em processo específico
 - ☐ f) denúncias recebidas quanto a nepotismo envolvendo colaboradores e gestores da organização são analisadas em processo específico
 - ☐ g) há rotina estabelecida para identificar e tratar eventuais casos de nepotismo envolvendo colaboradores e gestores da organização
 - ☐ h) colaboradores e gestores da organização encaminham a sua situação patrimonial e de participação societária periodicamente

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Conflito de interesse; Gestor; Organização; Processo de trabalho.

4165. A organização realiza pesquisas para avaliar o ambiente de trabalho da organização.

- ☐ Não adota
 - ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
 - ☐ Adota em menor parte
 - ☐ Adota parcialmente
 ↪ Indique quais as evidências dessa adoção:
 - ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 ↪ Indique quais as evidências dessa adoção:
 - ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 ↪ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 ↪ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 ↪ Explique que razões são essas:
- Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:
- ☐ a) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores com a participação na formulação estratégica e no planejamento da organização

- ☐ b) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre a chefia
- ☐ c) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre os benefícios oferecidos
- ☐ d) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre as condições físicas de trabalho
- ☐ e) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre o reconhecimento do trabalho realizado
- ☐ f) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre as características das tarefas realizadas
- ☐ g) as pesquisas incluem: _____

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Organização; Pesquisas para avaliar o ambiente de trabalho; Práticas de reconhecimento.

4166. A organização oferece aos colaboradores condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho.

- ☐ Não adota
 - ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
 - ☐ Adota em menor parte
 - ☐ Adota parcialmente
 - ↪ Indique quais as evidências dessa adoção:
 - ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ↪ Indique quais as evidências dessa adoção:
 - ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ↪ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ↪ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ↪ Explique que razões são essas:
- Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:
- ☐ a) essas condições incluem flexibilidade no cumprimento da jornada de trabalho, segundo as características da organização e de cada ocupação
 - ☐ b) essas condições incluem maior autonomia para executar suas tarefas, segundo as características de cada ocupação
 - ☐ c) essas condições incluem incentivos para a capacitação contínua (p. ex. bolsas de estudo, incentivos para obtenção de certificação, flexibilização da jornada de trabalho para estudo)
 - ☐ d) essas condições incluem: _____

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho; Ocupação; Organização.

4167. A organização avalia os resultados obtidos com o programa de qualidade de vida no trabalho.

- ☐ Não adota
 - ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
 - ☐ Adota em menor parte
 - ☐ Adota parcialmente
 - ↪ Indique quais as evidências dessa adoção:
 - ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ↪ Indique quais as evidências dessa adoção:
 - ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ↪ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ↪ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ↪ Explique que razões são essas:
- Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:
- ☐ a) o programa abrange ações que visem a prevenção, a detecção precoce e o tratamento de doenças
 - ☐ b) o programa abrange ação médica com o objetivo de avaliar o estado de saúde do colaborador para o exercício de suas atividades laborais
 - ☐ c) o programa abrange ação odontológica com o objetivo de avaliar o estado de saúde do colaborador para o exercício de suas atividades laborais
 - ☐ d) o programa abrange ação psicológica com o objetivo de avaliar o estado de saúde do colaborador para o exercício de suas atividades laborais
 - ☐ e) o programa abrange ações com o objetivo de intervir no processo de adoecimento do colaborador, tanto no aspecto individual quanto nas relações coletivas no ambiente de trabalho
 - ☐ f) o programa abrange: _____

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Ação; Atividades; Colaboradores; Objetivo; Organização; Programa; Programa de qualidade de vida no trabalho.

4170. Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores.

4171. A organização estabelece metas de desempenho individuais e/ou de equipes vinculadas ao plano da unidade.

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
- ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ☞ Indique que leis e/ou normas são essas:
- ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ☞ Identifique esses estudos:
- ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ☞ Explique que razões são essas:

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Avaliação de desempenho; Estabelecer; Organização.

4172. A organização realiza formalmente a avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas no plano da unidade.

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
- ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ☞ Indique que leis e/ou normas são essas:
- ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ☞ Identifique esses estudos:
- ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ☞ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) a avaliação abrange o desempenho dos gestores da área finalística
- ☐ b) a avaliação abrange o desempenho dos gestores da área de gestão de contratações
- ☐ c) a avaliação abrange o desempenho dos gestores da área de gestão de pessoas
- ☐ d) a avaliação abrange o desempenho dos gestores da área de gestão de tecnologia da informação

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área de gestão de contratações; Área de gestão de pessoas; Área de gestão de tecnologia da informação; Área finalística; Avaliação de desempenho; Gestor; Meta; Organização.

4173. Os avaliadores identificam e documentam as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados.

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
- ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ☞ Indique que leis e/ou normas são essas:
- ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ☞ Identifique esses estudos:
- ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ☞ Explique que razões são essas:

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Avaliação de desempenho; Processo de trabalho.

4174. A organização estabelece procedimentos e regras claras e transparentes nas práticas de reconhecimento.

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ↪ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ↪ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
- ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ↪ Indique que leis e/ou normas são essas:
- ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ↪ Identifique esses estudos:
- ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ↪ Explique que razões são essas:

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Estabelecer; Organização; Práticas de reconhecimento.

4180. Favorecer a retenção dos colaboradores e dos gestores.**4181. A organização executa procedimentos estruturados para aumentar a retenção de colaboradores e gestores.**

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ↪ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ↪ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
- ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ↪ Indique que leis e/ou normas são essas:
- ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ↪ Identifique esses estudos:
- ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ↪ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) os procedimentos incluem a utilização de banco de talentos ou de competências
- ☐ b) os procedimentos incluem entrevista com especialista em seleção
- ☐ c) os procedimentos incluem: _____

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Gestor; Organização.

4182. A organização executa procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização.

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ↪ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ↪ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
- ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ↪ Indique que leis e/ou normas são essas:
- ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ↪ Identifique esses estudos:
- ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ↪ Explique que razões são essas:

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Organização.

4183. A organização executa procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos pedidos de movimentação dos colaboradores dentro da organização.

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
- ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ☞ Indique que leis e/ou normas são essas:
- ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ☞ Identifique esses estudos:
- ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ☞ Explique que razões são essas:

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Organização.







consad.org.br
[linkedin.com/company/consad](https://www.linkedin.com/company/consad)
Instagram: @consadbr

GT DE PESSOAS

SUBGRUPO VISÃO ESTRATÉGICA

PARCEIROS DA ALIANÇA



brava.org.br



fundacaolemann.org.br



humanize

ihumanize.org

República.org

republica.org