

Recife, 03 de outubro de 2023

À Sra. Aida Monteiro
Diretora de Planejamento e Administração da
Fundação Joaquim Nabuco

Segue o resultado do trabalho de consultoria especializada (Prodoc/Unesco) para apoiar tecnicamente a elaboração de uma política de gestão de pessoas inovadora para a Fundação Joaquim Nabuco, com os seguintes produtos:

PRODUTO

Produto 1:

Documento técnico contendo estudo analítico do processo de gestão de pessoas da Fundação Joaquim Nabuco, incluindo estudo diagnóstico das condições de funcionamento e organização do macroprocesso de recursos humanos, assim como estudo propositivo, contemplando estratégias e mecanismos para o aperfeiçoamento do referido processo.

ATIVIDADES

Atividade 1 – realizar diagnóstico considerando o levantamento de informações como corpo diretivo da Fundaj;

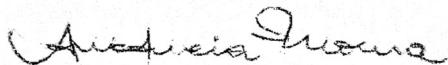
Atividade 2 – examinar processos (mapeamento) da legislação e das normas aplicáveis ao sistema civil de pessoal para subsidiar a proposição de estratégia visando a organização das rotinas e fluxos;

Atividade 3 – analisar os documentos constitutivos das políticas, planos e projetos (políticas de pesquisa, de formação, de desenvolvimento de pessoal) da Fundaj, vinculados à gestão de recursos humanos, elaborados e implementados nos últimos quatro anos;

Atividade 4 – levantar e propor mecanismos e estratégias que visem à retenção de talentos e ampliação parcerias acadêmicas e científicas para trabalhos em rede de colaboração, a exemplo de editais de movimentação no serviço público;

Atividade 5 – analisar limites e possibilidades à implementação do Programa de Gestão e Desempenho, regulado pela Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI no 24, de 28 de julho de 2023.

Atenciosamente,



Ana Lúcia Neves de Moura

ESTUDO ANALÍTICO DAS AÇÕES ESTRUTURAIS E ORGANIZACIONAIS DA FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO EM RELAÇÃO AO PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS, INCLUINDO ESTUDO DIAGNÓSTICO DAS CONDIÇÕES DE FUNCIONAMENTO E ORGANIZAÇÃO DO MACROPROCESSO DE RECURSOS HUMANOS, ASSIM COMO PROPOSTA DE ESTRATÉGIAS E MECANISMOS PARA O APERFEIÇOAMENTO DO REFERIDO PROCESSO

Atividade 1 – Diagnóstico considerando o levantamento de informações com corpo diretivo da Fundaj

Procedimentos adotados para realização do diagnóstico

Para subsidiar o diagnóstico, foram realizadas entrevistas com parte do corpo diretivo da Fundaj.

Inicialmente as entrevistas foram realizadas com os(as) gestores(as) da Coordenação-Geral de Planejamento e Gestão de Pessoas - CGPGP: a Coordenadora-Geral de Planejamento e Gestão de Pessoas (15/08/2023); a Coordenadora da Coordenação de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas – Cogep (15/08/2023); o Chefe do Serviço de Cadastro e Pagamento – Sepag (16/08/2023), a Chefe da Seção de Cadastro - Secad (que também responde interinamente pelo Serviço de Legislação e Normas de Pessoal – Legis) (16/08/2023) e a Chefe da Seção de Pagamento – Sep (16/08/2023).

Este primeiro momento teve como objetivo principal levantar informações sobre o modelo de governança e gestão da área de gestão de pessoas da Fundação Joaquim Nabuco, para uma maior compreensão sobre as condições de funcionamento e organização desse setor.

Em um segundo momento, foram entrevistados integrantes do corpo diretivo estratégico da Fundaj: a Coordenadora-Geral de Administração – CGADM/Diplad (17/08/2023); a Diretora de Formação Profissional e Inovação – Difor (25/08/2023); o Diretor de Memória, Educação, Cultura e Arte – Meca (28/08/2023); o Diretor de Pesquisas Sociais – Dipes (29/08/2023); a Diretora de Planejamento e Administração (31/08/2023); e a Presidenta da Fundaj (02/10/2023).

Portanto, foram realizadas entrevistas com 11 gestores do corpo diretivo da Fundaj, gerando um material de aproximadamente 15 horas. As entrevistas foram realizadas individualmente, em salas das Fundaj, em horários previamente agendados. Apesar de haver um roteiro de perguntas elaborado pela consultora, tanto esta quanto os entrevistados tiveram liberdade para abordar outros temas relacionados à área de gestão de pessoas, que surgiram ao longo da entrevista.

Em paralelo às entrevistas, foi realizada uma pesquisa documental, na qual se analisou, para esta atividade 1, informações e documentos disponibilizados no site da Fundaj. Entre os documentos analisados, destacam-se: Decreto nº 11.201, de 20 de setembro de 2022 (Estatuto e quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções de confiança da Fundaj); Decreto nº 10. 196, de 30 de dezembro de 2019 (Estatuto e

quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções de confiança da Fundaj); Organograma da Fundaj; Plano Estratégico Institucional 2020-2025; Portaria Fundaj nº 195, de 28 de outubro de 2022, (alocação dos cargos em comissão e funções de confiança); Portaria Fundaj nº 41, de 21 de fevereiro de 2020 (Regimento Interno da Fundaj); e Relatório de Gestão de 2022.

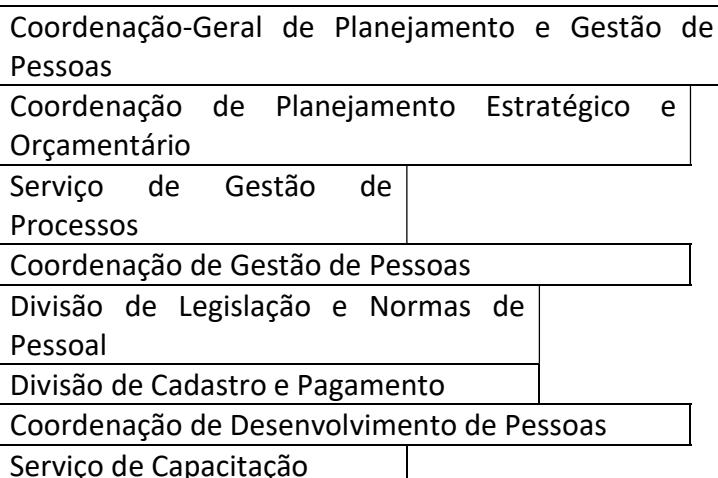
Assim, com base no levantamento de informações com parte do corpo diretivo da Fundaj, o diagnóstico foi estruturado considerando os seguintes aspectos: (A) Estrutura organizacional e competências; (B) Alinhamento e ação estratégicos; (C) Processos, infraestrutura e eficiência; (D) Clima organizacional; (E) Comunicação; e (F) Política de gestão de pessoas. Ao final de cada uma dessas seções foram apresentadas algumas considerações, estratégias e mecanismos para o aperfeiçoamento do macroprocesso de gestão de pessoas.

A. Estrutura Organizacional e Competências

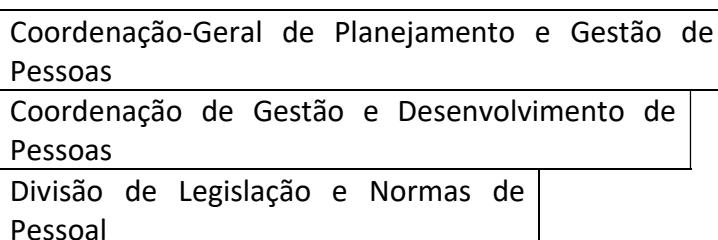
Observou-se que nos últimos anos a Fundação Joaquim Nabuco passou por alterações na sua estrutura organizacional, refletindo, inclusive na redução significativa do quantitativo de cargos comissionados e funções de confiança.

Considerando a estrutura do setor gestão de pessoas, unidade em análise neste diagnóstico, constatou-se as seguintes mudanças nos últimos seis anos (2017-2023):

Estatuto (Decreto nº 8.994/2017, D.O.U. de 07/03/2017) Regimento (Portaria Fundaj nº 087/2017, D.O.U. 12/05/2017).



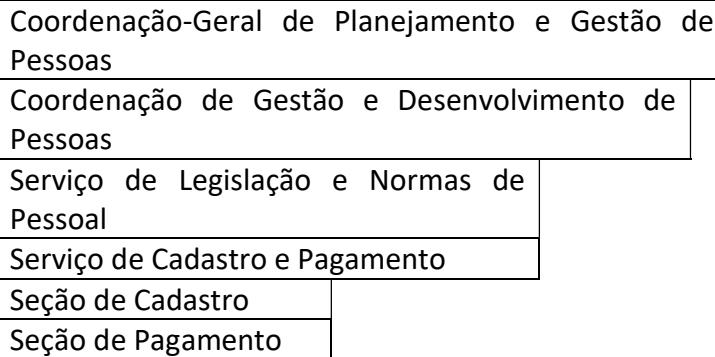
Estatuto (Decreto nº 10.196/2019, D.O.U. 31/12/2019) Regimento (Portaria Fundaj nº 41/2020, D.O.U. de 26/02/2020)



Divisão de Cadastro e Pagamento

Coordenação de Compras e Planejamento Estratégico

Estatuto: (Decreto nº 11.201/2022, D.O.U. 21/09/2022), Portaria Fundaj nº 195/2022, D.O.U. de 07/11/2022(alocação dos CCE e FCE), ainda sem Regimento.



A partir da análise das alterações ocorridas no período de 2017 a 2023, é possível fazer as seguintes considerações sobre a estrutura organizacional da CGPGP:

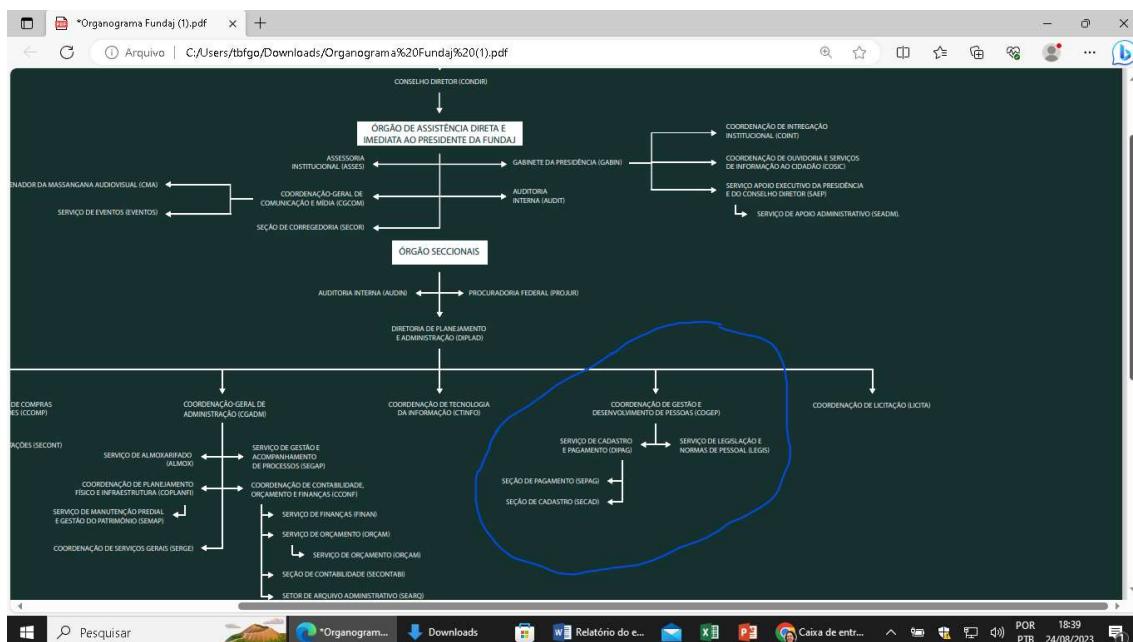
i. é importante destacar que a CGPGP traz duas grandes áreas da Administração: planejamento e gestão de pessoas. À medida que a estrutura da Fundaj vai sofrendo alterações, a área de planejamento (que já teve status de Superintendência na Fundaj nos anos 80, como recordou um dos(as) gestores(a) do corpo estratégico) desaparece na estrutura, embora mantenha-se no nome da CGPGP. Na última vez que aparece como unidade organizacional, divide esse espaço com a área de compras (Coordenação de Compras e Planejamento Estratégico). Embora o planejamento estratégico não seja objeto deste estudo, é impossível não mencionar essa questão. O enfraquecimento do planejamento estratégico na Instituição vai impactar a Fundaj como um todo, incluindo a área de gestão de pessoas. Registre-se que gestores(as) do RH confirmaram que as unidades vinculadas à CGPGP relacionadas ao planejamento estratégico, apresentadas nos organogramas de barras acima, em diferentes momentos do estatuto da Fundaj, nunca atuaram de fato no planejamento;

ii. observa-se também a redução da estrutura da área de gestão de pessoas. Esta, sem dúvida, é reflexo da redução da estrutura da Instituição ao longo dos últimos anos, mas parece que não só isso. Assim, a Coordenação-geral que em 2017 tinha duas coordenações, uma voltada para a gestão de pessoas e outra para o desenvolvimento de pessoas, duas divisões e um serviço, conta hoje com uma coordenação, dois serviços e duas seções. Mais do que o enxugamento, processo que atingiu toda a instituição, o que chama a atenção é que fica clara a anulação do setor de desenvolvimento de pessoal.

Como disse um(a) dos(as) gestores de RH entrevistados(as), essa área foi “engolida” e “a gente não tem tempo para fazer essas coisas todas de desenvolvimento”. Constatou-se, na verdade, que a Cogep é a própria CGPGP,

pois ela é responsável por todos os processos de gestão de pessoas: da nomeação até a aposentadoria/exoneração. Fica difícil a distinção entre essas duas unidades, a não ser pelo nível hierárquico. Inclusive o organograma que está disponibilizado no site da Fundaj não traz a CGPGP, mas apenas a Cogep e suas subdivisões (Figura 1).

Figura 1 – Organograma da Fundaj, com destaque para o setor de RH



Fonte: <https://www.gov.br/fundaj/pt-br/acao-a-informacao/institucional/organograma/organograma-fundai.pdf/view>. Acesso em: 24 ago. 2023.

Talvez pelas muitas mudanças de estrutura nos últimos anos, talvez por ainda não ter um regimento correspondente à estrutura atual, ou por ter um apostilamento que não corresponde exatamente à estrutura declarada no estatuto, ao serem solicitados a descreverem a estrutura da CGPGP, este foi um momento sempre de reflexão. Pensar para descrever. O(a) ocupante de um dos principais cargos teve dificuldade de desenhar o organograma, recorrendo a outro(a) gestor(a) para conseguir concluir.

Essa dificuldade pode ser reflexo, também, do fato de que a maioria do corpo de gestores se envolve em todos os processos, inclusive assumindo tarefas dos colegas quando esses estão sobre carregados ou focando em alguma demanda urgente. Assim, para que não haja prejuízo no cumprimento de prazos, na folha de pagamento etc., a equipe desenvolveu uma dinâmica na qual os limites de cada unidade do setor não ficam claros. Isso será abordado no item referente à Processos, Estrutura e Eficiência.

Com relação às competências, o estatuto atual não tem ainda um regimento interno correspondente. O Regimento Interno, que traz as competências de cada unidade, refere-se à estrutura anterior, aprovada pelo Decreto nº 10.196/2019, D.O.U. 31/12/2019, e homologado pela Portaria Fundaj nº 41/2020, D.O.U. de 26/02/2020:

Art. 21º À Coordenação-Geral de Planejamento e Gestão de Pessoas (CGPGP) compete:

- I – coordenar o processo de elaboração, monitoramento e avaliação do planejamento anual dos projetos e atividades em conformidade com o planejamento estratégico da Fundaj;
- II – **planejar, coordenar, acompanhar, orientar e supervisionar técnica administrativamente as atividades relacionadas com as políticas de gestão e de desenvolvimento de pessoas, compreendidas as atividades de administração de pessoal, de desenvolvimento de pessoas, de relações do trabalho, de qualidade de vida no trabalho e de atenção à saúde do trabalhador; e**
- III – **emitir certidões e declarações relativas aos assentamentos funcionais dos servidores.**
- IV - controlar a emissão de passagens aéreas.
- VI - gerenciar e acompanhar a execução dos contratos e convênios da Fundaj.

Art. 22º À Coordenação de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (Cogep) compete:

- I - **gerenciar as atividades de administração de pessoal;**
- II - **elaborar, acompanhar e executar o plano de capacitação dos servidores da Fundaj.**
- III – **gerenciar a execução das políticas de desenvolvimento de pessoas e qualidade devida no trabalho;**
- IV – **planejar, gerenciar e monitorar o Sistema Gestor de Desempenho de Pessoal;**
- V – **acompanhar e controlar o deslocamento de servidores em atividades/eventos no exterior;**
- VI – **gerenciar a assistência à saúde dos servidores;**
- VII – **gerenciar o programa de estágio da Instituição;** e
- VIII - **elaborar, acompanhar e executar o plano de capacitação dos servidores da Fundaj;**

Art. 23º À Divisão de Cadastro e Pagamento (Dipag) compete:

- I – **gerenciar o cadastro geral dos servidores ativos, inativos e pensionistas;**
- II – **gerenciar a folha de pagamento;** e
- III – **manter atualizados os sistemas de cadastro e acompanhamento de pessoal criados pelo Governo federal.**

Art. 24º À Divisão de Legislação e Normas de Pessoal (Legis) compete exercer atividades de orientação técnica, consultoria e assessoramento jurídicos em matérias relacionadas à legislação e normas de pessoal para servidores públicos federais.

Art. 25º À Coordenação de Compras e Planejamento Estratégico (Complan) compete:

- I - efetuar consulta de preços de bens e serviços, operando os sistemas de compras criados pelo Governo Federal;
- II - providenciar a publicação de aviso de licitação dos editais no Diário Oficial da União, nos sistemas criados pela União para tal finalidade e em jornais de grande circulação.

- III – elaborar, coordenar e acompanhar o planejamento estratégico da Fundaj;
- IV – elaborar instrumentos para o acompanhamento dos projetos e atividades da Instituição; e
- V – elaborar o relatório de gestão da Fundaj.

Observa-se nas competências descritas no Regimento Interno, as competências clássicas do macroprocesso de gestão de pessoas. Além de citar a Política de Desenvolvimento de Pessoas (Resolução do Condir nº 462/2022), baseada na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (Decretos nº 9.991/2019 e 10.506/2020), observa-se a menção a uma “política de gestão de pessoas”. Embora mencionada no Regimento Interno, inclusive também presente nas competências do Conselho Diretor (art. 7º, inciso V: “apreciar a política de recursos humanos, observadas as diretrizes estabelecidas pelas autoridades”), não existe uma política formal de gestão de pessoas na Instituição.

Vale a pena registrar que, em relação à menção à política de gestão de pessoas nas competências da CGPGP e Cogep, observa-se o uso de verbos que parecem descrever uma posição mais passiva, principalmente se comparado a outras unidades que são responsáveis por políticas declaradas pela Fundaj: “planejar, coordenar, acompanhar, orientar e supervisionar técnica administrativamente as atividades relacionadas com as políticas de gestão e de desenvolvimento de pessoas” (art. 21, inciso II).

Considerando que uma intenção em elaborar uma política de gestão de pessoas na Fundação, é interessante que, na redação do regimento que está sendo elaborado, se use verbos que indiquem uma posição mais ativa do setor de RH em relação à essa política. Isso pode ser observado nas outras políticas descritas no Regimento atual: propor normas e procedimentos de segurança da informação, e promover a inovação da Política de Segurança da Informação no âmbito da Fundaj (art. 20, inciso V); formular, planejar, coordenar e divulgaras políticas educacionais, culturais, documentais e científicas da Fundaj (art. 40, inciso I); elaborar, executar e coordenar a política editorial da Fundaj, observando o assessoramento do Conselho Editorial (art. 55, inciso I); formular, planejar e coordenar a política de formação profissional da Fundaj, em conjunto com as demais Diretorias (art. 56, inciso I).

É importante deixar claro que o setor de RH tem o papel de formular (em conjunto com os principais setores da Instituição), conduzir e acompanhar a política de gestão de pessoas. Registre-se que esta deve estar alinhada não apenas às demandas institucionais e governamentais, mas também às demandas da sociedade. Assim, questões como respeito à diversidade, repúdio a qualquer tipo de assédio, garantia da acessibilidade, garantia da inclusão, reforço do comportamento ético, entre outras, devem estar contempladas na política de gestão de pessoas. A política vai orientar não apenas a ação do setor, mas dos gestores e colaboradores de forma geral. É uma declaração da Fundaj sobre como as pessoas que fazem a Instituição – servidores, funcionários terceirizados, estagiários – devem ser tratadas e também como estas devem tratar o público da Fundaj. Essa questão será discutida na seção F – Política de Gestão de Pessoas, desta Atividade 1.

Ainda sobre as competências, o Regimento Interno, no seu art. 22, inciso III, apresenta “gerenciar a execução das políticas de desenvolvimento de pessoas e qualidade de vida no trabalho”. As ações de qualidade de vida deveriam estar contidas em um programa de qualidade de vida, orientado pelas políticas de gestão de pessoas e de desenvolvimento de pessoas, ou seja, é um desdobramento das políticas.

Também não se observa entre as competências atribuídas ao setor aquelas voltadas para o planejamento da força de trabalho. Como será abordado no item C – Processos, Estrutura e Eficiência, o planejamento da força de trabalho é um dos principais processos do macroprocesso de recursos humanos. Ao versarem sobre o dimensionamento da força de trabalho na administração pública federal, Cunha *et al.* (2018) destacam o planejamento da força de trabalho como parte integrante dos processos de gestão de pessoas. Ressaltam que esse processo envolve uma preocupação permanente sobre as necessidades atuais e futuras de pessoal de uma organização, gerando informações que permitam uma ação estratégica e responsável de gestão de pessoas, contribuindo assim para viabilizar um desempenho institucional sustentável.

O Tribunal de Contas da União - TCU, ratifica esse entendimento, ao ressaltar entre as boas práticas de governança aplicáveis às organizações públicas, o planejamento da força de trabalho, que “gera informações objetivas que subsidiam a formulação das estratégias de gestão de pessoas” (BRASIL, 2020, p. 150). No estudo realizado sobre governança e gestão de pessoas na administração pública federal, o TCU (BRASIL, 2017) alerta que a ausência de um planejamento da força de trabalho na administração pública federal pode expor a organização a riscos como: desperdício de recursos públicos; sobrecarga de trabalho para alguns enquanto há ociosidade para outros; decisões inadequadas em relação às contratações e alocações; e decisões subjetivas sobre a força de trabalho entre outros.

Em síntese, sobre a **Estrutura Organizacional e Competências** da CGPGP propõe-se como estratégias e mecanismos para o aperfeiçoamento do macroprocesso de gestão de pessoas:

- (1) rever a estrutura organizacional da CGPGP, com o objetivo de resgatar a área de desenvolvimento de pessoal. É importante que essa área também esteja sob a responsabilidade de cargos em comissão e/ou funções de confiança específicos, resgatando o seu status de função estratégica. Dessa forma a estrutura da CGPGP ficará mais equilibrada, o que não acontece hoje;
- (2) atribuir à CGPGP o papel de formular a política de gestão de pessoas, garantindo, também que esse seja um processo participativo, com a representação das principais unidades da Fundaj; e
- (3) acrescentar, como uma das principais competências, o planejamento da força de trabalho. Esse aspecto será tratado de forma mais detalhada na seção C, referente aos Processos, Estrutura e Eficiência;

B. Alinhamento e Ação Estratégicos

Desde a década de 70 há na literatura sobre gestão de pessoas, a compreensão que esta é uma área estratégica para as organizações. No setor público essa compreensão também tem sido defendida, inclusive pelo Tribunal de Contas da União, nas análises promovidas por esse órgão em relação à governança e gestão de pessoas no setor público federal (MOURA, 2014; BRASIL, 2017, 2020).

Esta área tem que participar efetivamente da formulação, execução e aprimoramento da estratégia do órgão (BRASIL, 2017, p. 21):

A base para que a gestão de pessoas possa oferecer valor para a organização e contribuir para a estratégia organizacional (consequentemente com as entregas para a sociedade) dependem da compreensão mais ampla do papel da gestão de pessoas. Isso implica em mudança de uma visão tradicional, de que a área é apenas um cartório de informações funcionais, para uma compreensão mais ampla de seu papel estratégico e do ganho que essa área pode gerar em termos de desempenho organizacional.

Contudo, é fato que a área de RH tem dificuldade em se firmar como área estratégica (MOURA, 2014; OCDE, 2010; BRASIL, 2017). Em seu relatório sobre a gestão de pessoas no governo federal brasileiro, a OCDE, já alertava para o fato de que “a julgar pelas funções, atividades e responsabilidades dos departamentos de recursos humanos em diferentes ministérios, a gestão de recursos humanos ainda não parece ser considerada uma área estratégica para buscar objetivos governamentais mais amplos”. Em seu estudo sobre a governança e gestão de pessoas, o TCU (BRASIL, 2017, p. 21) concluiu que pouco mudou desde a constatação da OCDE, “com as organizações não considerando a área de gestão de pessoas como uma unidade estratégica para o negócio da organização”.

Ao analisar a situação da CGPGP da Fundaj, o diagnóstico é o mesmo, agravado por uma estrutura que privilegia o operacional e uma dificuldade em enxergar a área como estratégica. Observa-se que essa dificuldade é da equipe da CGPGP, bem como do corpo diretivo finalístico.

Durante as entrevistas constatou-se que a CGPGP não tem participado das discussões estratégicas na Fundaj, seja em relação ao planejamento estratégico, seja em questões relacionadas a processos de mudança organizacional (sempre com efeitos sobre as pessoas que integram a organização).

Considerando o material disponibilizado no site da Fundaj, analisou-se o Planejamento Estratégico Institucional – PEI 2020-2025. Embora elaborado na gestão anterior, o documento estaria vigente¹, observando o seu prazo de alcance (2020-2025). Por isso este foi considerado nesta análise, embora os(as) diretores(as) entrevistados(as) tenham mencionado que esse planejamento está sendo revisto.

¹ Foi mencionado durante as entrevistas com os(as) gestores(as) do corpo diretivo estratégico e a equipe de transição está discutindo um novo planejamento a partir do diagnóstico realizado por essa equipe.

O documento traz objetivos estratégicos, prioridades e metas relacionadas à gestão de pessoas, contudo, questionados se participaram da construção do PEI 2020-2025 a maioria dos(as) gestores(as) de RH informou que não. Alguns sequer ouviram falar sobre o que estava sendo elaborado, outros mencionaram ter visto cartazes. Um(a) dos(as) gestores(as) mencionou que chegou a ser convidado(a): “[...] entra aí numa reunião”, mas que não se sentia parte do processo. Também informaram que não houve um momento no qual a equipe de RH analisasse o PEI 2020-2025 para identificar o alinhamento do RH com as metas estratégicas definidas e como este setor poderia contribuir para o alcance dessas metas. Apenas um(a) gestor(a) de RH mencionou que houve uma escuta nesse processo, mas deixou claro que não houve uma construção coletiva. Que esta seria uma etapa posterior, que não chegou a ser concretizada.

Houve alguns comentários de que na gestão passada as demandas do antigo presidente para a CGPGP eram outras, sem relação com RH e que o RH não era escutado, “[...] ninguém nem escutava a gente”, as decisões vinham de “[...] goela a baixo”. E as demandas para a coordenação-geral da área não estavam relacionadas às competências da área.

Em alguns momentos parece não estar clara a compreensão de que o setor de gestão de pessoas é uma área estratégica e o que é estratégico para a Fundaj: “[...] não sei se é estratégico, mas sei que é essencial”. Alguns gestores de RH mencionaram que no passado a área já atuou de forma mais estratégica, sendo lembrada como última vez a construção do PDI – 2014-2019. “O estratégico é que eu não consigo [enxergar na Fundação] [...] o momento que a gente teve um pouco isso, que as pessoas sabiam para onde estavam andando foi naquela questão do PDI. Depois disso eu não consigo enxergar isso aqui na Fundação”.

Essa falta de compreensão se repetiu em outras falas. Foi mencionado que, por ser uma área meio, não haveria justificativa para o setor participar da discussão sobre o planejamento estratégico. “A CGPGP pode colaborar, mas se tiver as diretrizes [institucionais] bem definidas”. Um(a) dos(as) gestores(as) de RH menciona que um dos desafios para o setor é “ter um planejamento estratégico, que a gente saiba o que a gente deve seguir, o que a gestão quer para agora que a coordenação faça”.

Contudo, o setor de gestão de pessoas, pelo seu papel estratégico não deve se colocar numa posição passiva ou reativa, mas propositiva. É importante que essa área participe das discussões do planejamento estratégico para identificar, entender e propor ações relativas à gestão de pessoas que contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos da Instituição. Além de ser um tema recorrente na literatura sobre gestão de pessoas, o papel estratégico da gestão de pessoas é defendido pelo TCU, quando ressalta a importância do envolvimento desse setor no processo de planejamento organizacional (BRASIL, 2017).

Constatou-se, ainda que a rotina do setor, associada à equipe reduzida, toma todo o tempo dos gestores de RH: “[...] até o controle de folha de presença eu tenho que fazer”. É um(a) gestor(a) de RH que “[...] vai ficar olhando se fulano entregou a folha ou não e mandando e-mail para cobrar. Mas tem que fazer, não tem que ser feito?” Parece não haver, portanto, tempo para discutir questões estratégicas. “É muito difícil

para mim sair da rotina do dia a dia para pensar uma coisa mais estratégica”, afirma um(a) dos(as) gestores(as) de RH.

Algo que tem ocupado bastante o tempo desses(as) gestores(as) é a operacionalização dos sistemas informatizados para a gestão de pessoal da administração pública federal. Embora esses sistemas desafoguem o setor de determinadas atividades, que passaram a ser feitas diretamente pelos servidores e gestores (isso será abordado no item de Processos, Estrutura e Eficiência), o governo está sempre procurando otimizar o controle, criando novos sistemas ou ativando novos módulos nos sistemas existentes.

Questionados se esses sistemas criados pelo governo, além de sistemas de controle e de repositório digital do assentamento funcional também atuam como sistemas de informação gerencial, permitindo a emissão de relatórios, de forma customizada, de acordo com a necessidade da área, todos(as) os(as) gestores(as) de RH afirmaram que não. Que sabem que há um extrator de dados, mas que o acesso é restrito e, que faz tempo que isso não é acessado. Essa constatação é séria. O setor de RH das organizações, inclusive na administração pública, lida com dados da força de trabalho – características e necessidades – que podem e devem ser transformados em informações que subsidiem não apenas as ações do próprio setor, mas contribuam para que os gestores tomem decisões informadas em relação às suas equipes (OLIVEIRA, 2017).

Como já registrado no estudo da estrutura organizacional da CGPGP, não há uma unidade organizacional que esteja focada exclusivamente sobre as questões do desenvolvimento de pessoal. Ao ser indagado(a) sobre as atividades de desenvolvimento de pessoal e de gestão do desempenho, o(a) gestor(a) de RH esclarece: “Essas coisas assim que são mais estratégicas, que era o que precisava ter mais dedicação, para pensar estrategicamente, fica complicado, a gente acaba fazendo do jeito que dá [...] como proponente ou como pensar [a área de desenvolvimento de pessoal], não tem [como fazer], é muito difícil”. Este(a) gestor(a), que deveria estar coordenando as ações de desenvolvimento de pessoal na verdade não tem um interlocutor na CGPGP para discutir ações de desenvolvimento, nem tão pouco servidores na sua equipe que foquem nas práticas de desenvolvimento. Este(a) gestor(a) está sozinha nesse processo.

O(A) gestor(a) vê uma possibilidade de parceria com a Diretoria de Formação Profissional e Inovação, para oferecer cursos técnicos gerenciais e assim executar o orçamento de capacitação, no entanto não chegou a procurar o setor (esse tema será tratado mais adiante neste documento, quando se falar da possibilidade de parcerias entre a CGPGP e as diretorias finalísticas).

A dificuldade em se enxergar como estratégico e também em ser visto como estratégico impacta na relação da CGPGP com as áreas finalísticas, inclusive na possibilidade de criar parcerias nas questões relacionados à gestão de pessoas. Sobre essas parcerias, não se percebe um posicionamento propositivo do setor, nem tão pouco um reconhecimento dessas diretorias em enxergar a CGPGP como um potencial parceiro. Ao ratificar o papel estratégico das unidades de gestão de pessoas, o TCU (BRASIL, 2017, p. 6) chama a atenção para a possibilidade dessas unidades atuarem “como consultores internos nos processos de desenvolvimento, implementação e

avaliação das políticas e práticas de gestão de pessoas”. Contudo isso requer uma estrutura e competências, somadas ao reconhecimento institucional, que a CGPGP não tem no momento.

Um exemplo de parceria que poderia ter sido construída entre a CGPGP e a DIFOR é o edital Chamada Interna Nº 01/2023 para submissão de propostas de cursos de curta duração. Como setor que detém informações sobre os servidores, uma parceria com CGPGP poderia gerar uma maior adesão à Chamada Interna. No entanto isso não ocorreu.

Outra parceria que poderia ocorrer entre a CGPGP e as diretorias finalísticas é a garantia de vagas para os servidores nos cursos oferecidos pelas diretorias finalísticas, inclusive nos cursos de pós-graduação. Durante as entrevistas ficou claro que ambos os lados – RH e Diretoria – não pensaram nisso. É importante registrar que em cursos realizados com outras instituições parceiras, isso ocorre, mas por parte das outras instituições. Foi citado o caso do mestrado realizado em parceria com a Universidade Federal Rural de Pernambuco. A Universidade garante, em seus editais, vagas para seus servidores. Isso não ocorre por parte da Fundaj.

Analizando o PEI 2020-2025 é possível identificar como os objetivos diretamente relacionados à área (ex.: Promover a valorização e o aperfeiçoamento dos recursos humanos) devem ser desdobrados em ações que estão relacionadas diretamente aos objetivos estratégicos das diretorias finalísticas de forma que o setor de RH consiga contribuir de fato para a concretização das metas institucionais.

Por fim, é importante registrar que, embora os processos de desenvolvimento sejam sempre mais associados ao que é estratégico no setor de RH, as atividades mais “burocráticas” também tem o seu valor. Normalmente relacionadas à antiga “administração de pessoal”, esses processos também devem ser pensados sob uma abordagem estratégica. A pouca eficiência nessas práticas mais operacionais compromete a credibilidade do RH, impactando sua legitimação para atuar como um setor estratégico (ULRICH *et al.*, 2011). Além do que esses processos geram dados que não podem simplesmente ser arquivados. Os assentamentos funcionais devem ser tratados e analisados, pois podem gerar informações relevantes para que os gestores tomem decisões informadas sobre suas equipes de trabalho.

Em síntese, sobre o **Alinhamento e Ação Estratégicos** da CGPGP propõe-se como estratégias e mecanismos para o aperfeiçoamento do macroprocesso de gestão de pessoas:

- (1) reconhecer o papel estratégico da CGPGP. O reconhecimento, iniciando, pelo corpo diretivo da Instituição – especialmente do corpo diretivo estratégico – deve estar presente nos instrumentos formais: organograma, regimento, políticas e planejamento estratégico. Contudo, deve-se ter cuidado para o fato de que, como alertam alguns autores estudados por Moura (2014), o uso de expressões como “gestão estratégica de pessoas” ou “parceiro estratégico” não legitima a área como estratégica;
- (2) deve haver, portanto, uma mudança na ação do corpo diretivo estratégico da Instituição, inclusive criando condições para que o setor de RH possa atuar de fato como um parceiro estratégico, capacitando-os, investindo na

infraestrutura necessária e envolvendo-o nas discussões das questões estratégicas. É importante que a CGPGP atue em projetos e não apenas em processos; e

- (3) desenvolver e formar todos os gestores da organização responsáveis pelas funções de gestão de pessoas, em especial suas competências gerenciais e comportamentais, para que esses atuem alinhados à política de gestão de pessoas que for definida e articulada com a CGPGP. O TCU (BRASIL, 2017), chama a atenção para o fato de que o fortalecimento do papel estratégico da área de gestão de pessoas passa, também, pela preparação dos gestores nas questões relacionadas à condução de suas equipes.

C. Processos, Infraestrutura e Eficiência

Questionados sobre as principais atividades do setor, identificou-se os processos clássicos da área (provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento, monitoração).

Com relação aos processos que mais tomam o seu tempo, os(as) gestores(as) mencionaram em sua maioria processos relacionados à administração de pessoal: levantamento do tempo funcional para contagem de abono de permanência e aposentadoria; consulta às pastas funcionais; emissão de certidões e declarações relacionadas à vida funcional do servidor; operação dos sistemas de controle desenvolvidos pelo governo, resposta aos órgãos de controle e ouvidoria.

A consulta manual às pastas funcionais foi citada como uma das atividades que mais tomam o tempo dos(as) gestores(as) da CGPGP. De acordo com os relatos, houve a contratação do serviço de digitalização dos documentos funcionais. O trabalho de digitalização, segundo relatos da equipe de gestores(as) do RH, não foi concluído e a CGPGP não tem acesso à essa documentação digitalizada. É importante que isso seja verificado e a equipe tenha acesso a esse material, até porque o trâmite dos processos administrativos (documentação) é feito digitalmente.

A empresa que fez o serviço não organizou as pastas de volta. Os documentos não estão grampeados, portanto, há processos com as páginas fora de ordem, documentos que foram arquivados de forma aleatória (essa queixa de gestores da CGPGP também foi feita por um(a) dos(as) gestores(as) do corpo diretivo estratégico, em relação a documentação de sua Diretoria). Na CGPGP isso faz com que determinadas atividades, como o estudo para abono de permanência ou aposentadoria levem bastante tempo. Os terceirizados ajudam nesse levantamento da documentação, mas, pelo informado, as vezes é mais rápido o(a) gestor(a) fazer a consulta direta que solicitar a alguém.

Foi relatado que “tudo o que foi planejado para o RH ficou pela metade”: mapeamento dos processos, a digitalização das pastas funcionais, o acesso ao material já digitalizado e o uso dos arquivos deslizantes para arquivamento das pastas funcionais (que estão na antiga sala dos motoristas, mas sem uso por conta de um aparelho de ar condicionado que ainda não foi comprado).

Questionados se havia um mapeamento dos processos de RH, alguns informaram que não. Contudo, outros mencionaram o projeto de transformação digital. Esclareceram que chegaram a ser consultados sobre o que era realizado na CGPGP, que foi feito um levantamento das atividades. No entanto, esse trabalho parece não ter evoluído, pois a equipe de gestores da CGPGP não consegue descrever qual o objetivo de fato desse levantamento e seus resultados. Observou-se no site da Fundaj que há alguns poucos processos mapeados referentes às diretorias finalísticas. Um(a) dos(as) gestores(as) do corpo diretivo estratégico mencionou o trabalho realizado por uma consultoria, para implantação do *SoftExpert Suite – SE Suite*. Seria um sistema de informação gerencial com vários módulos que, entre outras várias possibilidades permitiria a digitalização de documentos, o mapeamento de processos e o acompanhamento do trâmite dos processos administrativos (documentação). É importante que esse trabalho seja resgatado.

Com relação ao mapeamento dos processos, esta é uma ferramenta relevante não apenas para que os servidores saibam como proceder em relação às suas demandas para o setor, mas também para criar no setor uma memória da prática, possibilidades de melhoria dos processos e registros que indiquem como o processo deve ser feito, considerando novos entrantes no setor. O mapeamento é importante até pela prática de compartilhamento das atividades, entre a equipe. Ter uma orientação sobre como o processo deve ser feito: “[...] eu sinto falta disso, de procedimento padrão [que oriente quanto à solicitação dos benefícios, por exemplo] [...] até para ter uma comunicação mais sem ruído”.

Os desafios mencionados pela equipe, em relação aos processos, passam pela dificuldade em acompanhar as mudanças nos sistemas do governo, mas também em função da diversidade de tarefas que assumem: “quando você vai conversar com o pessoal aí fora [servidores de outras instituições que atuam no RH], o pessoal: ah eu faço aposentadoria, eu faço ... [citam áreas específicas] e [aqui] eu faço tudo”.

Apesar de ocuparem cargos de gestão distintos, ao descreverem o trabalho não se observa uma divisão clara das atividades de cada um. Os servidores assumem atividades de processos de outras unidades da CGPGP. Esta, sem dúvida, é uma característica marcante da equipe, que parece ter encontrado nessa estratégia uma forma de contornar o quadro de pessoal reduzido. Algumas demandas são urgentes (nomeação, exoneração, auxílio-funeral etc.), nesses momentos, esclarecem os(as) gestores(as), para-se o que está sendo feito para atender essas urgências ou demandas com prazos mais curtos.

É importante registrar que os(as) gestores(as) da CGPGP, na sua maioria, não têm equipe. Portanto eles mesmos executam as atividades do setor que “chefiam”. Quem tem equipe, esta é formada por terceirizados, com limitações nas atividades (porque não acessam os sistemas), ou por servidores. Contudo em relação a esses últimos observou-se nas falas dos entrevistados um baixo engajamento, por desmotivação e por problemas de saúde (assunto que será tratado no item D - Clima Organizacional). A CGPGP conta com um quadro de 11 servidores (sendo um já aposentado, ocupando

uma função comissionada) e 5 terceirizados. Os(as) gestores(as) mencionaram como caso mais crítico a área de pagamento. As atividades relacionadas à gestão da folha de pagamento são realizadas pelo chefe do Serviço de Cadastro e Pagamento, que já é aposentado e não há outro servidor que tenha o domínio desse serviço. Foi mencionada, também, a única médica da Fundaj, que já recebe abono de permanência e, portanto, pode se aposentar.

Vive-se uma situação “muito frágil” define um(a) dos(as) gestores(as) do corpo direutivo: “[...] isso torna vulnerável a administração da Institucional [...] e a saúde” [dos servidores].

Com a transformação digital da administração pública federal e a consequente criação de vários sistemas relacionados à gestão de pessoas (Sigepe, Siape, eSiape, eSocial, Sigac, Siass), algumas tarefas (férias, Plano de Desenvolvimento de Pessoas etc.) passaram a ser atribuição do próprio demandante do processo, seja ele servidor ou gestor. Os aposentados e pensionistas também usam os sistemas digitais.

Contudo, mesmo naqueles processos que foram “assumidos” pelos sistemas, percebeu-se que há a necessidade de uma checagem do setor de RH, pois o sistema não faz uma crítica rigorosa (por exemplo, a conferência de alguns documentos anexados pelos servidores). O setor de RH da Fundaj, portanto, tem algumas pendências, como a conferência do recadastramento do plano de saúde e do auxílio transporte, que não consegue realizar por conta de outras prioridades.

A criação de vários sistemas terminou gerando novas demandas para a equipe. Os servidores têm que descobrir como esses novos sistemas funcionam, assistir *lives*, ler manuais etc. Um(a) gestor(a) de RH esclarece que muitas vezes “eu tenho que adivinhar” [como operar os sistemas]. Há sistemas complexos, como o módulo de ação judicial e o de e-social, com desdobramentos e implicações sérias caso não sejam implantados na Instituição.

Pela fala dos entrevistados, o treinamento que tem sido oferecido pelo governo não é suficiente, a equipe tem feito e aprendido “no tato”. O setor tem recorrido a grupos de WhatsApp com outros órgãos, bem como visitas aos setores de RH de outras instituições (a exemplo de visita à UFRPE para conversar sobre o e-social). Houve relatos de que grande parte dos cursos disponibilizados pela Escola Nacional de Administração Pública - Enap são EAD, envolvendo apenas leitura de texto e aplicação de teste, com pouco aproveitamento e sem que haja um momento de compartilhamento de dúvidas e soluções. Às vezes as novidades são identificadas no momento de uma determinada operação no sistema. Houve relato de que “as vezes falta [à equipe] o conhecimento necessário [saber o conteúdo da matéria], as vezes a forma de fazer [saber executar]”.

As ações de desenvolvimento da equipe são pontuais, focadas nas necessidades que vão surgindo, contudo, mesmo assim, elas não dão conta de preparar a equipe para os novos desafios impostos pelas mudanças nos sistemas (a exemplo do e-social). Não há a ideia de trilha de desenvolvimento, “acho que nunca nem se pensou nisso”, mencionou um(a) dos(as) gestores(as) do RH. Além da pouca eficácia dos cursos EAD da Enap, foram apontadas as dificuldades de cursos, neste caso especificamente o e-

social, voltados para o serviço público; a orientação de não fazer cursos de empresas privadas; e a dificuldade de realizar cursos com a Gratificação de Encargo de Curso e Concurso - GECC. Um(a) dos(as) gestores(as) mencionou que vai tentar criar uma parceria com a Difor para ver a possibilidade de cursos voltados para a operacionalização dos sistemas, para o que se precisa para o dia a dia e que é uma demanda de muitos órgãos públicos federais.

Registre-se que em momento algum foi mencionada a necessidade de capacitação da equipe da CGPGP que envolvesse conhecimentos e habilidades voltados para os processos estratégicos do setor.

Ficou evidente que essa variedade de sistemas também contribui para maior dedicação da equipe ao operacional. Muitas vezes, pelo que foi relatado, trabalha-se com três plataformas diferentes. Uma transação pode exigir a entrada em mais de uma plataforma, assim como algumas vezes para realizar uma transação específica uma das plataformas tem que ser fechada. “Essa questão de operar sistemas toma um tempo danado. Um mesmo processo pode exigir que você acesse sistemas diferentes. Uma transação está em um, a outra transação já foi migrada [para outro sistema]. Às vezes a operação de férias de um servidor leva mais de meia hora para fazer”. Os terceirizados não podem acessar os sistemas relacionados à gestão de pessoas. Acessam apenas parte das operações do Sistema Eletrônico de Informações - SEI.

Um ponto crítico mencionado por alguns(as) dos(as) gestores(as) de RH é o fato de a Fundaj não ter acesso ao SIASS (Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor). Existem órgãos do governo que têm unidades do SIASS, com uma infraestrutura de perícia médica para atendimento aos servidores. Segundo as entrevistas, a Fundaj tem que atuar em conjunto com uma dessas unidades (a UFRPE, por exemplo), para ter acesso ao Sistema e, então, poder cadastrar os atestados médicos de seus servidores. Como não há essa parceria (no caso da UFRPE foi exigida uma contrapartida que não foi aceita pela Fundaj: a médica da Fundaj deveria atuar um expediente por semana na junta médica da UFRPE), os efeitos decorrentes dos atestados médicos dos servidores da Fundaj são inseridos de modo manual, ao invés de haver a incorporação automática das consequências (licença, folha de pagamento etc.) dos atestados médicos (se esses estivessem sendo registrados no SIASS). Os únicos atestados médicos registrados no SIASS são aqueles que requerem uma avaliação da junta médica. Como a Fundaj usa a junta médica da UFRPE, a própria junta registra no SIASS.

O setor de RH já teve um horário específico para atendimento, contudo, após a pandemia isso não tem sido necessário, até porque algumas demandas hoje são supridas diretamente pelos sistemas informatizados, como já mencionado. Contudo ainda se verifica dificuldade por parte de alguns servidores em usar o Sougov. As demandas relativas à senha no Sougov são agendadas, principalmente com aposentados, pois é um processo que pode se tornar demorado (houve relatos de aposentados que passaram o dia todo no setor e não conseguiram concluir o processo). Também foi mencionado que alguns servidores têm dificuldade com uso do SEI, assim requerimentos e processos que deveriam chegar à CGPGP pelo SEI, são digitalizados no setor junto com o servidor.

Alguns(as) gestores(as) de RH mencionaram a intenção do governo federal anterior decentralizar no INSS as atividades de concessão e de manutenção das aposentadorias e pensões das autarquias e fundações públicas federais. Foram feitas adequações nas informações cadastrais e simulações em 2021, contudo não se sabe se isso terá continuidade. Embora essa possibilidade tenha sido relatada quando questionados sobre possíveis ameaças que podiam ser identificadas no ambiente externo, essa intenção pode representar para a área uma oportunidade de direcionar o seu foco em ações de desenvolvimento de pessoal.

Ficou claro que não há um planejamento das atividades na CGPGP. “Você faz muita coisa e não faz direito” [sente a necessidade de] estabelecer o trabalho em si. As atividades parecem acontecer sob demanda e em função dos prazos estabelecidos pelo governo. Contudo, como já mencionado, “surgem emergências e você vai parando o que está fazendo. Não consegue concluir o que começa”.

Um(a) dos(as) gestores(as) do corpo estratégico descreve a situação como “acho que a gente está muito mais apagando incêndio, do que desenvolvendo um planejamento dentro daquilo que a gente pretendia [...] e trabalhando no burocrático, trabalhando nos encaminhamentos que são extremamente necessários [...] esse miúdo do dia a dia”. Reconhece que há um corpo comprometido, mas fazendo o trivial. Acredita que a ausência de algumas competências necessárias, aliada à carência de pessoal e uma estrutura organizacional inadequada impedem uma política mais ampla da área.

Um(a)gestor(a) de RH mencionou que não existe a necessidade de planejamento “porque seria sempre a mesma coisa”. “A gente se guia muito pelo Ministério, são as demandas do Ministério, as vezes a gente nem concluiu um trabalho e já aparece outro, fica uma coisa meio atropelada. Mas tem coisas que a gente sabe que tem que ser feita todo ano (quitação de plano de saúde, recadastramento do auxílio transporte, Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP, avaliação de desempenho entre outros) [...] obrigações legais a cumprir”.

O TCU defende a necessidade de um planejamento específico para as funções operacionais de gestão de pessoas. Sem isso gera-se “uma vulnerabilidade para avaliar resultados” e implementar ações corretivas. A ideia do planejamento para todas as funções de RH, inclusive com a definição de objetivos, metas e indicadores de desempenho, visa a maximização da contribuição de cada função para o alcance dos objetivos do setor, inclusive os objetivos de longo prazo (BRASIL, 2017, p. 15).

A falta de direcionamento para a atuação das funções/subsistemas de gestão de pessoas pode impedir a organização de identificar resultados abaixo do esperado, bem como operações desconexas entre si ou que não apoiam a estratégia organizacional, dificultando a correção de eventuais distorções de rumos (BRASIL, 2020, p. 150).

Mais recentemente, diante da sobrecarga de trabalho, têm sido colocadas em um quadro branco as prioridades e pendências a resolver. Houve uma reunião em agosto, mas antes disso só em 2022. Portanto, não se pode afirmar que isto seja uma prática estabelecida (rotina). Foi mencionada uma determinada coordenadora-geral com experiência no setor privado que tentou definir indicadores e metas, com reuniões semanais, que se tornaram, quinzenais e depois mensais. A equipe sentia que estava

perdendo tempo e que os prazos eram muito curtos para as entregas. Os últimos gestores, afirma um(a) dos(as) gestores(as) de RH “estavam de passagem, não se preocupavam com isso”.

Constatou-se ainda, que algumas práticas importantes e estratégicas não são desenvolvidas, a exemplo do planejamento da força de trabalho, ou não são desenvolvidas plenamente, de modo que cumpram a sua finalidade, a exemplo das ações de desenvolvimento e de gestão do desempenho.

Sobre o planejamento da força de trabalho, as informações geradas nesse processo – quantitativas e qualitativas – deveriam balizar, por exemplo, o estudo para identificar a solicitação de concurso, a lotação dos classificados e até as nomeações para cargos comissionados.

A partir dos sistemas digitais é possível levantar a lotação atual. O setor também tem o levantamento histórico do quadro. Mas, não existe o levantamento quantitativo, por unidade organizacional, do quadro necessário, que permita uma comparação com o quadro atual e, a partir de então, se identifique as lacunas e as prioridades de preenchimento, no caso de um concurso. Parece que o setor não vê abertura para discutir, por exemplo, a lotação ideal com as unidades: “o público [interno] é muito difícil, não são abertos a esse tipo de coisa”.

Não existem, também, informações qualitativas sobre a força de trabalho, relacionadas, por exemplo, ao perfil do servidor para cada unidade organizacional. Um(a) dos(as) gestores(as) da CGPGP menciona as muitas mudanças de gestão nos últimos anos como um dificultador: “a gente não tem as definições das competências. Também tem as questões políticas, mudança de regimento, quem entra faz uma definição, chega outro, faz uma definição. Não tem e não vejo como ter [o perfil qualitativo da força de trabalho]. Contudo, ter um planejamento da força de trabalho pode ser um instrumento que garanta um mínimo de observância às necessidades organizacionais relacionadas à quantidade e perfil dos servidores, evitando interrupções nos serviços oferecidos e nas atividades consideradas essenciais (BRASIL, 2017, 2020).

A definição do perfil profissional, inclusive dos cargos de gestão, como será abordado mais adiante, é “processo básico para a definição da políticas e práticas de gestão de pessoas” (BRASIL, 2017, p. 25): vai orientar ações relacionadas às necessidades atuais e futuras de concurso (com base nas lacunas identificadas), capacitação, movimentação entre outras.

Considerando a possibilidade de concurso, as informações geradas no planejamento da força de trabalho vão orientar não apenas o quantitativo e o perfil (competências requeridas) necessários, que devem fazer parte da solicitação de autorização do concurso. Estas devem orientar o planejamento do acolhimento dos classificados. Houve relatos de gestores(as) do corpo diretivo estratégico sobre a recepção no último concurso: “Mas o que eu vou fazer aqui? Mas onde eu vou ficar? Mas o que faz um Analista em Ciência e Tecnologia aqui?”. Essas foram perguntas que ficaram sem resposta do profissional de RH que estava recepcionando o(a) novo(a) servidor(a). Esse profissional, que também tinha sido empossado recentemente, não tinha passado por uma discussão interna sobre isso, que permitisse a ele fazer um acolhimento mais

informado. Houve relato também sobre o pouco aproveitamento da força de trabalho que estava chegando e o choque de gerações que ocorreu, porque a Instituição não estava preparada para recebê-los.

Um(a) dos(as) gestores(as) do corpo diretivo estratégico ressaltou a importância de que os servidores saibam “quais são os seus papéis [...] qual a sua função naquele espaço, o que é que se espera dessas pessoas, como é que elas podem contribuir para [...] atingir as metas delineadas”. As informações qualitativas de um planejamento adequado da força de trabalho por ajudar a informar os servidores e gestores sobre essas questões.

Sobre cargos e funções comissionadas o TCU recomenda a definição documentada de perfis profissionais dos cargos de gestão. Isso vai favorecer a transparência e o controle, bem como diminuir o risco de um indivíduo sem a qualificação mínima ocupar posições de gestão. Embora a Fundaj não disponha de um perfil profissional para esses cargos, foi registrado pelos(as) gestores(as) que esse cuidado tem sido observado nas nomeações da gestão atual.

Uma dos(as) gestores(as) do corpo estratégico ressaltou que esse perfil dos cargos e funções comissionados pode, inclusive, contribuir para que o servidor que ingressar na Instituição possa identificar os requisitos que precisa atender (e desenvolver) se quiser se candidatar a esses cargos no futuro, ou seja, a trilha de desenvolvimento que precisa percorrer em termos de formação, experiência técnica, experiência gerencial etc. Esse servidor saberá como se “preparar para um dia ser um potencial [candidato] a ser escolhido para [o cargo]. Os cargos comissionados e as funções de confiança ganham, assim, uma perspectiva de carreira esclarece o(a) gestor(a), respeitando-se, é claro, a discricionariedade da presidência da Instituição de decidir sobre as nomeações desses cargos e funções.

Essa fala vai ao encontro de normas como o Decreto 9991/2019, art. 3º, Inciso VI, que destaca a importância de ter servidores aptos para substituírem os titulares nos seus afastamentos e na vacância do cargo; bem como do posicionamento do TCU de assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados (BRASIL, 2017, 2020).

Observa-se que os processos mais estratégicos, a exemplo do Plano de Desenvolvimento de Pessoas e de Gestão de Desempenho, tornaram-se processos burocráticos, uma mera formalidade de preenchimento de formulários e planilhas, perdendo-se assim a compreensão da sua finalidade. É o preenchimento para cumprir prazos e obrigações legais. Estes não são instrumentos atuando em prol da melhoria do desempenho dos servidores e, portanto, do desempenho institucional.

Sobre o Plano de Desenvolvimento de Pessoas, foi mencionado um orçamento anual de R\$ 250.000,00 que, até agosto de 2023, apenas R\$ 13.000,00 havia sido executado. Questionados se isso aconteceu apenas este ano, por conta da transição, as respostas revelam que não. Essa não era uma prioridade da gestão passada, esclareceram os(as) gestores(as) de RH.

“[...] a gente faz o que pode”. O levantamento de necessidade de capacitação das equipes, que gera o PDP, é todo automatizado (SIGAC), com prazos a serem cumpridos e gerados a partir das diretorias. O setor tem cumprido essa etapa de deflagrar o

levantamento e acompanhar a consolidação do Plano, contudo “não tem conseguido acompanhar depois [a execução], porque é justamente isso: não tem uma área aqui voltada para atender [essas demandas]”. Por enquanto o sistema não faz essa crítica, das ações realizadas. Contudo, considerando que os outros sistemas passaram por evoluções, essa é uma questão de tempo. O que pode vir a implicar na redução do orçamento para as ações de desenvolvimento. O plano gerado pelo sistema (planilha) é divulgado no fundaj-todos, informou um(a) dos(as) gestores(as) de RH.

Foi explicitado que o levantamento da necessidade de capacitação deve considerar as necessidades da equipe (na Fundaj, considera-se como equipe o conjunto de servidores de cada diretoria). A iniciativa de participar nas ações de capacitação é do servidor, sendo que estas devem estar previstas no Plano de Desenvolvimento de Pessoas. A Cogep não assume uma postura proativa, de identificar as oportunidades que podem suprir as necessidades levantadas, apenas busca viabilizar as demandas que chegam no setor: “Tem uma terceirizada que dá andamento aos processos de capacitação: fazer a inscrição do servidor no curso, essas coisas. ”, esclarece um(a) gestor(a) de RH.

Sobre as ações de desenvolvimento de pessoal da CGPGP os(as) gestores(as) do corpo diretivo estratégico entrevistado mencionou, de forma geral, o desconhecimento de ações desse tipo nos últimos anos Lembraram de alguma palestras pontuais e comemorações temáticas (dia da secretaria, por exemplo). Esses eventos também foram mencionados pelos(as) gestores(as) da CGPGP: Um(a) dos(as) diretores(as) relatou: “há muito tempo que não ouço falar que tem [alguma outra ação]”. Parece não haver um movimento da CGPGP voltado para o desenvolvimento dos servidores. Foi destacada a importância de preparar os servidores para as novas tecnologias, nos mais diversos campos de trabalho.

“O setor fica sempre na retaguarda, que tenha uma demanda externa”, registrou um(a) dos(as) gestores(as) estratégico, ao chamar a atenção que o setor de RH não se coloca de forma proativa, não apresenta iniciativa propondo ações.

Percebe-se, também, uma posição passiva dos(as) gestores(as) do corpo diretivo estratégico: “alguém nunca perguntou o que eu tinha interesse em fazer”. Ou ainda que “o RH tem esse papel de identificar [...] a necessidade de uma requalificação, uma capacitação”. Outro(a) esclarece que identifica a necessidade de desenvolvimento em um determinado servidor, necessidade que acredita que também é comum a outras diretorias e finaliza que quando setor oferecer o servidor participará. O processo de fortalecimento da área de RH passa, também, pelo entendimento do papel dos gestores como gestores de pessoas. Deve ser construída uma parceria entre o setor de RH e os gestores.

Foi destacada por alguns(as) gestores(as) do corpo diretivo estratégico a necessidade de um acolhimento aos servidores que chegam. “A parte burocrática é ágil, contudo seria importante apresentar a Instituição, que caberia ao setor de RH”. Dar publicidade sobre quem é quem, suas atribuições, responsabilidades. As pessoas assumem os cargos sem a devida noção de suas responsabilidades, por exemplo, um gestor de contrato, ordenador de despesa, qual as implicações dessas atribuições, a importância do cumprimento dos prazos.

A necessidade de capacitação dos terceirizado foi uma demanda colocada por todos(as) os (as) gestores(as) do corpo diretivo estratégico) durante as entrevistas. Contudo há decisões proferidas pelo TCU sobre a impossibilidade de custeio de capacitação profissional a colaboradores terceirizados.

Com relação à gestão de desempenho, este processo na Fundaj gera apenas dados quantitativos, subsidiando gratificações de desempenho e a progressão funcional. Não há a geração de dados qualitativos, que contribuam para identificar necessidades como desenvolvimento de competências, questões de relacionamento interpessoal, ambiente de trabalho, suporte tecnológico etc. Informações que podem subsidiar a ação/planejamento de outros subsistemas de RH e da Diretoria de Planejamento e Administração e que estão relacionadas com a gestão do desempenho do servidor.

Um(a) dos(as) gestores(as) do corpo diretivo estratégico entrevistado(a) fez um questionamento sobre como a avaliação de desempenho é tratada na CGPGP:

[...] será que quando isso [ficha de avaliação de desempenho] chega no setor [CGPGP] as pessoas do setor entendem isso que está aqui [os registros das atividades] ou é um mero contar de pontos e depois somar? [...] não vejo nenhuma ação [da CGPGP] que é produzida a partir das informações que estão ali.

Outro(a) entrevistado(a) do corpo diretivo estratégico menciona a necessidade do suporte e acompanhamento da área junto aos gestores para que se cumpra de fato deste o planejamento, passando pelo acompanhamento, até a avaliação de desempenho. De outra forma, conclui o(a) entrevistado(a), esse processo continuará apenas como uma formalidade a ser cumprida. Não há um momento com o RH de preparação para a avaliação, de reflexão sobre o processo, nem discussão de desdobramentos dessa avaliação, que de fato represente uma gestão do desempenho, esclarece um(a) gestor(a) do corpo diretivo estratégico.

O monitoramento e acompanhamento do desempenho e da capacidade de trabalho dos servidores, foi mencionado como um dos papéis da área de gestão de pessoas por um(a) do(as) gestoras do corpo diretivo estratégico, contudo sua avaliação é que o processo atual apresenta “muita fragilidade [...] implica muito mais nas relações pessoais do que nas relações profissionais”. Outro(a) gestor(a) do corpo diretivo estratégico acrescenta: “O que é que pode ser feito internamente para que as pessoas se sintam mais estimuladas [a se interessarem pelas possibilidades e oportunidades presentes nas carreiras de C&T]?”.

Sobre a avaliação de desempenho institucional, um(a) gestor(a) do corpo diretivo estratégico destacou a necessidade de discutir as metas institucionais a serem publicadas, esclarecendo que tomou a iniciativa de estabelecer as metas da unidade sob sua coordenação. “Eu acho que isso é do RH!”. Essas metas vão balizar a avaliação institucional e individual.

Um(a) do(as) gestores(as) da CGPGP mencionou, contudo, que há uma dificuldade de fazer essas últimas gestões, e inclusive a atual, de pensar as metas institucionais para o exercício seguinte. Há sempre a necessidade de um tempo para quem está assumindo a Instituição assimilar, ficar a par da situação, esclareceu.

Observou-se que de fato as metas têm sido publicadas com bastante atraso, de acordo com os registros nas entrevistas e últimas publicações no Diário Oficial da União. As metas fixadas para 1º de março de 2022 a 28 de fevereiro de 2023 foram publicadas em setembro de 2022, ou seja, com seis meses de atraso (Portaria Fundaj nº 160/2022). As metas para o período de 1º de março de 2023 a 29 de fevereiro de 2024 ainda não foram publicadas.

A Portaria Fundaj nº 104/2020, que estabelece os critérios e procedimentos da avaliação individual e institucional da Fundaj, em seu art. 9º, dispõe que o cumprimento das metas globais e setoriais para cada exercício será acompanhado pela CGPGP. Contudo, não está claro quem deve deflagrar o processo de estabelecimento dessas metas institucionais. A rigor, esta seria uma atribuição do setor de planejamento, que hoje está presente na nomenclatura da CGPGP, mas que, segundo as entrevistas com os(as) gestores(as) de RH, o setor nunca atuou no planejamento da Instituição (esse assunto será retomado na Atividade 2 deste relatório).

Ações voltadas para qualidade de vida no trabalho foram mencionadas pelos(a) gestores(as) de RH e lembradas pelos(as) gestores(as) do corpo diretivo estratégico, focadas principalmente em palestras mensais temáticas e ações em datas comemorativas. Algumas ações pontuais relacionadas ao planejamento financeiro, ginástica e massagem. Contudo, foi unânime entre os(as) gestores(as) que a participação dos servidores nesses eventos é muito baixa. Quem participa mais são os terceirizados, que são liberados para isso.

Contudo, ao ser perguntado se temas que estão sendo demandados pela sociedade, como gestão da diversidade, ética, sustentabilidade socioambiental eram trazidos nesses eventos, um(a) gestor(a) da CGPGP informou que esses temas requerem cuidado e que não foram abordados nas palestras promovidas pelo setor (relatou um episódio que gerou um desconforto geral entre os presentes, quando em uma palestra com uma psicóloga um servidor trouxe para discussão o seu caso individual). No entanto, relatou experiências de ações inclusivas nos equipamentos educativos (cinema e museu), das quais participou. Contudo, ficou claro que, apesar do seu envolvimento, estas não eram ações do setor de RH.

Um(a) dos(as) gestores(as) do corpo diretivo ressaltou a importância de realizar eventos que promovam a integração dos servidores. Se os servidores não aderem, esclarece o(a) gestor(a), o RH tem que desenvolver sua capacidade de convencer os servidores da importância desses momentos. Foi mencionada, também, a importância de falar sobre a instituição, sobre os trabalhos que os servidores estão realizando. A fala de outro(a) gestor(a) do corpo diretivo estratégico complementa esse pensamento: [...] É preciso que você provoque ações que possam agregar essas pessoas". Foi mencionada a criação de um espaço de convivência, onde as pessoas que permanecem na Instituição durante o horário do almoço podem fazer sua refeição, uma leitura etc. Uma vez por mês é realizado no espaço um momento com atividades artísticas, com os talentos da Instituição

É perceptível a necessidade de se desenvolver um programa de qualidade de vida no trabalho, que vá além de ações pontuais. Também é importante ampliar a compreensão do que é qualidade de vida no trabalho, envolvendo normas, diretrizes e práticas continuadas que apoiem a promoção da saúde, da segurança, do

desenvolvimento de capacidades, de relações interpessoais de qualidade, da cidadania organizacional entre outros. “Há um déficit muito grande da ação direta do RH no papel que ela deve ter e que ela não está tendo”, conclui um(a) dos(as) gestores(as) do corpo diretivo estratégico.

A dificuldade em desenvolver a própria equipe foi bastante relatada. Seria interessante uma iniciativa que unisse outras instituições federais locais, criando uma comunidade de prática, que possa discutir essas questões, gerando inclusive demandas para a Diretoria de Formação.

Os(as) gestores) da CGPGP mencionaram ações de capacitação voltadas mais para a operacionalização dos sistemas. Contudo, um(a) dos gestores(as) do corpo estratégico mencionou a necessidade, além do aumento da força de trabalho, de preparar a equipe de RH para questões de desenvolvimento de pessoal e de resolução de conflitos. Outro(a) mencionou não perceber iniciativas da própria CGPGP para que suas necessidades de desenvolvimento sejam atendidas.

Um dos aspectos importantes para a eficiência e eficácia dos processos passa pela correta interpretação e aplicação da legislação de pessoal. Com relação à segurança quanto à conformidade das práticas às normas vigentes, a equipe ressaltou que a legislação nessa área está sempre passando por atualizações e com novos procedimentos a serem seguidos. Ocorre que “as vezes o fundamento legal muda e você só percebe e você só sabe quando você vai fazer alguma alteração [no sistema]”. A insegurança quanto aos fundamentos legais termina gerando uma demora maior para conclusão de alguns processos [com é o caso da concessão do adicional de insalubridade, citado durante uma entrevista].

Nesses casos a equipe tem recorrido ao Serviço de Legislação e Normas de Pessoal (que também está envolvido no operacional da CGPGP), à Procuradoria Jurídica junto a Fundaj, pesquisas ao Sigepe Legis (módulo do Sigepe que concentra a legislação e as normas aplicáveis ao sistema civil de pessoal) e grupos no WhatsApp com servidores de outras instituições federais. A equipe desenvolveu uma dinâmica na qual um checa o trabalho do outro, como uma forma de garantir a correta observância das normas e a adequação do procedimento.

Parece que, ao não ocupar o seu espaço estratégico, esse espaço vai sendo ocupado em alguns aspectos, por outras instâncias da Fundaj, principalmente para suprir as necessidades das diretorias. Um(a) dos(as) gestores(as) do corpo estratégico chama a atenção para o fato de que há questões de planejamento que as diretorias estão envolvidas – atualização de normas internas -, mas que são da competência da área de RH. Essa área vinha aplicando um entendimento baseada em uma portaria que havia sido revogada e sua atualização mudava os parâmetros a serem considerados. Foi proposto que essa Diretoria revisasse as normas internas. O que foi feito. Contudo, observou-se que, ao mesmo tempo, não houve iniciativa de se procurar a área do RH quando essa discussão aflorou. Volta-se à questão: o setor não se reconhece como estratégico, e também não é reconhecido pelas demais áreas.

Segundo um(a) dos gestores(as) do corpo diretivo estratégico, uma demanda represada é a portaria regulamentando o afastamento para pós-doutorado. Foi informado que, desde 2021, isso já deveria ter passado pelo Conselho Diretor, e que o

setor de RH não toma para si essa responsabilidade de provocar uma decisão sobre essa questão.

Ao não “cumprir efetivamente suas finalidades [...] e pela ausência de uma ação efetiva”, recuperando a fala de um(a) dos(as) gestores(as) do corpo diretivo estratégico, isso termina sobrecrecendo outras áreas “com demandas do cotidiano. [...] então começa a ter o acionamento de pessoas [para resolver questões de gestão de pessoas] que não são de gestão de pessoas”.

A necessidade de uma melhor preparação do corpo de terceirizados também foi mencionada por alguns(as) gestores(as) de RH. Questões como processos mal instruídos (falta de documentos) que chegam ao setor e o não cumprimento dos prazos de algumas demandas estão entre os problemas mencionados. A falta de compreensão da importância de determinados documentos, a exemplo da folha de frequência e de documentos como licença-médica, impacta na eficiência dos processos executados no setor.

O controle da frequência dos servidores ainda é manual e feito por terceirizados. Algumas vezes, esse controle deixa passar informações que têm impacto na folha de pagamento. Isso pode implicar em retrabalho para os(as) gestores(as) de RH. Não é raro, pelos relatos, que esses encaminhamentos e a conferência da frequência (feita por terceirizados) tenham que ser checados.

É importante registrar que parece haver na Instituição, e isso ficou claro com as entrevistas dos(as) gestores(as) do corpo diretivo estratégico, uma queixa sobre a ausência de ação do setor de RH em relação ao desenvolvimento do corpo terceirizado. Por exemplo, foi citada a necessidade de funcionário administrativo terceirizado ser capacitado em Excel, bem como a capacitação dos vigilantes, no trato do público que frequenta as unidades da Fundação.

Como já mencionado anteriormente, há orientações do TCU sobre a impossibilidade de custeio de capacitação profissional a colaboradores terceirizados. Essas queixas refletem, provavelmente, uma deficiência nas especificações do termo de referência que gerou o contrato com a empresa terceirizada. As ações de desenvolvimento da equipe terceirizada é responsabilidade da empresa contratada. Isso deve estar claro para os gestores, servidores e terceirizados, para que não pensem que esta é uma atribuição da CGPGP.

Foi relatado ainda que, além das atividades de RH, desde a gestão anterior a CGPGP também passou a assumir a gestão de alguns contratos de terceirizados. Embora a pessoa que assume atualmente, esteja muito satisfeita com essa atividade, isso foi uma questão apontada por todos os demais gestores(as) de RH, como não sendo uma atribuição do setor e que estaria ocupando o tempo, já escasso, de um(a) dos(as) gestores(as) de RH.

Com relação à infraestrutura do setor, alguns(as) gestores(as) mencionaram computadores que travam, tomadas no modelo antigo, pontos de rede e de telefone insuficientes, uso de softwares piratas, digitalizador que não atende às especificações necessárias aos sistemas, *wifi* pouco eficiente (“eu já compartilhei a minha internet para uma pessoa resolver o seu problema de Sougov, acredita?”).

Em síntese, sobre os **Processos, Infraestrutura e Eficiência** na CGPGP, propõe-se como estratégias e mecanismos para o aperfeiçoamento do macroprocesso de gestão de pessoas:

- (1) implantar o processo de planejamento da força de trabalho da Fundaj, com dados quantitativos e qualitativos;
- (2) realizar um estudo de mapeamento, análise e redesenho dos processos da CGPGP (verificar antes se esse trabalho foi realizado pela empresa responsável pelo *SoftExpert Suite* e como pode ser acessado). Esse estudo possibilitará não apenas um maior controle sobre os processos, mas principalmente a melhoria das práticas. Esse será um momento, inclusive, para rever a eficiência e eficácia da dinâmica hoje instalada no setor, que tem “resolvido” a carência de pessoal, mas também tem impedido que os gestores atuem em uma multiplicidade de tarefas, que extrapolam as responsabilidades das suas funções.
O registro do fluxo do processo também permitirá a correta execução, mesmo por aqueles que não executam o processo com frequência. Isso deve trazer maior eficiência, a redução de erros na realização das etapas do processo e uma menor necessidade de os gestores se envolverem para correção e retrabalho.
A revisão desse mapeamento deve fazer parte do planejamento do setor, principalmente considerando que o governo federal está em um movimento de transformação digital, ou seja, os sistemas que dão suporte às práticas de gestão de pessoas tendem a evoluir cada vez mais. Essa prática, inclusive, permite o registro do aprendizado do setor, sobre como atuava, atua e/ou atuará no contexto da gestão de pessoas. Cria-se uma memória e uma rotina de revisão das práticas do setor;
- (3) criar uma cultura de planejamento das atividades do setor, de modo que se tenha um comportamento mais propositivo que reativo, uma melhor gestão do tempo e que o estratégico não seja anulado pelo operacional;
- (4) aprender a usar os sistemas de automatização dos processos de gestão de pessoas como sistemas de informação gerencial, de forma que esses apoiem não apenas o controle mas, sobretudo, gerem informações (relatórios) para subsidiar o setor e as diretorias nas decisões relativas à gestão de pessoas. Essa capacidade de gerar informações gerenciais é a base para uma atuação estratégica;
- (5) investir no protagonismo que os processos estratégicos do setor – o desenvolvimento de pessoal, a gestão do desempenho, o planejamento da força de trabalho – devem ter. Entender que esses não podem ser realizados forma pontual e burocrática – apenas para cumprir uma formalidade, prazos estabelecidos pelo governo e restringir essas práticas ao preenchimento de fichas e planilhas – sem preocupação com o real propósito e finalidade dessas ferramentas. Como já mencionado, ao se pensar a estrutura organizacional a área estratégica do setor tem que estar contemplada. Isso permitirá, inclusive, a definição clara de responsáveis pelo desenvolvimento adequado desses processos estratégicos;
- (6) criar um programa de qualidade de vida no trabalho, a partir de uma compreensão mais ampla do que esse conceito envolve, integrando os

- servidores nessa discussão. Isso pode gerar maior comprometimento e adesão dos servidores a essas práticas;
- (7) viabilizar a capacitação da equipe da CGPGP no que é urgente (a exemplo do e-social) e planejar uma trilha de desenvolvimento desses servidores, de forma que as ações de capacitação não sejam pontuais e/ou apenas em decorrência das demandas impostas pelo governo. Essa trilha, inclusive, deve contemplar ações voltadas para temas da gestão estratégica de pessoas, bem como deve ter a preocupação de garantir maior segurança quanto à conformidade das práticas às normas vigentes;
 - (8) definir o perfil (quantitativo e qualitativo) do corpo terceirizado necessário ao setor;
 - (9) treinar servidores em relação ao uso do SEI e do Sigepe (e de outros sistemas sempre que necessário). Inclusive, em relação ao Sigepe e ao Sougov, incluir aposentados e pensionistas. Esse treinamento não precisa ser presencial, podem ser disponibilizados vídeos já existente na rede, na Enap etc. Como os(as) gestores(as) relataram essa dificuldade, que impacta na eficiência dos processos e no tempo desses gestores, vale a pena buscar uma solução;
 - (10) garantir ao setor a conclusão do processo de digitalização das pastas funcionais (com o correto manuseio e organização dos documentos arquivados nessas pastas) e o acesso ao material já digitalizado;
 - (11) resolver a questão do acesso da CGPGP ao SIASS; e
 - (12) garantir o uso dos arquivos deslizantes para arquivamento das pastas, que está dependendo da instalação de um ar condicionado.

D. Clima Organizacional

O clima organizacional foi abordado em relação ao setor de RH e à instituição como um todo.

Sobre o clima organizacional na CGPGP, os gestores de RH ouvidos mencionaram “harmônico”, “produtivo”; a satisfação e o engajamento “é excelente para a quantidade de servidores que a gente tem e de trabalho”. Foram enfatizados o compromisso com o trabalho, a união da equipe, a busca por “fazer o certo e não prejudicar ninguém”.

Embora o engajamento de parte da equipe seja perceptível, os(as) gestores(as) de RH destacam que “a demanda é muito alta e a gente não consegue dar conta”. Percebe-se que a equipe de gestores tem conseguido atuar de forma bastante cooperativa, identificando quando o colega está sobrecarregado e assumindo parte do seu trabalho. Como já mencionado anteriormente, essa dinâmica termina contribuindo para uma diversidade de tarefas, de modo que os(as) gestores(as) fazem de tudo um pouco, assumindo atividades que vão além das responsabilidades da sua função. Um(a) dos(as) gestores(as) de RH mencionou que essa sobrecarga também gera “desmotivação”.

Também foram registradas, em momentos pontuais, algumas situações de conflito, principalmente durante as várias mudanças de gestão nos últimos anos. Estas parecem

ter sido minimizadas: “a gente acostuma”; há algumas poucas desavenças na equipe, mas que a equipe “sabe lidar bem com elas”.

Foi recorrente o registro dos(as) gestores(as) de RH que o trabalho recai mais sobre algumas poucas pessoas da equipe (todas ocupantes de cargos comissionados e funções de confiança) que por isso mesmo, estão sobre carregadas. “Tem pessoas que trabalham muito, outras não trabalham... poderiam contribuir mais” registra um(a) gestor(a) de RH. Além do quadro deficitário, foi informado que alguns servidores que fazem parte da equipe têm problema de saúde que precisariam ter um acompanhamento especializado. A falta de acessibilidade também é um problema, considerando que uma pessoa da equipe é cadeirante. Essas pessoas não conseguem se engajar no trabalho e de fato contribuir.

Parece que a situação de servidores que não são assíduos –que se dizem em trabalho remoto (não regulamentado ainda na Instituição), que relatam problemas crônicos de saúde (mesmo quando a junta médica já deu um parecer de retorno ao trabalho) etc. – se repete em várias unidades da Instituição, considerando as entrevistas realizadas com os(as) gestores(as) do corpo estratégico. Muitas vezes são situações que vêm acontecendo há anos: “é tudo herança”, de gestões anteriores. Identificou-se, também, a menção a casos pontuais de assédio moral e preconceito racial

A carga de trabalho no setor parece não respeitar os momentos que deveriam ser de descanso dos servidores: “eu não estou mais disposta a ficar aqui até às 18, 19 horas não... deu a hora e eu vou embora, porque estava ficando meio pirada”. Houve relato de um(a) gestor(a) de que durante as suas férias (sempre fractionadas por conta da necessidade do setor) é comum ser consultado(a) para resolver questões de trabalho. Também foi mencionado que durante o fim de semana e feriados algumas vezes os(as) gestores(as) são contatados(as) por servidores e aposentados para esclarecimentos sobre questões funcionais.

Um(a) dos(as) gestores(as) de RH demonstra sensação de fracasso por não dar conta da quantidade de trabalho:

o que mais me aflige é a sobrecarga, saber as coisas que eu estou deixando de fazer... eu prefiro não saber o que estou deixando de fazer. Mas eu converso muito com as meninas, que a gente tem que ter consciência também, por que se não daqui a pouco a gente vai pular uma no pescoço da outra e a gente tem que ter consciência que a gente faz parte de um processo maior que é esse esvaziamento do serviço público, que é cada vez mais coisa para menos pessoa...é infinito... eu fico vendo as pessoas que passaram e não fizeram nada... e não passaram? [cita gestores que foram “péssimos” para o setor].

Ao serem questionados sobre como eles percebem que o setor é visto pelos servidores, os relatos dos(as) gestores(as) de RH variaram: antigamente falavam em “recursos desumanos”; percebe uma apatia “eu não estou mais vendo nem as críticas... eu não tenho percebido aquele calor [das reivindicações] que tinha antes”; “meio a meio”; que este ano está melhor [com a nova gestão]; e que nunca teve problemas com os servidores.

A expressão “recursos desumanos” também foi lembrado por um(a) dos gestores(as) do corpo estratégico, de que havia “um certo consenso [na Instituição]” sobre essa percepção. Ao mesmo tempo reconhece que há uma incomprensão dos servidores sobre o que a área pode oferecer (isso também foi mencionado por um(a) dos(as) gestores(as) de RH), que associa essa expressão ao fato de a área não atender às solicitações dos servidores que não têm base legal, ou seja, que não podem ser realizadas ou que não são atribuições do setor.

Um(a) dos(as) gestores do corpo diretivo questiona como será que a CGPG trata as questões de crise, de assédio, sem estrutura e profissionais com formação adequadas. E, diante desse quadro reduzido, sem também a preparação adequada para as questões de desenvolvimento de pessoal, outro(a) gestor(a) do corpo diretivo estratégico reconhece que “quem está em recursos humanos está preocupado em fazer a folha, em fazer uma coisa ou outra, muito pontual, ligado ao dia a dia. Tudo que vem de extra, termina não acontecendo”. Cita também conflitos internos que estão sem o acompanhamento adequado. “É quase histórico [...] faz parte da cultura organizacional [...] recursos humanos não atua em determinadas áreas que devia atuar”, conclui.

Esclarece que a estruturação dessa área, com profissionais de formação específica e uma política de desenvolvimento da equipe, é um problema do serviço público de forma geral. Quando se pensa em desenvolvimento o foco tem sido mais os servidores das áreas finalísticas, até porque a saída de um servidor da área meio para uma formação mais longa (mestrado, doutorado) é vista como um desfalque para a equipe. Outro(a) gestor(a) do corpo diretivo estratégico questionou se isso seria da cultura da Instituição, ao ponderar sobre até que ponto o fato de a Fundação ser identificada pela pesquisa, uma instituição de intelectuais, que muitas vezes têm um “olhar de desdém” com a área meio, contribuiu para criar uma cultura de pouco investimento nessa área.

Um(a) dos(as) gestores(as) do corpo estratégico questiona: “este setor [de RH] é reconhecido pela Instituição? Não! Eu estou aqui desde [cita o ano de ingresso] e eu não vejo o reconhecimento do RH. Quando a gente fala assim... isso é coisa do RH... ninguém reconhece [a legitimidade do setor para resolver a questão]”. Relata ainda a experiência de participar de uma comissão sobre um tema relacionado à área de RH, em que o grupo questionava a ausência de dados do setor que pudessem subsidiar o estudo que precisava ser realizado. Mas reconhece que essa é uma situação instalada há anos. “Como a gente pode atuar de forma que a gente crie na Instituição um sentimento e ações que fortaleçam esse setor?”.

Outro(a) gestor(a) destaca a importância desse reconhecimento da relevância e valor do setor de gestão de pessoas: “se não confiar não tem nenhuma tratativa, não vai avançar [qualquer ação voltada para elevar o clima organizacional]”. É importante resgatar a confiança de que o setor está preocupado em desenvolver uma política de valorização do servidor, destaca esse(a) gestor(a).

Foi mencionado por um(a) dos(as) gestores(as) do corpo estratégico que na CGPGP “há um grupo extremamente fechado, coeso, que se complementa, mas também não aceita intervenções externas fortes e é esse grupo que sustenta [o setor]. [...] são pessoas importantíssimas, são pessoas que tem um saber, são pessoas que têm um comprometimento, mas elas estão entre elas”. Mais adiante este(a) menciona que

percebe que há um respeito de muitos servidores e gestores a esse grupo, “é o sustentáculo”.

Sobre o clima organizacional em suas unidades, os(as) gestores(as) do corpo estratégico entrevistado relataram: uma mudança de ânimo com a nova gestão, uma expectativa positiva; uma mudança no relacionamento interpessoal de gestores com servidores e com funcionários terceirizados; um corpo de terceirizados jovem e engajado; servidores mais antigos pouco envolvidos; conflitos interpessoais que vêm de anos. O compromisso de alguns funcionários, e também do corpo terceirizado, foi mencionado durante as entrevistas do corpo diretivo estratégico.

Um(a) dos(as) gestores(as) do corpo estratégico foi categórico: a motivação é “baixa, eu diria de média para baixa”. A participação nas ações é baixa, com algumas exceções. Alguns permanecem na Instituição pelas vantagens que o aposentado não tem. “Ao mesmo tempo tem pessoas que têm o nível de pertencimento tão arraigado que transforma isso aqui como se fosse sua casa, é como se fosse sua propriedade”. Percebe que em grande escala há mais uma desmotivação, desânimo: “eu sei que vai ser tudo do mesmo jeito [...] sempre foi assim e vai continuar desse jeito”. Cria-se assim, uma descrença na possibilidade de mudança.

Essa visão também esteve presente na fala de outro(a) gestor(a) do corpo diretivo, que percebe “[...] um descrédito de que é possível mudar e também uma acomodação de diversas pessoas [...] [um processo] de naturalização do que existe”. Ao mesmo tempo, percebe em diversos grupos um entusiasmo.

Ao mesmo tempo, um(a) dos(as) gestores ressalta a importância do senso de pertencimento à Instituição: “vejo pessoas aqui, pessoas que têm 30 anos de Casa, mas é aquela coisa como se realmente estivesse aqui, quase como se fosse um favor à Casa, do que propriamente ele estando [...] integrado nesta Casa”. É importante que o setor de RH investigue “como as pessoas se sentem pertencentes a este espaço que se chama Fundaj?”. Como estes participam da vida, das decisões, de encaminhamento e das dificuldades da Instituição, ressaltando a importância de construir um modelo de gestão participativa.

Em síntese, sobre o **Clima Organizacional**, propõe-se como estratégias e mecanismos para o aperfeiçoamento do macroprocesso de gestão de pessoas, além de resgatar a área de desenvolvimento de pessoal (proposição 1 da seção A – Estrutura Organizacional e Competências) e investir em um programa de qualidade de vida no trabalho (proposição 6, da seção C – Processos, Infraestrutura e Eficiência):

- (1) engajar a parte da equipe da CGPGP que não tem contribuído efetivamente no desenvolvimento das atividades;
- (2) investir em um canal de comunicação entre a CGPGP e os servidores (essa questão será abordada no item E- Comunicação);
- (3) buscar soluções definitivas para o adequado encaminhamento e integração dos servidores não assíduos, com problemas crônicos de saúde e restrições de mobilidade; e
- (4) realizar uma avaliação do clima organizacional para subsidiar ações da área de gestão de pessoas.

E. Comunicação

Com relação à comunicação, esta foi abordada a partir de duas perspectivas: a comunicação do setor de gestão de pessoas com os servidores, gestores, aposentados e pensionistas; e a comunicação interna da CGPGP.

Foi relatado que quando a CGPGP quer comunicar algo o principal canal é o fundaj-todos. Contudo, houve relatos que nem sempre os servidores abrem as mensagens desse canal, pois outros temas são divulgados por esse e-mail e nem sempre interessam aos servidores. Os(as) gestores(as) do corpo estratégico ratificaram o uso do e-mail (fundaj-todos) como o principal canal usado pela CGPGP, alguns apontando-o como um canal inadequado, já que nele “cabe tudo”.

“Eu não vejo esse trabalho de comunicação”, registra um(a) dos(as) gestores(as) do corpo diretivo estratégico, e sugere que deveria haver um e-mail institucional próprio do setor e dar publicidade às ações do setor. Além de e-mail foi mencionado o Sistema Eletrônico de Informação: uma “comunicação” por despachos. Quando há a tramitação de um processo, o SEI é o canal oficial de comunicação utilizado. Houve o registro, também, do recebimento de cópia de portarias sempre que são publicadas as autorizações de afastamento dos servidores da diretoria.

Questionados sobre a intranet, constatou-se uma compreensão comum aos(as) gestores(as) de RH, que ninguém usa mais a intranet. Não souberam dizer se as informações relativas à gestão de pessoas disponíveis nesse canal estão atualizadas. O que é um indicativo forte que as informações devem estar desatualizadas. Os(as) gestores(as) do corpo diretivo estratégico confirmaram que a intranet está sempre desatualizada, então sabem que não adianta consultar. Alguns(as) mencionaram que com a pandemia perderam o hábito de acessar esse canal (já que o acesso é apenas interno).

Também parece não haver uma preocupação em manter essas informações atualizadas no site da instituição. Em consulta feita ao site observou-se que as informações sobre servidores, ocupantes de cargos em comissão, bolsistas e estagiários e servidores cedidos é de 05/10/2021 (Figura 2).

Todos parecem bem acessíveis na CGPGP. Quando o servidor se comunica como setor, foi relatado que o telefone, o e-mail e a comunicação presencial são as formas mais comuns. A procura maior é sobre o Sigepe, Sougov, questões relacionadas ao contracheque e solicitação de cópias de documentos. Inclusive, quando os gestores procuram o setor, também é para tratar de assuntos relativos à sua vida funcional. Parece não haver uma demanda dos gestores das outras unidades da Fundaj por questões relacionadas à gestão da equipe.

Figura 2 – Print do site da Fundaj, com informações sobre servidores

Titulo	Autor	Tipo	Data de modificação
Relação de servidores	Jessica	Arquivo	05/10/2021 10h29
Relação de bolsistas e estagiários	Jessica	Arquivo	05/10/2021 10h29
Relação de cargos em comissão	Jessica	Arquivo	05/10/2021 10h30
Servidor cedido a fundaj	Jessica	Arquivo	05/10/2021 10h30
Servidor cedido pela fundaj	Jessica	Arquivo	05/10/2021 10h30

Fonte: <https://www.gov.br/fundaj/pt-br/acesso-a-informacao/servidores>. Acesso em 24 ago. 2023.

A exceção é sobre a questão da realocação de servidores. Quando servidores são colocados “à disposição da CGPGP”, para que esta providencie uma nova lotação. Sobre essa demanda, um(a) gestor(a) de RH desabafa que tem gente que não quer trabalhar, “no momento temos diversas pessoas que ninguém quer”. Essas pessoas vão mudar de lotação e vão continuar sem trabalhar. A gente não tem condição de pensar nisso. Ao mesmo tempo um(a) dos(as) gestores(as) do corpo estratégico relata que ao solicitar uma nova lotação de servidor para outra diretoria o(a) gestor(a) do RH teria dito: “mas o que é que eu vou fazer?”, quando se espera que o setor tenha condições de dar uma solução, fazer o encaminhamento adequado.

É importante esclarecer, sobre essa questão que a CGPGP tem o seu papel nessa questão específica, mas também os gestores devem reconhecer que são, todos, gestores de pessoas. Há décadas as questões relacionadas à pessoal deixaram de ser assunto exclusivo da área de RH. Como líderes de equipes os gestores têm responsabilidade no gerenciamento de conflitos e na construção de um ambiente positivo e colaborativo (contudo, para isso é importante o desenvolvimento de suas habilidades gerenciais e comportamentais, a exemplo da proposição 3 da seção B - Alinhamento e Ação Estratégicos). Bergue (2019), no entanto vai além, ao afirmar que, no contexto do serviço público, os desafios da gestão de pessoas deve também ser objeto de preocupação e enfrentamento dos membros das equipes, visando o alcance do melhor resultado do trabalho.

Ainda sobre a comunicação, observou-se que a maioria dos(as) gestores(as) do corpo diretivo estratégico entrevistados quando precisa se comunicar com o RH busca diretamente o servidor que ele(a) já conhece ou que sabe que entende do assunto a ser discutido e que pode resolver e não necessariamente a pessoa que ocupa o cargo comissionado ou função de confiança responsável pela área. Parece fazer parte da

cultura organizacional: “prevalecem as relações pessoais e informais às relações institucionais” destacou um dos(as) gestores(as) do corpo diretivo estratégico.

Não se verificou uma postura proativa da CGPGP em relação a munir os gestores de dados relativos às equipes sob sua subordinação. Questionados se sentem faltam de tomar decisões informadas (baseada em dados) sobre suas equipes, houve relatos que para ter isso, eles têm que pedir. Mas gostariam de, ao terem assumidos os cargos, ter tido informações disponibilizadas pela área: os cargos em comissão e funções em confiança (quais são os cargos e funções, quem ocupa esses cargos e funções, quem são os substitutos eventuais), a equipe de servidores, o perfil dessa equipe, a equipe de terceirizados. “Se eu quiser isso, eu tenho que pedir [...] e nem sempre as informações batem”.

Sobre a comunicação com os aposentados e pensionistas os primeiros foram bastante citados nas entrevistas com os (as) gestores(as) de RH. Por parte dos(as) gestores(as) mais antigos de RH, principalmente, parece haver uma relação mais forte com os aposentados. Os aposentados querem ser atendidos por eles. As consultas ao setor são, principalmente, em relação ao recadastramento, senha no Sigepe e Sougov, e contracheque.

Existe no Sigepe um módulo para comunicação com os aposentados e pensionistas. Contudo, informa um dos gestores RH “só lembro de uma vez que a gente usou”, pois teria que ser uma informação que interessasse a todos. Há também, a compreensão que nem todos os aposentados e pensionistas acessam e-mail.

O cadastro dos dados de contato com os servidores, aposentados e pensionistas parece não ser um problema, considerando que esses dados são campos obrigatórios para cadastramento no Sougov.

Sobre a comunicação da área com os gestores e servidores o TCU esclarece que este é um processo de mão dupla: “visa clarificar objetivos, diminuir incertezas, envolver os colaboradores nas tomadas de decisão e ajudar a conectar as atividades realizadas com as estratégias organizacionais”, mas também “conhecer as informações, iniciativas, sugestões, opiniões e mesmo demandas (procedentes) dos colaboradores”. O TCU chama a atenção, ainda, para o fato de que “o processo de comunicação gera a percepção de pertencimento a uma organização”, algo importantíssimo, principalmente nas condições atuais - de quadro de pessoal deficitário, pouco engajamento, desmotivação – pois o pertencimento gera comprometimento (BRASIL, 2017, p. 30)

Com relação à comunicação dentro da CGPGP, embora perceba-se alguns pontos de dificuldade, a equipe parece não deixar que isso ganhe uma proporção maior. Parece que a responsabilidade com o trabalho faz com que possíveis problemas de comunicação sejam gerenciados. Mesmo assim, um(a) dos(as) gestores(as) de RH mencionou que gostaria de, ao receber os processos, que isso fosse passado de forma comunicada e não apenas jogada em sua mesa.

Um momento de comunicação exitosa mencionado pelos(as) gestores(as) de RH foi durante a pandemia. Registrhou-se uma adesão dos servidores aos webnários realizados durante a pandemia, sobre a avaliação de desempenho e assuntos

relacionados a questões funcionais. Essa adesão chamou a atenção da equipe, considerando que os servidores não costumam participar das palestras realizadas pelo setor (normalmente voltadas para questões de saúde e datas comemorativas).

Em síntese, sobre a **Comunicação** da CGPGP com servidores, gestores, aposentados e pensionistas, propõe-se como estratégias e mecanismos para o aperfeiçoamento do macroprocesso de gestão de pessoas:

- (1) criar um e-mail que esteja associado ao setor. Algo como “rhcomunica@fundaj.gov.br”. Dessa forma o servidor saberá imediatamente que se trata de um assunto relacionado à CGPGP. Isso não acontece quando se usa o fundaj-todos, que serve para comunicar assuntos variados;
- (2) atualizar os dados divulgados no site e na intranet relativos ao setor. Para tanto, é necessário criar uma rotina de atualização; e
- (3) criar na intranet ou no site da Fundaj (considerando que aposentados e pensionistas não têm acesso à intranet) um espaço para divulgar informações sobre a legislação de pessoal (manual), mapeamento dos processos, as carreiras de C&T, tabelas salariais, força de trabalho, PDP, notas informativas questões funcionais e mudanças na legislação, compartilhamento de vídeos que orientam o uso do SEI, por exemplo etc. Essas informações são comuns aos sites das instituições públicas federais, inclusive às vinculadas ao Ministério da Educação.

F - Política de Gestão de Pessoas

Como tratado na seção A - Estrutura Organizacional e Competências, o Regimento Interno da Fundaj menciona no art. 7º, inciso V, uma política de recursos humanos e no art. 21, inciso II uma política de gestão de pessoas. Contudo, a Fundaj não tem uma política formal de gestão de pessoas.

Existe a Política de Desenvolvimento de Pessoas da Fundaj, aprovada pela Resolução do Condir nº 462/2022, que será tratada na Atividade 3 deste relatório. Essa Política orienta a programação, a execução, o acompanhamento e a avaliação das ações de desenvolvimento dos servidores da Instituição. É um documento mais técnico, que normatiza as ações de desenvolvimento de pessoal na Instituição, também regulamentadas pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (Decreto nº 9.991/2019, com inclusões feitas pelo Decreto nº 10.506/2020).

Na ausência de uma política, “você faz como acha que deve fazer [...] não tem [...] uma direção” afirmou um(a) gestor(a) de RH. Outro(a) gestor(a) explica que “a gente vem se virando, a gente nunca teve isso [...] seria bom ter diretrizes rígidas: se não vier por aqui não adianta vir [...] na minha percepção tem que ser impessoal e facilitar a vida do servidor”.

Parece que não está muito claro o que seria uma política de gestão de pessoas e seus benefícios. “O ideal seria haver uma diretriz que a gente seguisse, mas na prática não há. Na prática a gente vai matando as tarefas do dia a dia e a gente se ocupa o tempo todo nisso. Se brincar, se ficar a noite, 24 horas no sistema, eu vou ter sempre alguma coisa para estar fazendo. Tem bastante coisa atrasada. Mas é isso, se houvesse uma

política haveria um norte e a gente trabalharia para aquilo”, desabafa um(a) gestor(a) de RH. Sem dúvida a política contribuirá para criar ou fortalecer um senso maior de pertencimento, mas ela não vai resolver os problemas de organização do trabalho no setor.

Uma política de gestão de pessoas deve trazer princípios e diretrizes que balizem a gestão de pessoas que se quer na Instituição. Está se falando, portanto, de um conjunto de princípios (preceitos, pressupostos) que devem ser entendidos e vivenciados por todas as pessoas na organização, e diretrizes (estratégias, caminhos de ação para o alcance de metas) relacionadas a esses princípios (REZENDE, 2015). Portanto, se “o respeito ao ser humano’ é um princípio declarado pela organização, “garantir um ambiente de trabalho saudável que promova relações baseadas na confiança, no respeito à diversidade e sem discriminação” deve ser uma diretriz.

Como já mencionado anteriormente, cabe ao setor de gestão de pessoas, ou seja, à CGPGP atuar “como ativador da formulação, da execução e da avaliação de políticas de gestão de pessoas [...] sempre que possível, em regime de colaboração com os demais atores da organização” (BERGUE, 2019, p. 12).

É imprescindível, no entanto, superar a ideia de que ‘gestão de pessoas’ é exclusividade de uma área. Este é um compromisso de todos que integram a organização, em todos os níveis e áreas: “cada agente pratica gestão de pessoas. É, portanto, parte desse processo de gestão” (BERGUE, 2019, p. 12). Essa é a compreensão que deve permear a elaboração da política de gestão de pessoas da Fundaj. A política de gestão de pessoas não é para orientar apenas a ação da Coordenação Geral de Planejamento e Gestão de Pessoas, é para orientar a ação de todos.

Assumir um papel propositivo e estratégico, inclusive desafiando²a gestão em relação a temas que estão sendo discutidos e apresentados por órgãos do governo e de controle como inovações na gestão (competências, governança, trilhas de desenvolvimento, gestão de riscos, cidadania organizacional), mas também que estão postos pela sociedade (sustentabilidade, diversidade, ética, acessibilidades etc.). “Essa política tem que ser pensada na Casa como um todo, e claro que RH puxando, olha a gente tem que pensar [esses temas]”, defende um(a) dos(as) gestores(as) do corpo diretivo estratégico.

Questionados sobre os princípios que deveriam estar presentes na política de gestão de pessoas da Fundaj ou temas que deveriam ser considerados, os(as) gestores(as) entrevistados(as) destacaram:

- Questões relacionadas ao respeito às pessoas
 - O compromisso com a ética.
 - O compromisso com a valorização do outro, o respeito ao outro da forma que ele é.
 - “A gente é uma instituição de cultura, arte, então essa diversidade está aqui o tempo todo [é preciso] conviver com compreensão, não é cumprir ordens”.

²No sentido de trazer esses temas para serem debatidos no núcleo estratégico da Instituição.

- Necessidade de um olhar e uma educação para a diversidade, a ética, a sustentabilidade e a acessibilidade.
- Ações de formação mais direcionadas aos valores, que faça parte de um programa de capacitação permanente.
- “[...] estão diretamente relacionados à condição de cidadania das pessoas”

- Questões relacionadas à Instituição (e à administração pública de forma geral)
 - O compromisso com a instituição.
 - O respeito à coisa pública.
 - “Nenhuma política [...] pode ser desenvolvida descolada dos objetivos, da missão, do que realmente se pretende com esta Instituição [...] esta Instituição está a serviço de que, de quem e para quem? ”.
 - Fortalecer um modelo de gestão de pessoas que leve a Fundaj para uma posição de reconhecimento, interno e externo, na área científica e sociedade em geral naquilo que ela se propõe (missão), destacando o seu diferencial.
 - Criar um modelo de gestão colegiada ampliada (ações participativas).
 - A valorização deve ser vista de uma forma ampla, que compreenda o papel da instituição e esteja a serviço da sociedade.
 - Esses serão valores que afetarão a dinâmica da instituição e guiarão a forma e os rituais que os processos são definidos institucionalmente.
 - Refletir o compromisso social da Instituição.

- Questões relacionadas à valorização dos servidores e demais colaboradores
 - Necessidade de valorização e reconhecimento do trabalho do servidor. Foi mencionado que alguns servidores têm o seu trabalho mais reconhecido fora da Fundaj do que dentro da Instituição. Inclusive, por vezes são criticados por terem visibilidade externa. Esse(a) mesmo(a) gestor(a) do corpo diretivo percebe que relações pessoais prevalecem na autorização de afastamento para eventos ou indicação de servidores para representarem a Instituição.
 - Outro relato, de um(a) gestor(a) de RH identifica que há um modelo de gestão preocupado em resolver as necessidades de quem procura o setor de RH: “uma dúvida, um requerimento [ou seja uma visão de necessidade focada talvez em questões mais burocráticas e de uma ação reativa do setor], mas não no sentido mais proativo, de [o setor procurar] identificar o que aquela pessoa está precisando”.
 - Foi colocada a necessidade de valorizar o servidor que retorna de mestrado, doutorado, pós-doutorado, de forma que o seu retorno seja planejado. Que se pense como ele será reintegrado às atividades da Fundaj e da equipe. Criar oportunidades para que esse servidor apresente os resultados do seu estudo, valorizar o servidor integrando-o àquilo que ele está qualificado para fazer.

- Valorização do servidor, que ratifique a importância da contribuição de cada servidor. Engajar mais as pessoas nas atividades da Instituição.
- Formação continuada.
- Valorização da pessoa como ser humano, no sentido do cuidado. O(a) gestor(a) do corpo estratégico menciona casos de servidores que são dependentes químicos e da necessidade da Instituição fazer o encaminhamento adequado.
- “Que respeite o ser humano como indivíduo [...] nas suas especificidades, nas suas dificuldades, mas também nas suas potencialidades”.
- Foi lembrado por alguns(as) gestores(as) que os terceirizados são parte importante da realidade institucional, perfazendo 2/3 da força de trabalho, e que a política de gestão de pessoas deveria envolver também o tratamento a ser dado aos terceirizados.
- “[...] diz respeito à relação humana que está ali presente e à [relação] profissional” com exigências do ponto de vista burocrática e legal a serem observadas.
- Envolve níveis de compreensão do papel de cada agente público envolvido na Instituição, com a clareza da contribuição e diferenciação (responsabilidades, especificidades) de cada função.
- Questões relacionadas ao ambiente de trabalho adequado
 - Falou-se muito da necessidade do correto acolhimento do público nas unidades da Fundaj: [...] há o respeito, mas o olhar... [demostra preconceito]”. Algumas vezes com abordagem mais intimidadora, ao invés de uma abordagem amigável.
 - Foi citada a necessidade de abordar a questão da acessibilidade.

Assim, o trabalho de elaboração da política deve levar em consideração não apenas as questões levantadas neste diagnóstico, mas, sobretudo ser fruto de uma discussão e trabalho participativo, que aprofunde os princípios que a Instituição quer que oriente as relações interpessoais na Instituição e defina as diretrizes que criarão condições para que isso ocorra.

Em síntese, sobre a **Política de Gestão de Pessoas**, propõe-se como estratégias e mecanismos para o aperfeiçoamento do macroprocesso de gestão de pessoas:

(1) a política de gestão de pessoas deve ser uma declaração da Fundaj sobre como os colaboradores da Instituição – servidores, funcionários terceirizados, estagiários – devem ser tratadas e também como estes devem tratar o público da Fundaj, seus parceiros e fornecedores.

(2) os valores institucionais (parte dos fundamentos estratégicos da instituição: missão, visão, valores) devem trazer conceitos que representem a essência da política de gestão de pessoas;

(3) a política deve estar alinhada não apenas às demandas institucionais e governamentais, mas também da sociedade. Assim, questões como respeito à diversidade, repúdio a qualquer tipo de assédio, garantia da acessibilidade, garantia da inclusão, reforço do comportamento ético, entre outras, devem estar contempladas na política de gestão de pessoas;

(4) um(a) dos(as) gestores(as) faz um alerta pertinente, de que é provável que a proposta de uma política institucional voltada para a valorização das pessoas vá se chocar com a cultura institucional, que é patrimonialista, de privilégios. Portanto, para que não se torne apenas uma declaração no papel, a implementação da política requer “patrocinadores” internos e uma liderança apoiada no exemplo;

(5) a política de gestão de pessoas deve ser um documento ‘vivo’. Ela deve ser construída de forma participativa e comunicada aos servidores, terceirizados, estagiários, alunos, pesquisadores visitantes, fornecedores, público em geral. Portanto, deve estar no site, na intranet, nos quadros de aviso etc.;

(6) para que seja de fato institucionalizada e vivenciada por todos que fazem a Instituição é importante que os princípios declarados nas políticas sejam repassados também em treinamentos, nos acolhimentos de novos colaboradores (inclusive cargos comissionados e funções de confiança);

(7) como alerta um(a) dos(as) gestores(as) do corpo diretivo estratégico, que reconhece a importância de se ter uma política de gestão de pessoas, mas chama a atenção para o fato de que, sem uma ampliação da estrutura da CGPGP, a instituição terá uma política que não terá condições de executar;

(8) ao nomear sua política de gestão de pessoas, a Instituição pode pensar um título que considere a visão contemporânea sobre os papéis dessa área. Apresentar, por exemplo, uma “Política de valorização das pessoas”, que vai além de uma “Política de recursos humanos” ou “Política de gestão de pessoas”, envolvendo todas as pessoas que se relacionam com a Instituição; e, por fim,

(9) é importante que esse documento seja redigido de forma clara, objetiva e concisa (que não seja um documento extenso).

Atividade 2 – examinar processos (mapeamento) da legislação e das normas aplicáveis ao sistema civil de pessoal para subsidiar a proposição de estratégia visando a organização das rotinas e fluxos.

Os processos são a organização em movimento, ou seja, representam uma estruturação para ação, para a geração e entrega de valor (PAIM *et al.*, 2009, p. 103). Não há a entrega de um serviço ou um bem sem um processo. Daí a importância que essa área vem ganhando nas últimas décadas, pois a melhoria e otimização dos processos repercute diretamente na qualidade dos resultados alcançados pelas organizações.

O estudo dos processos requer uma visão a partir de uma ordem hierárquica. Assim, com algumas variações, a literatura sobre o tema aponta para a seguinte ordem: macroprocesso – processo – subprocesso – atividades – tarefas.

A gestão de pessoas, portanto, constitui um macroprocesso, ou seja, integra um conjunto de processos relacionados com a temática da gestão de pessoas em uma organização. De uma forma geral as organizações, incluindo as organizações públicas, têm o seu macroprocesso de pessoas organizado a partir dos seguintes processos, que são interativos e apresentam interfaces entre eles (COSTIN, 2010; DUTRA, 2019; MOURA, 2014; OLIVEIRA, 2017):

1. **Provisão**- Práticas que tratam do planejamento da força de trabalho e recomposição da força de trabalho: concursos públicos, nomeações de cargos efetivos, cargos comissionados e funções de confiança, seleções e recrutamentos de estagiários;
2. **Aplicação**- Práticas que tratam do planejamento dos cargos efetivos, cargos comissionados e funções de confiança, movimentação das pessoas e avaliação de desempenho: planos de carreira, progressão funcional, gestão do desempenho.
3. **Manutenção**- Práticas que tratam do reconhecimento da contribuição à organização e valorização do bem-estar das pessoas: cadastro, carreiras, cargos, salários e benefícios, atenção à qualidade de vida no trabalho.
4. **Desenvolvimento** - Práticas que tratam do desenvolvimento de competências e estímulo à aprendizagem: ações de desenvolvimento de pessoal.
5. **Monitoração** - Práticas voltadas para o levantamento, armazenamento, atualização e recuperação de dados sobre as pessoas da organização para subsidiar decisões gerenciais: democratização e transparência das informações sobre a gestão de pessoas, subsidiar com dados gerenciais a tomada de decisão dos gestores em relação às suas equipes (decisão informada), melhoria dos processos de trabalho da área de gestão de pessoas.

Assim, os resultados aqui apresentados, do mapeamento da legislação e das normas aplicáveis ao sistema civil de pessoal, e, portanto, pertencentes ao macroprocesso gestão de pessoas, estão organizados considerando esses processos acima descritos.

Registre-se que esse mapeamento teve como principal base normativa o Regime Jurídico Único (Lei nº 8.112/90 e suas atualizações), a Constituição Federal/88 e suas emendas, as normas da Fundaj relativas à gestão de pessoas, assim como decretos,

leis, medidas provisórias, instruções e orientações normativas, portarias etc. Contudo, é importante frisar que este não é um estudo exaustivo da análise da legislação, considerando o curto espaço de tempo e as atividades a serem produzidas neste Prodoc. Assim, em uma etapa posterior, que envolva, por exemplo, a elaboração do manual descritivo e o desenho dos subprocessos de gestão de pessoas (etapas sugeridas neste relatório), deve-se aprofundar e atualizar o mapeamento da legislação e das normas aplicáveis ao sistema civil de pessoal (considerando inclusive que a legislação é dinâmica e sofre atualizações constantes).

É importante registrar, ainda, que diante da ausência de subprocessos que integram (ou deveriam integrar) o macroprocesso Gestão de Pessoas, a exemplo do “planejamento da força de trabalho” e do “Relatório Executivo do PDP”, entre outros, optou-se por incluí-los (na cor azul).

Essas inclusões se justificam não apenas pela indicação presente na literatura, sobre os papéis da área de gestão de pessoas, mas também considerando, principalmente, o material já produzido pelo Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2017, 2020). O TCU tem atuado “como indutor do processo de aperfeiçoamento da APF na área de pessoal” (BRASIL, 2017, p. 1) e na gestão e governança da administração pública federal como um todo (BRASIL, 2020). Ressalte-se que, embora não façam parte dos subprocessos incluídos, está registrada nas considerações finais desta atividade 2 a importância de a CGPGP iniciar um programa de qualidade de vida no trabalho e de elaborar o planejamento das atividades (operacionais e estratégicas) do setor. No futuro, estas ações devem integrar os processos aqui relacionados.

O resultado desta Atividade 2 está apresentado em tabelas organizadas da seguinte forma:

- a) agrupamento por processo de gestão de pessoas (Provisão, Aplicação, Manutenção, Desenvolvimento e Monitoração);
- b) as rotinas e os fluxos demandados pela legislação foram identificados como subprocessos;
- c) em seguida foi feita uma breve descrição desses subprocessos;
- d) foi identificado o demandante de cada subprocesso, ou seja, quem ou que unidade deflagra o subprocesso;
- e) foi identificado o setor da CGPGP responsável por cada subprocesso, ou seja, aquela unidade cujo gestor acompanha a execução de todas as etapas;
- f) foram identificados os principais atores envolvidos, ou seja, as unidades que participam do subprocesso. Registre-se que neste relatório não foi observada a ordem em que esses atores participam do subprocesso; e
- g) a legislação que demanda o subprocesso.

Para identificação da unidade que deflagra os subprocessos, os setores da CGPGP responsáveis por cada subprocesso e as unidades que participam do fluxo desses subprocessos foram realizadas reuniões com a Coordenadora da COGEP e os chefes do SEPAG e da SECAD nos dias 6, 11, 14 e 25 de setembro.

Portanto, o que está descrito nas tabelas em termos de demandantes, setor da CGPGP responsável e atores envolvidos nos subprocessos é o que acontece de fato (exceto os subprocessos incluídos, destacados na cor azul). Um futuro trabalho de mapeamento

de todos os subprocessos da gestão de pessoas deve aprofundar esse estudo, analisando a lógica, a eficiência e adequação dos respectivos fluxos, além das responsabilidades de cada ator.

A) PROCESSO: PROVISÃO

SUBPROCESSO (ordem alfabética)	Descrição	DEMANDANTE	SETOR DA CGPGP RESPONSÁVEL PELO SUBPROCESSO	ATORES ENVOLVIDOS (ordem aleatória)	LEGISLAÇÃO
Aproveitamento	Retorno do servidor em situação de disponibilidade a cargo de atribuições e vencimentos compatíveis com o que ocupava antes de ser extinto ou declarado desnecessário	PRESI	CGPGP	PRESI – DIPLAD – CGADM – COGEP – SECAD – SEP	Lei 8.112/90 art. 8º, 30 a 32 (redação Lei 9.527/97)
Contratação estagiáriosⁱ	Contratação de estagiários de nível superior nas modalidades graduação e pós-graduação, ensino médio e de educação profissional	DIRETORIAS	DIPLAD ⁱ	DIPLAD – CGPGP – COGEP – SEPAG – SECAD – SEP	Lei 11.788/2008, IN 17/2020, 213/2019; Nota Técnica para Atos Normativos SEI nº 629/2019/ME; Portaria MEC 981/2020
Definição dos perfis dos cargos em comissão e das funções em confiança	Estudo do perfil profissional desejado para posições de liderança	DIPLAD	CGPGP	CGPGP – COGEP – DIRETORIAS – PRESIDENTE – CONDIR	Acórdão 358/2017 TCU
Nomeação em caráter efetivo	Nomeação para cargo de carreira ou cargo isolado de provimento efetivo depende de prévia habilitação em concurso público de provas ou de provas e títulos	PRESI	CGPGP	PRESI – DIPLAD – CGPGP – COGEP – SEPAG – SECAD – SEP	Lei 8.112/90 (redação Lei 9.527/97) art. 8º, 9º e 10; CF 1988, art. 37, incisos I a IV
Nomeação em comissãoⁱⁱ	Nomeação em comissão, para cargos de confiança vagos	PRESI / DIRETORIAS	GABIN ⁱⁱ	PRESI – GABIN – DIPLAD – CGPGP – COGEP – SEPAG – SECAD – SEP	Lei 8.112/90 (redação Lei 9.527/97) art. 8º, 9º e 10; Leis 14.204/2021, 10.180/2001 art. 29,

				§1º; Decretos 11.449/2023, 11.376 /2023, 9.989/2019, 9.794/2019, 7.203/ 2010; Portaria MEC 981/2020
Planejamento da força de trabalho – cargos efetivos (quantitativo)	Estudo do quantitativo necessário de DIPLAD pessoal por unidade organizacional	CGPGP	CGPGP – COGEP – DIRETORIAS – PRESIDENTE – CONDIR	Acórdão TCU 358/2017 - Portaria SEDGG/ME 7.888/2022
Planejamento da força de trabalho – cargos efetivos (qualitativo)	Estudo do perfil profissional necessário de DIPLAD pessoal por unidade organizacional	CGPGP	CGPGP – COGEP – DIRETORIAS – PRESIDENTE – CONDIR	Acórdão TCU 358/2017; Portaria SEDGG/ME 7.888/2022
Planejamento das vagas de estágio	Definição da distribuição das vagas de estágio e estudo do perfil desejado para essas vagas	CGPGP	COGEP	DIPLAD - CGPGP – COGEP - SEPAG - SECAD
				Lei 11.788/2008, IN 17/2020, 213/2019; Nota Técnica para Atos Normativos SEI 629/2019/ME; Portaria MEC 981/2020
Readaptação	Investidura do servidor em cargo de atribuições e responsabilidades compatíveis com a limitação que tenha sofrido em sua capacidade física ou mental verificada em inspeção médica	SERVIDOR	CGPGP	CGPGP – COGEP – JUNTA MÉDICA – COGEP – SEPAG – SECAD - DIRETORIAS
Recondução	Retorno do servidor estável ao cargo anteriormente ocupado	SERVIDOR	CGPGP	DIPLAD - CGPGP – COGEP – LEGIS - SEPAG – SECAD – SEP
Reintegração	Reinvestidura do servidor estável no cargo anteriormente ocupado, ou no cargo resultante de sua transformação, quando invalidada a sua demissão por decisão administrativa ou judicial, com	SERVIDOR ou PRESI (ordem judicial ou decisão administrativa)	CGPGP	PROJU - PRESI – DIPLAD - CGPGP – COGEP – LEGIS - SEPAG – SECAD – SEP
				Constituição Federal /88, Art. 41 (redação EC 19/98); Lei 8.112 /90, Art. 8º, 21, 28 e 110

	ressarcimento de todas as vantagens			
Reversão	Retorno à atividade de servidor SERVIDOR aposentado	CGPGP	SERVIDOR - PRESI - DIPLAD - CGADM - CGPGP - COGEP - LEGIS - SEPAG - SECAD - SEP	Lei 8.112/90, art. 8º, 25 a 27 (redação dada pela Medida Provisória nº 2.225-45/2001); Decreto 3.644/2000
Seleção de estagiáriosⁱ	Processo seletivo que assegure o princípio da isonomia entre os concorrentes às vagas de estágio	CGPGP	COGEP	DIRETORIAS – CGPGP – COGEP – SEPAG – SECAD – SEP
Solicitação de autorização de concurso	Solicitação de autorização de concurso público para fortalecimento da capacidade institucional	PRESI	CGPGP	PRESI – DIPLAD - CGPGP – COGEP – SEPAG – SECAD – SEP – LEGIS – DIRETORIAS

ⁱSobre os subprocessos relativos à estágio, a definição da distribuição das vagas é feita hoje pela Diretoria da Diplad. Sugere-se a elaboração de um planejamento das vagas de estágio, com critérios estabelecidos e com a definição do perfil desejado para essas vagas, assim como a realização de um processo seletivo que assegure o princípio da isonomia entre os concorrentes à essas vagas. Hoje essa seleção tem sido realizada diretamente pelas diretorias, sem critérios que padronizem esse subprocesso. É importante que a CGPGP não se limite ao pagamento das bolsas e do seguro obrigatório, mas coordene o planejamento e o processo seletivo dos estagiários da Fundaj.

ⁱⁱ Atualmente esse subprocesso (nomeação de cargos em comissão) está sendo realizado diretamente pelo Gabinete da Presidência, sem a participação da CGPGP, de acordo com relatos das entrevistas com os(as) gestores(as) da CGPGP.

B) PROCESSO: APLICAÇÃO

SUBPROCESSO (ordem alfabética)	Descrição	DEMANDANTE	SETOR DA CGPGP RESPONSÁVEL PELO SUBPROCESSO	ATORES ENVOLVIDOS (ordem aleatória)	LEGISLAÇÃO
Avaliação de desempenhoⁱⁱⁱ	Monitoramento sistemático e contínuo do desempenho individual do servidor e institucional da Fundaj, observada a legislação	CGPGP	COGEP	COGEP – SEPAG – SECAD – SEP – GESTORES – SERVIDORES – DIPLAD – GABIN - PRESI	Decreto 7.133/2010; Portaria Interministerial 428/2012; Portaria Fundaj 104/2020
Avaliação do desempenho de servidor em estágio probatório	O servidor nomeado para cargo efetivo ficará sujeito a estágio probatório por período de 24 meses, durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo	CGPGP	COGEP	COGEP – SEPAG – SECAD – SEP – GESTORES – SERVIDORES	Lei 8.112/90, art. 20 (atualização Leis 9.527/97 11.784/2008), EMC nº 19/98
Progressão / Promoção^{iv}	Progressão é a passagem do servidor para o padrão de vencimento imediatamente superior dentro de uma mesma classe, e promoção, a passagem do servidor do último padrão de uma classe para o primeiro padrão da classe imediatamente superior	CGPGP	COGEP	CGPGP – COGEP – SEPAG – SECAD – SEP - DIRETORIAS	Constituição Federal/88; Lei 8.112/90, art. 8º, 10, 17, 102 (redação Lei 9.527/97); Lei 8.691/93; MP 2.229/2017; Lei 11.355/2006; Portaria Fundaj 067/2008

Recurso da avaliação de desempenho	Pedido de reconsideração do servidor, devidamente justificado, contra o resultado da avaliação individual	CAD	SERVIDOR – CAD – CHEFIA – CGPGP - COGEP - SEPAG – SECAD –SEP	Decreto 7.133/2010; Portaria Interministerial 428/2012; Portaria Fundaj 104/2020
---	---	-----	--	---

ⁱⁱⁱ A avaliação de desempenho envolve o desempenho individual (sob responsabilidade da Cogep/CGPGP) e o desempenho institucional. Sobre o desempenho institucional não há uma definição na Portaria Fundaj nº 104/2020 sobre que unidade é responsável pela deflagração do processo de elaboração e divulgação interna das metas globais, elaboração das metas setoriais e dos planos de trabalho das unidades de avaliação. Essas etapas subsidiarão a elaboração de planos de trabalho individuais que serão encaminhados à Cogep, como etapa inicial da avaliação de desempenho individual. O art. 9º da referida Portaria menciona que a CGPGP acompanhará o cumprimento das metas globais e setoriais, ficando responsável por elaborar relatório e consolidar a avaliação de desempenho institucional.

Na ausência de uma unidade na Fundaj, responsável pelo planejamento estratégico, e, consequentemente, por deflagrar o processo de elaboração das metas globais e setoriais, a Cogep tem assumido mais essa atividade (porque depende dessas metas para deflagrar o processo de avaliação de desempenho individual), como já mencionado neste relatório, na Atividade 1, seção C - Processos, Infraestrutura e Eficiência. Essas metas institucionais deveriam ser publicadas em março de cada exercício, no entanto essa publicação tem sido feita, de forma recorrente, com meses de atraso. Em 2022 houve um atraso de seis meses na publicação das metas institucionais. As metas de 2023/2024 ainda não foram publicadas.

^{iv} Processo listado entre os tipos de provimentos na Lei 8.112/90, neste relatório foi inserido entre os subprocessos do processo Aplicação.

C) PROCESSO: MANUTENÇÃO

SUBPROCESSO (ordem alfabética)	DESCRIÇÃO	DEMANDANTE	SETOR DA CGPGP RESPONSÁVEL PELO SUBPROCESSO	ATORES ENVOLVIDOS (ordem aleatória)	LEGISLAÇÃO
Abono de permanência	Abono ao servidor que cumprir as exigências para a concessão da aposentadoria voluntária e optar por permanecer em atividade	SERVIDOR	COGEP	SERVIDOR – CGPGP – COGEP – LEGIS – SEPAG – SECAD – SEP – DIPLAD – GABIN - PRESI	EC 103/2019, art 3º, 8º e 10.
Adicional de insalubridade, periculosidade ou atividades penosas	Adicional devido ao servidor que trabalhe com habitualidade em locais insalubres ou em contato permanente com substâncias tóxicas, radioativas ou com risco de vida	SERVIDOR	COGEP	PRESI – DIPLAD – CGPGP – ENGENHEIRO DO TRABALHO – MÉDICO DO TRABALHO – COGEP – SEPAG – SECAD - SEP	Lei 8.112/90 art. 68 a 72; Lei 8.270/91; Decreto Lei 1873/81
Afastamento para estudo ou missão no exterior	Afastamento do servidor de suas atividades para estudo ou <u>missão oficial no exterior</u>	SERVIDOR/ORGANISMO INTERNACIONAL/ÓRGÃO DO GOVERNO	COGEP	SERVIDOR/ORGANISMO INTERNACIONAL/ÓRGÃO DO GOVERNO - CGPGP – COGEP - LEGIS – SEPAG – SECAD – SEP – DIPLAD – GABIN – PRESI – CHEFIA IMEDIATA – DIRETOR	Lei 8.112/90, art. 95 e 96-A (redação Lei 9.527/1997); Lei 11.907/2009; Decretos 1.387/95, 3.456/2000, 9.991/2019, 10.506/2020. Portaria MEC 928/ 2022; Resolução Condir nº 462/2022
Afastamento	Afastamento	SERVIDOR	COGEP	SERVIDOR - CGPGP –	Lei 8.112/90, art. 94

para exercício de mandato eletivo	concedido ao servidor investido em mandato eletivo			COGEP - LEGIS – SEPAG – SECAD – SEP – DIPLAD – GABIN - PRESI	
Afastamento para servir a outro órgão ou entidade (cessão /para composição da força de trabalho / requisição)	O servidor poderá ser cedido para ter exercício em outro órgão ou entidade pública, nas hipóteses previstas na legislação	ÓRGÃO CESSIONÁRIO ou FUNDAJ	CGPGP	ÓRGÃO CESSIONÁRIO ou CEDENTE – PRESI – GABIN – DIPLAD – CGPGP – COG EP – LEGIS - SEPAG – SECAD – SEP - DIRETOR	Lei 8.112/90, art. 93 e 102 (atualização Leis 8.270/91, 9.527/97, 10.470/2002), Decreto 10.835/21
Ajuda de custo	Compensar das despesas de instalação do servidor que, no interesse do serviço, passar a ter exercício em nova sede, com mudança de domicílio em caráter permanente, observada a legislação	SERVIDOR	CGPGP	DIPLAD – CGPGP – COGEP – SECAD – CGADM - CCONF	Lei 8.112/90, art. 53 a 57 (atualização Leis 9.527/97, 12.998/2014)
Apoio institucional a participação de servidores em eventos	Participação em eventos científicos com apresentação de trabalhos, eventos culturais e atividades de representação institucional, no país e no exterior	SERVIDOR ou CHEFIA	COGEP	SERVIDOR – CHEFIA IMEDIATA – DIRETORIA – DIPLAD – CGPGP – CODEP – LEGIS – SEPAG – SECAD – SEP – SCDP – GABIN - PRESI	Decretos 10.506/2020, 10.193/2019, 9.991/2019, 1.387/1995 (e suas atualizações); Portaria MEC 928/ 2022; Resolução Condir 462/2022, 489/2023, Portaria Fundaj 62/2023
Aposentadoria	Aposentadoria	COGEP	COGEP	COGEP – LEGIS – SEPAG	Lei 8.112/90, art. 186 a 195 (atualização Leis

compulsória	automática, e declarada por ato, com vigência a partir do dia imediato àquele em que o servidor atingir a idade-limite de permanência no serviço ativo			-SECAD - SEP - SERVIDOR - DIPLAD - GABIN - PRESI	9.527/97, 11.907/2009), Lei Complementar 152/2015, CF art. 40, EC 20/98, 41/2003, 47/2005, 103/2019
Aposentadoria por invalidez	Benefício para a pessoa que comprove, por meio de perícia médica, estar incapaz para o trabalho ou atividade habitual de forma permanente	JUNTA MÉDICA	COGEP	JUNTA MÉDICA – CGPGP - COGEP – LEGIS – SEPAG - SECAD - SEP - SERVIDOR - DIPLAD - GABIN - PRESI	Lei 8.112/90, art. 186 a 195 (atualização Leis 9.527/97, 11.907/2009), CF art. 40, EC 20/98, 41/2003, 47/2005, 103/2019
Aposentadoria voluntária	Passagem do servidor da atividade para a inatividade, de forma voluntária, em virtude de ter implementado os requisitos exigidos constitucionalmente	SERVIDOR	COGEP	SERVIDOR – CGPGP – COGEP – LEGIS – SEPAG - SECAD – SEP – DIPLAD - GABIN - PRESI	Lei 8.112/90, art. 186 a 195 (atualização Leis 9.527/97, 11.907/2009), CF art. 40, EC 20/98, 41/2003, 47/2005, 103/2019
Assistência à Saúde suplementar	Auxílio de caráter indenizatório, em que o servidor/pensionista recebe o resarcimento	SERVIDOR	COGEP	SERVIDOR – SOUGOV – SIGEPE – COGEP – SEPAG – SECAD - SEP	Leis 8.112/90, art. 230, 9.656/98; Portaria MPOG 08/2016; IN SGP/SEDGG/ME 97/2022; Portaria Normativa 1/2017

	parcial do valor pago, por beneficiário, pela contratação de plano de saúde				
Auxílio Alimentação	Benefício de caráter indenizatório concedido, de forma antecipada, ao servidor ativo em pecúnia com a finalidade de subsidiar despesas com alimentação	CGPGP	COGEP	CGPGP – COGEP – SEPAG – SECAD - SEP	Leis 8.112/90, 8.460/92, 9.527/97; Decreto 3.887/2001; Portaria MP 11/2016; IN SGP/SEDGG/ME 80/2021
Auxílio moradia	Ressarcimento das despesas realizadas pelo servidor com aluguel de moradia ou hospedagem em empresa hoteleira, nos casos previstos em lei	SERVIDOR	COGEP	CGPGP – COGEP – LEGIS – SEPAG - SEP	Lei 8.112/90 art. 60-A 60-B, 60-D e 60-E (atualização Leis 11.355/2006, 11.490/2007, 11.784/2008, 12.998/2014); Orientações Normativas SGP/MPOG 2/2014 e SGP/MPOG 1/2015; IN SGP/SEDGG/ME 57/2021
Auxílio natalidade	Auxílio devido ao servidor por motivo de nascimento de filho, em quantia equivalente ao menor vencimento do serviço público, inclusive no caso de natimorto	SERVIDOR	COGEP	SERVIDOR – SOUGOV – CGPGP – COGEP – SEPAG – SECAD - SEP	Lei 8.112/90, art. 196; Lei 8213/91, art. 71-A; Nota técnica SEI nº 4032-2020-ME
Auxílio pré-escolar	Benefício concedido ao servidor para auxiliar nas	SERVIDOR	COGEP	SERVIDOR – CGPGP – COGEP – SEPAG – SECAD - SEP	Decreto 977/93; Instrução Normativa 12/93; Parecer MP/CONJUR/FNF1260/2007; Ofício Circular SEI 2315/2022/ME

	despesas pré-escolares de filhos ou dependentes			
Auxílio transporte	Auxílio de caráter indenizatório e concedido em pecúnia, destinado ao custeio parcial de despesas realizadas com transporte coletivo pelo servidor nos deslocamentos da residência para o local de trabalho e vice-versa	SERVIDOR	COGEP	SERVIDOR – SOUGOV – Lei 7.418/85; Decreto 2.880/1998; MP 2.165-36/2001; Nota Técnica Consolidada 01/2013/CGNOR/DENOP/SEGEPE/MP; Nota Informativa Nº 48/2015/CGNOR/DENOP/SEGEPE/MP; Instrução Normativa 207/2019; Notas técnicas 1.102-2019 e 30.479-2020
Auxílio-funeral	Devido à família do servidor falecido na atividade ou aposentado ou a terceiro custeado o funeral	MEMBRO DA FAMÍLIA DO SERVIDOR ou TERCEIRO	COGEP	FAMÍLIA/TERCEIRO – Lei 8.112/90, art. 226 a 228 e 241; ON CGPGP – COGEP – DRH/SRH 101/91; Ofício Circular 26/2003 SEPAG – SECAD – SEP – COGLE/SRH/MP; NT 127/2011/CGNOR/ DIPLAD – CGADM – DENOP/SRH/MP; NT 60/2011 CGNOR/DENOP /SRH/MP; NI 36/2013/CGNOR/DENOP/ SEGEPE /MP; NI MP 305/2016
Auxílio reclusão	Auxílio devido à família do servidor quando este for afastado por motivo de prisão, em flagrante ou preventiva, e em virtude de condenação	MEMBRO DA FAMÍLIA	COGEP	FAMÍLIA – CGPGP – Lei 8.112/90, art. 229 e 241, com a atualização COGEP – LEGIS – SEPAG – Lei 13.135/2015; NT 430/2009; Parecer Conjunto SECAD – SEP – DIPLAD – 390/2008; Portaria MF 15/2018. CGADM
Averbação de tempo de serviço	Registro do tempo de contribuição de	SERVIDOR	COGEP	SERVIDOR – CGPGP – Lei 8.112/90, art. 100 a 103; Lei 13.846/2019; COGEP – LEGIS – SECAD – EC 103/2019; Portaria MPS 154/2008

	vínculo de trabalho prestado a outras instituições, não aproveitado para outros benefícios				
Concessão horário especial ao servidor deficiência	Será concedido horário especial ao servidor com deficiência ou que possua cônjuge, filho ou dependente com deficiência, sem necessidade de compensação das horas de trabalho	SERVIDOR	COGEP	SERVIDOR - CGPG - COGEP - LEGIS - SEPAG - SECAD - SEP - DIPLAD - GABIN - PRESI	Lei 8.112/90, art. 98 e 99 (atualização Leis 9.527/97, 11.501/2007, 13.370/2016); Decretos 1.590/95 e 1.867/96
Concessão para casamento	O servidor poderá ausentar-se do serviço em razão de casamento, por oito dias consecutivos	SERVIDOR	COGEP	SERVIDOR – SOUGOV – SEI – COGEP – SEPAG - SECAD	Lei 8.112/90, art. 97 (atualização Lei 12.998/2014) Nota Técnica 16.379/2017-MP
Concessão para doar sangue	O servidor poderá ausentar-se do serviço por um dia para doar sangue	SERVIDOR	COGEP	SERVIDOR – SOUGOV – SEI – COGEP – SEPAG - SECAD	Lei 8.112/90, art. 97 (redação Lei 12.998/2014)
Concessão para tirar o título de eleitor	O servidor poderá ausentar-se do serviço, limitado a dois dias para alistamento ou recadastramento eleitoral	SERVIDOR	COGEP	SERVIDOR – SOUGOV – SEI – COGEP – SEPAG - SECAD	Lei 8.112/90, art. 97 (atualização Lei 12.998/2014)
Concessão por falecimento em família	O servidor poderá ausentar-se do serviço em razão de	SERVIDOR	COGEP	SERVIDOR – SOUGOV – SEI – COGEP – SEPAG - SECAD	Lei 8.112/90, art. 97 (atualização Lei 12.998/2014)

		falecimento em família, observada a legislação, por oito dias consecutivos			
Contagem de tempo de contribuição para aposentadoria	Contagem do tempo de contribuição do servidor, com projeção da data provável de aposentadoria	SERVIDOR	COGEP	SERVIDOR – CGPGP – COGEP – LEGIS – SEPAG – SECAD	Lei 8.112/90, art. 186 a 195 (atualização Leis 9.527/97, 11.907/2009), CF art. 40, EC 20/98, 41/2003, 47/2005, 103/2019
Dispensa de função confiança^v	A dispensa de função de confiança dar-se-á a juízo da autoridade competente ou a pedido do servidor	SERVIDOR/DIRETOR	GABIN ^v	CGPGP – COGEP – DIRETOR – GESTOR – SEPAG – SECAD – SERVIDOR – DIPLAD – GABIN – PRESI	Lei 8.112/90, art. 35 (redação Lei 9.527/97); Decretos 11.449/2023, 11.376/2023, 9.989/2019
Emissão de certidão de tempo contribuição na Fundaj	Certidão ao ex-servidor de tempo trabalhado na Fundaj para averbação em outro órgão público	EX-SERVIDOR	COGEP	EX-SERVIDOR – CGPGP – COGEP – LEGIS – SEPAG – SECAD	EC 103/2019, 20/1998; lei 10.887/2004; Decreto 83.048/99/93; Portaria MPS 154/2008
Exame médico admissional	Avaliação da capacidade física e mental do candidato para exercer as atividades para as quais está obrigado em razão do cargo público que irá ocupar	CGPGP	COGEP	CGPGP – COGEP – SERVIÇO MÉDICO – SERVIDOR	Lei nº 8.112/90
Exame médico periódico^{vi}	Avaliação do estado de saúde dos	CGPGP	COGEP	CGPGP – COGEP – SERVIÇO MÉDICO –	Lei 8.112/90, art. 206-A; Decreto 6.856/2009; Portaria Normativa SRH 04/2009, SRH

		servidores, bem como identificação de possíveis riscos existentes no ambiente de trabalho e prevenção de doenças ocupacionais	SERVIDOR	783/2011
Exoneração de cargo efetivo	de	A exoneração de cargo efetivo dar-se-á a pedido do servidor ou de ofício, observada a legislação	SERVIDOR - PRESIDENTE COGEP	CGPGP - COGEP - SEPAG - SECAD - SERVIDOR - DIPLAD - GABIN - PRESI Lei 8.112/90, art. 20, 34, 65, 95 e 172; Nota Informativa 305 /2010/COGES/DENOP/SRH /MP
Exoneração de cargo comissão^v	de em	A exoneração de cargo em comissão e a dispensa de função de confiança dar-se-á a juízo da autoridade competente ou a pedido do servidor	SERVIDOR/DIRETOR GABIN ^v	CGPGP - COGEP - DIRETOR - GESTOR - SEPAG - SECAD - SERVIDOR - DIPLAD - GABIN - PRESI Lei 8.112/90, art. 35 (redação Lei 9.527/97); Decretos 11.449/2023, 11.376/2023, 9.989/2019, 9.794/2019
Férias		Período de descanso de trinta dias, observadas as exigências da legislação	SERVIDOR COGEP	SERVIDOR – GESTORES – SOUGOV – SEI - CGPGP – COGEP - SEPAG – SECAD - DIPLAD Lei 8.112/90 art. 77 a 80 (atualização Leis 8.216/91, 9.525/97, 9.527/97); ON SGP/MPOG 10/2014, ON SRH 2/2011
Gratificação de Atividade de Ciência e Tecnologia - GDACT individual		Gratificação concedida aos servidores ocupantes de cargos efetivos da Fundaj, integrantes do	CGPGP COGEP	COGEP – SEPAG – SECAD – SEP - DIPLAD – GABIN - PRESI Leis 11.344/2006, 11.907/2009, 13.324/2016. Decreto 10.196/2010, 7.133/2010; MP 2.229/2001; Portaria Interministerial MP/MCTI 428/2012; Portaria Fundaj 104/2020

	Plano de Carreiras de Ciência e Tecnologia				
Gratificação de Atividade GDACT / GFMPGPE /GDACE - institucional	Gratificação concedida aos servidores que recebem GDACT / GFMPGPE /GDACE – com base no desempenho institucional	CGPGP	COGEP	COGEP – SEPAG – SECAD –SEP - DIPLAD – GABIN – PRESI – DIRETORIAS - CONDIR	Leis 11.344/2006, 11.907/2009, 12.277/2010; 12.702/2012, 13.324/2016. Decreto 10.196/2010, 7.133/2010, 7.849/2012; MP 2.229/2001; Portaria Interministerial MP/MCTI 428/2012; Portaria Fundaj 104/2020
Gratificação de Desempenho de Atividades de Cargos Específicos – GDACE individual	Gratificação concedida aos servidores ocupantes de cargos efetivos da Fundaj, integrantes do Plano de Cargos Específicos	CGPGP	COGEP	COGEP – SEPAG – SECAD –SEP - DIPLAD – GABIN – PRESI	Decretos 7.849/2012, 7.133/2010; Leis 13.324/2016, 12.277/2010; Portaria Fundaj 104/2020
Gratificação de Desempenho de Atividades Médicas do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - GDM-PGPE individual	Gratificação concedida ao servidor ocupante de cargo efetivo de médico da Fundaj, integrante do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo	CGPGP	COGEP	COGEP – SEPAG – SECAD –SEP - DIPLAD – GABIN - PRESI	Lei 12.702/2012, 13.324/2016; Portaria Fundaj 104/2020.
Gratificação de qualificação	Gratificação concedida aos titulares de cargos de provimento efetivo de nível intermediário integrantes das	SERVIDOR	COGEP	SERVIDOR – COMITÊ DA GQ – CGPGP – SEPAG – SECAD – SEP – DIPLAD – GABIN - PRESI	Leis 11.907/2009 e 12.778/2012; Decreto 7.922/2013; Portaria Fundaj 034/2013

	Carreiras de C&T em retribuição ao cumprimento de requisitos técnico-funcionais, acadêmicos e organizacionais estabelecidos em lei				
Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso - GECC	Gratificação devida ao servidor que, em caráter eventual, desempenhar as atividades em cursos ou concursos, previstas na legislação	Diretorias	COGEP	DIRETORIAS – CGPGP – COGEP – SEPAG - SEP	Lei 8.112/90 art. 76-A (atualização Lei 11.314/2006, 11.501/2007); Decretos 11.069/2022 e 6.114/2007; IN 64/2022. Portaria Fundaj 63/2023
Inclusão de dependentes	Inclusão dos dependentes do servidor	SERVIDOR	COGEP	SERVIDOR – SOUGOV – SEI – CGPGP – COGEP – SECAD - SEP	Lei 8.112/90, art. 83; Decreto 9.580/2018; IN RFB 1.500/2014; Portaria Normativa 1/2017
Indenização de transporte	Indenização de transporte ao servidor que realizar despesas com a utilização de meio próprio de locomoção para a execução de serviços externos, observada a legislação	SERVIDOR	COGEP	SERVIDOR – CGPGP – COGEP – SEPAG – nº 3.184/99; Portaria Normativa nº 08 - SOUGOV – SECAD - SEP	Lei 8.112/90, art. 51 e 60; IN 10/1996; Decreto SRH/MP/99
Interrupção de férias	Interrupção de férias de servidor por motivos previstos em lei	GESTOR	COGEP	DIPLAD – CGPGP – COGEP – SEPAG – SECAD - SEP	Lei 8.112/90 art. 80 (atualização Leis 8.216/91, 9.525/97, 9.527/97); ON SRH 2/2011

Isenção Imposto Renda	de	Isenção ao servidor de aposentado ou pensionista que se enquadrar nas condições dispostas em lei	SERVIDOR ou PENSIONISTA	COGEP	SERVIDOR PENSIONISTA - CGPGP – COGEP – JUNTA MÉDICA – SEPAG – SECAD - SEP	ou	Leis 7.713/88, art. 6; 9.250/95, art. 30; 8.112/1990. IN RFB 1.500/2014, art. 62.
Licença adotante	à	Licença à servidora adotante, sem prejuízo da remuneração	SERVIDOR	COGEP	SERVIDOR – SOUGOV - COGEP - SEPAG – SECAD – CGPGP – DIPLAD – GABIN - PRESI	Lei 8.069/90, art. 2; Lei 8.112/90, art. 210; Decreto 6.690/2008; Lei 8.213/91, art. 71-A; Nota Técnica 150/2014/CGNOR/DENOP /SEGEPE/MP; Nota Técnica 162/2014/CGNOR /DENOP/ SEGEPE/MP; Ofício Circ. 14/2017-MP	
Licença gestante	à	Licença à servidora gestante, sem prejuízo da remuneração	SERVIDOR	COGEP	SERVIDOR – SOUGOV - COGEP - SERVIÇO MÉDICO - SEPAG – SECAD – CGPGP – DIPLAD – GABIN - PRESI	Lei 8.112/90, art. 207 e 209. Decreto 6.690/2008, Nota Técnica 21.374/2022/ME	
Licença para atividade política		Licença ao servidor, sem remuneração, durante o período que mediar entre a sua escolha em convenção partidária, como candidato a cargo eletivo, e a véspera do registro de sua candidatura perante a Justiça Eleitoral	SERVIDOR	COGEP	SERVIDOR - CGPGP – COGEP - LEGIS – SEPAG – SECAD – SEP – DIPLAD – GABIN - PRESI	Lei 8.112/90 art. 86 (redação Lei 9.527/97); Lei Complementar 64/90; Portaria MEC 641/2021; Instrução Normativa SGP/SEDGG/ME 34/2021	
Licença para o desempenho de mandato classista		Licença sem remuneração para o desempenho de mandato em associação de classe/sindicato,	SERVIDOR	COGEP	SERVIDOR - CGPGP – COGEP - LEGIS – SEPAG – SECAD – SEP – DIPLAD – GABIN - PRESI	Lei 8.112/90 art. 92 (atualização Leis 11.094/2005, 12.998/2014)	

		observada a legislação			
Licença para o serviço militar	Licença concedida ao servidor convocado para o serviço militar, na forma e condições previstas na legislação específica	FORÇAS ARMADAS	COGEP	CGPGP – COGEP – Lei 8.112/90, art. 85, 102 e 103 SEPAG – SECAD – Lei nº 4.375/ 1964, art. 60 DIPLAD – GABIN - PRESI	
Licença para tratamento de saúde do servidor	Licença para tratamento de saúde, a pedido ou de ofício, com base em perícia médica, sem prejuízo da remuneração a que fizer jus	SERVIDOR	COGEP	SERVIDOR – SOUGOV - Lei 8.112/90, art. 202 a 206-A (redação Leis COGEP – SIASS – 9.527/97, 11.907/2009, 12.998/2014); SERVIÇO MÉDICO - Decretos 7.003/2009 e 11.255/22 JUNTA MÉDICA – SEPAG – SECAD - SEP	
Licença para tratar interesses particulares	A critério da Administração, poderá ser concedida ao servidor ocupante de cargo efetivo, desde que não esteja em estágio probatório, licença para o trato de assuntos particulares pelo prazo de até 3 anos consecutivos, sem remuneração	SERVIDOR	COGEP	SERVIDOR – GESTOR – Lei 8.112/90 art. 91 (redação MP 2.225-45/2001); Ofício 62 - COGLE/SRH/MP/2002; COGEP - LEGIS – SEPAG – Orientação Normativa 03/2002 - SRH/MP; IN SECAD – SEP – DIPLAD – SGP/SEDGG/ME 34/2021; Portarias 35/2016 e 98/2016- SEGRT/MPOG; IN 75/2022 SGP/ SEDGG/ME GABIN - PRESI	
Licença por acidente	Será licenciado, com remuneração	SERVIDOR	COGEP	SERVIDOR – SEI – Lei 8.112/90, art. 102, 185, 205, 211 a 214 SOUGOV - COGEP -	

serviço	integral, o servidor acidentado em serviço			SEPAG – SERVIÇO MÉDICO - SECAD - CGPGP
Licença por motivo de afastamento do cônjuge	Licença ao servidor para acompanhar cônjuge ou companheiro que foi deslocado para outro ponto do território nacional, para o exterior ou para o exercício de mandato eletivo dos Poderes Executivo e Legislativo	SERVIDOR	COGEP	SERVIDOR – CGPGP – Lei 8.112/90 art. 84 e 183 (redação Lei COGEP – LEGIS - SEPAG – 9.525/97); Lei 10.667/2003; IN SGP/SEDGG SECAD – SEP – DIPLAD – /ME 34/2021 GABIN - PRESI
Licença por motivo de doença em pessoa da família	Licença ao servidor por motivo de doença em pessoa da família (relacionada na lei), com comprovação por perícia médica oficial	SERVIDOR	COGEP	SERVIDOR – SOUGOV - Lei 8.112/90 art. 81 a 83 (atualização Leis COGEP – SIASS – 9.525/97, 11.907/2009, 12.269/2010) SERVIÇO MÉDICO *** - JUNTA MÉDICA – SEPAG – SECAD - SEP
Licença-paternidade	Pelo nascimento ou adoção de filhos, o servidor terá direito à licença-paternidade	SERVIDOR	COGEP	SERVIDOR – SEI - Lei 8.112/90, art. 208 SOUGOV - COGEP - Decreto nº 8.737/2016 SEPAG – SECAD – CGPGP – DIPLAD – GABIN - PRESI
Licença-prêmio por assiduidade	Licença concedida ao servidor pelo prazo de três meses, com a remuneração do cargo efetivo, a	SERVIDOR	COGEP	SERVIDOR – GESTOR - Lei 8.112/90, art. 87 (redação original); Lei DIRETOR - CGPGP – 9.527/1997, art. 7º; Resolução do Senado COGEP – SEPAG – SECAD Federal nº 35/1999; IN SAF/PR 04/94; – SEP – DIPLAD – GABIN IN SAF/PR 08/93; ON 01/99 DENOR/SRH/ – PRESI MARE; Ofício-Circular 24/99 SRH/MP e 09/2001 SRH/MP

	título de prêmio por assiduidade, após cada período de cinco anos ininterruptos de exercício, prestado até 15.10.1996, observadas as condições previstas na legislação.				
Pagamento de substituição	Retribuição paga ao servidor substituto, por motivo de afastamento ou impedimento legal e regulamentar do titular de cargo ou função de confiança	SECAD / COGEP	SEPAG	COGEP – SEPAG – SECAD - SEP	Lei 8.112/1990, art. 38 e 39; Ofício-Circular 01/2005 - SRH/MP; NT 62/2012/CGNOR/ DENOP/SEGEPE/MP; NT 231/2009/COGES/ DENOP/SRH/MP; NT 132/2010/COGES/DENOP /SRH/MP; NT 253/2011/CGNOR/DENOP/SRH /MP; NT 6926/2017-MP. Ofício 146/2005 /COGES; Nota Informativa nº 11040/2018-MP
Pagamento per-capita saúde / GEAP	Subsídio suportado pela União para o custeio das despesas com o plano de saúde do servidor e de seus dependentes, repassado à fundação pública de autogestão	SERVIDOR	COGEP	SERVIDOR – GEAP – CGPGP – COGEP – DIPLAD – CGADM – CCONF	Lei 9.656/98, 8.112/90, art. 230; Decreto 4.978/2004; Portaria MPOG 08/2016; IN SGP/SEDGG/ME 97/2022; Portaria Normativa 1/2017
Pensão vitalícia e temporária	Por morte do servidor, os seus dependentes, nas hipóteses legais, fazem jus à pensão por morte	PENSIONISTA	COGEP	PENSIONISTA – CGPGP – COGEP – LEGIS – PROJUR – SEPAG – SECAD – SEP – DIPLAD – GABIN - PRESI	Lei 8.112/90, art. 215 a 225 (atualização Leis 10.887/2004, 13.135/2015, 13.846/2019); CF, art. 37; EC 103/2019, art. 23 e 24; Portaria SGP/SEDGG/ME 4.645/2022

Redistribuição	Deslocamento de cargo de provimento efetivo, ocupado ou vago no âmbito do quadro geral de pessoal, para outro órgão ou entidade do mesmo Poder, com prévia apreciação do órgão central do SIPEC	SERVIDOR	COGEP	PRESI – GABIN – DIPLAD – CGPGP – COGEP – SEPAG – SECAD	Lei 8.112/90, art. 37 (redação Lei 9.527/97); Decretos 9.739/2019, 10.829/2021; NT 70/2023/MOV/COLEP/CGGP/SAA; Ofício-Circular 2/2023/GABINETE/CGGP/SAA-MEC; Ofício-Circular 07/2000/SRH-MP
Redução da jornada de trabalho	É facultado ao servidor de cargo de provimento efetivo, requerer a redução da jornada de trabalho, observada a legislação	SERVIDOR	COGEP	SERVIDOR – CHEFIA – DIRETOR – CGPGP – COGEP – SEPAG – SECAD – SEP	Medida Provisória 2174-28/2001; IN MPDG/SGP02/2018
Registro de frequência	Registro da frequência e ocorrências do servidor	CGPGP	COGEP	SERVIDOR – CHEFIA – CGPGP – COGEP – SEPAG – SECAD - SEP	Decreto 1.867/96, 1.590/1995; Lei 8.112/90, art. 19 (redação Lei 8.270/91)
Remoção	Deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede	SERVIDOR/ GESTOR	COGEP	CGPGP - COGEP – DIRETOR – GESTOR – SEPAG – SECAD - SEP – SERVIDOR - DIPLAD – GABIN - PRESI	Lei 8.112/90, art. 36 (redação Lei 9.527/97)
Retribuição por titulação	Retribuição concedida aos titulares de cargos de provimento efetivo de nível superior integrantes	SERVIDOR	COGEP	SERVIDOR – COGEP – SEPAG – SECAD – SEP – DIPLAD – GABIN - PRESI	Leis 11.907/2009 e 12.778/2012; Ofício Circular nº 818/2016-MP

		das Carreiras de C&T detentores do título de Doutor ou grau de Mestre ou de certificado de conclusão de cursos de aperfeiçoamento ou especialização, observadas as exigências da lei			
Seguro de acidentes pessoais para estagiários e bolsistas PIBIC	Seguro obrigatório de acidentes pessoais	CGPGP	COGEP	CGPGP - COGEP - Lei 11.788/2008, art. 5º e 9º; RN CNPq - GESTOR PIBIC - SEPAG - 017/2006 e atualizações. SECAD - DIPLAD - CGADM - CCONF	
Solicitação de exercício provisório	Solicitação para exercício e lotação provisórios na Fundaj (ou da Fundaj para outro órgão), concedida ao servidor em Licença por motivo de afastamento do cônjuge ou companheiro, observada a legislação	SIPEC	COGEP	PRESI - GABIN - DIPLAD - Lei 8.112/90 art. 18 e 84 (redação Lei 9.525/97) SEPAG - SECAD - SEP	
Substituição (designação dispensa)^v	Os servidores investidos em cargo ou função de direção ou chefia e os ocupantes de cargo de Natureza	DIRETOR / SERVIDOR	COGEP	CGPGP - COGEP - Lei 8.112/90, art. 38 e 39 (redação Lei 9.527/97); Nota Técnica nº 363/2017-MP; SEPAG - SECAD - Nota Técnica 12168/2017-MP SERVIDOR - DIPLAD - GABIN - PRESI	

Especial terão
substitutos
indicados no
regimento interno
ou designados pelo
dirigente máximo
do órgão

^v Atualmente esses subprocessos (designação e dispensa de substituição, exoneração de cargo em comissão e dispensa de função de confiança) estão sendo realizados diretamente pelo gabinete da Presidência, sem a participação da CGPGP, de acordo com relatos das entrevistas com os(as) gestores(as) da CGPGP.

^{vi} O exame médico periódico dos servidores, que é obrigatório, não tem sido realizado.

Obs.: observa-se neste processo a ausência de ações que integrem um programa de qualidade de vida.

D) PROCESSO: DESENVOLVIMENTO

SUBPROCESSO (ordem alfabética)	DESCRÍÇÃO	DEMANDANTE	SETOR DA CGPGP RESPONSÁVEL PELO SUBPROCESSO	ATORES ENVOLVIDOS (ordem aleatória)	LEGISLAÇÃO
Afastamento para <u>estudo</u> ou missão no exterior	Afastamento do servidor de suas atividades para <u>estudo</u> ou missão oficial no exterior	SERVIDOR	COGEP	SERVIDOR - CGPGP - COGEP - LEGIS - SEPAG - SECAD - SEP - DIPLAD - GABIN - PRESI - COMISSÃO DE SELEÇÃO - CONDIR - CHEFIA IMEDIATA - DIRETOR - BIBLI	Lei 8.112/90, art. 95 e 96- COGEP - LEGIS - SEPAG - SECAD - SEP - DIPLAD - GABIN - PRESI - COMISSÃO DE SELEÇÃO - CONDIR - CHEFIA IMEDIATA - DIRETOR - BIBLI A (redação Lei 9.527/1997); Lei 11.907/2009; Decretos 1.387/95, 3.456/2000, 9.991/2019, 10.506/2020. Portaria MEC 928/ 2022; Resolução Condir nº 462/2022
Afastamento para participação em programa de pós-graduação stricto sensu no país	O servidor poderá, no interesse da Administração, e caso não possa ocorrer simultaneamente com o exercício do cargo ou mediante compensação de horário, afastar-se do exercício do cargo efetivo, com a respectiva remuneração, para participar em programa de pós-graduação <i>stricto sensu</i> no País	SERVIDOR	COGEP	SERVIDOR - CGPGP - COGEP - LEGIS - SEPAG - SECAD - SEP - DIPLAD - GABIN - PRESI - COMISSÃO DE SELEÇÃO - CONDIR - CHEFIA IMEDIATA - DIRETOR - BIBLI	Lei 8.112/90, art. 95 e 96- COGEP - LEGIS - SEPAG - SECAD - SEP - DIPLAD - GABIN - PRESI - COMISSÃO DE SELEÇÃO - CONDIR - CHEFIA IMEDIATA - DIRETOR - BIBLI A (redação Lei 9.527/1997); Lei 11.907/2009; Decretos 1.387/95 e 3.456/2000, 9.991/2019, 10.506/2020. Portaria MEC 928/ 2022; IN SGP-ENAP/SEDGG/ME 21/2021 (com redação dada pelas IN SGP-ENAP/SEDGG/ME 69/2021 e 46/2022; Resolução Condir 462/2022; Nota técnica SEI 7058-2019-ME
Concessão especial ao estudante	horário especial ao estudante, quando	SERVIDOR	COGEP	SERVIDOR - CGPGP - COGEP - LEGIS - SEPAG - SECAD - SEP - DIPLAD	Lei 8.112/90, art. 98 e 99 (atualização Leis 9.527/97, 11.501/2007,

	comprovada a incompatibilidade entre o horário escolar e o da repartição, sem prejuízo do exercício do cargo			GABIN – PRESI – GESTOR - DIRETOR	13.370/2016); Decretos 1.590/95 e 1.867/96
Licença capacitação	Após cada quinquênio de efetivo exercício, o servidor poderá, no interesse da Administração, afastar-se do exercício do cargo efetivo, com a respectiva remuneração, por até três meses, para participar de curso de capacitação profissional	SERVIDOR	COGEP	SERVIDOR – GESTOR – DIRETOR - CGPGP – COGEP - LEGIS – SEPAG – SECAD – SEP – DIPLAD – GABIN - PRESI	Lei 8.112/90 art. 81, 87 e 96-A (redação Lei 9.527/97), Decretos 9.991/2019 e 10.506/2020; IN SGP-ENAP/SEDGG/ME 21/2021 (com redação dada pelas IN SGP-ENAP/SEDGG/ME 69/2021 e 46/2022); Resolução Condir 462/2022
Participação de servidores em ações de desenvolvimento, capacitação ou treinamento regularmente instituído	O servidor poderá, no interesse da Administração, participar de ações de desenvolvimento, capacitação ou treinamento regularmente instituído	CHEFIA	COGEP	SERVIDOR – CHEFIA IMEDIATA – DIRETORIA – CGPGP – COGEP – SCDP – DIPLAD – GABIN - PRESI	Decretos 10.506/2020, 10.193/2019, 9.991/2019, 1.387/1995 (e suas atualizações); Lei 8.112/90 e; Portaria MEC 928/2022; Resolução Condir 462/2022, 489/2023, Portaria Fundaj 62/2023
Plano de Desenvolvimento Pessoas	Plano anual elaborado a partir do levantamento das necessidades de desenvolvimento relacionadas à consecução dos objetivos institucionais, que vigorará no exercício seguinte	MGI	COGEP	SERVIDORES – DIRETORIAS – CHEFIAS – CGPGP – COGEP	Decretos 10.506/2020 e 9.991/2019; IN ENAP/SEDGG/ME 21/2021 (com redação dada pelas IN SGP-ENAP/SEDGG/ME 69/2021 e 46/2022); Lei 8.112/90, art.87, 95, 96-A; Resolução Condir 462/2022

E) PROCESSO: MONITORAÇÃO

SUBPROCESSO (ordem alfabética)	DESCRÍÇÃO	DEMANDANTE	SETOR DA CGPGP RESPONSÁVEL PELO SUBPROCESSO	ATORES ENVOLVIDOS (ordem aleatória)	LEGISLAÇÃO
Acompanhamento da legislação relativa à pessoa	Monitoramento diário das mudanças na legislação relativa à pessoal	CGPGP	LEGIS	CGPGP - COGEP	Acórdão TCU 358/2017
Atualização cadastral	Atualização dos dados cadastrais	CGPGP/SERVIDOR	COGEP	SERVIDOR – SOUGOV - SEI - CGPGP – COGEP – SEPAG – SECAD	Lei 8.112/90, Decreto 8.727/2016; Portaria 233/2020; NI 45/2015/CGNOR/DENOP/SEGE/MP
Divulgação de dados sobre a força de trabalho	Divulgação proativa de dados sobre a força de trabalho na intranet e no site da Instituição	ASCOM	CGPGP	ASCOM – DIPLAD – CGPGP – COGEP - SEPAG	Lei 12.527/2011 e suas atualizações
Homologação de folha de pagamento	Análise das informações geradas de forma manual e automática no mês e, quando necessário, comando de correções nas fichas financeiras e cadastro dos servidores ativos, aposentados e beneficiários de pensão civil, em período definido de acordo com o cronograma do SIAPEnet	SIAPE	SEPAG	SIAPE – COGEP - SEPAG -	Portaria MARE 978/1996; Comunica 557614/2016

Monitoramento da evolução da força de trabalho	Monitoramento mensal da evolução da força de trabalho, com dados quantitativo e qualitativos	CGPGP	COGEP	CGPGP – COGEP – SEPAG – SECAD	Acórdão TCU 358/2017 - Portaria SEDGG/ME 7.888/2022
---	--	-------	-------	-------------------------------	---

Obs.: observa-se a ausência de ações de planejamento da CGPGP. O TCU (BRASIL, 2020) ao propor estratégias de governança organizacional, ressalta a importância de um planejamento específico para a área de gestão de pessoas, que deixe claro como essa área vai dar suporte aos planos organizacionais. O planejamento pode maximizar a contribuição das entregas da gestão de pessoas para o alcance da estratégia organizacional. O planejamento atua, ainda, como ferramenta de comunicação e controle: coordena os esforços dos colaboradores da área e permite o monitoramento e avaliação dos resultados.

Assim, sobre o mapeamento da legislação e das normas aplicáveis ao sistema civil de pessoal para subsidiar a proposição de estratégia visando a organização das rotinas e fluxos, seguem as seguintes recomendações:

- (1) organizar as rotinas e os fluxos a partir dos processos clássicos do macroprocesso de gestão de pessoas: Provisão, Aplicação, Manutenção, Desenvolvimento, Monitoração, como apresentado neste relatório;
- (2) pensar uma nova estrutura para a CGPGP, na qual as áreas de gestão de pessoas e de desenvolvimento de pessoas estejam bem definidas e tenham condições de atuar efetivamente, sem que a segunda seja “engolida” pela primeira. Com a organização proposta ficou claro um problema já identificado anteriormente neste estudo, de sobrecarga da Coordenação de Gestão e Desenvolvimento de Pessoal. Na verdade, esta unidade integra todas as unidades do que é a CGPGP, sendo responsável, portanto, por praticamente tudo que é realizado no setor;
- (3) incorporar o planejamento da força de trabalho como um subprocesso da CGPGP, envolvendo dados quantitativos e qualitativos (perfil profissional).

"O planejamento da força de trabalho é fundamental para garantir que as organizações possuam quantidade de colaboradores adequada e com os perfis profissionais adequados para atenderem os desafios organizacionais. Esse planejamento gera insumos fundamentais para os processos de seleção, movimentação, treinamento, entre outros" (BRASIL, 2017, p 13);

- (4) que seja feito o monitoramento do quadro de pessoal (com dados quantitativos e qualitativos) por unidade organizacional e a divulgação dos dados sobre a força de trabalho. Esta é uma ferramenta relevante para subsidiar ações nos demais processos da gestão de pessoas, e inclusive munir os gestores de dados para decisões informadas sobre sua equipe de trabalho;
- (5) incluir no planejamento da força de trabalho a definição dos perfis mínimos dos cargos comissionados e funções de confiança. Resguardado o poder discricionário do administrador público para nomeação de cargos em comissão e funções de confiança, "essa escolha deve recair sobre profissionais capacitados para exercer da melhor maneira possível (entre as possibilidades disponíveis) as funções públicas, pois o interesse é público e não do administrador público" (BRASIL, 2017, p. 22). Além da possibilidade de apresentar resultados insatisfatórios, outra consequência possível da inobservância desses perfis é "uma diminuição da motivação dos colaboradores da organização, pois verificam que as escolhas para os cargos em comissão e funções comissionadas de gestão independem dos perfis profissionais apresentados pelos colaboradores" (BRASIL, 2017, p. 23);
- (6) estabelecer critérios objetivos e transparentes para a seleção dos estagiários. Deve-se estabelecer, também, um perfil mínimo para as vagas;
- (7) que a CGPGP recupere o seu protagonismo nos subprocessos de gestão de pessoas que hoje estão sob a execução da Diretoria de Planejamento e

Administração, e até mesmo do Gabinete da Presidência, a exemplo da execução das atividades relativas às nomeações de cargo comissionado e funções de confiança e de estágio. Essa transferência de responsabilidade pode ser justificada no curto prazo, em momentos de transição de administração da Instituição, contudo não deve se prolongar. Sobrecarrega a Diplad e o Gabinete com atividades burocráticas e retira da CGPGP a legitimidade de atuar em áreas que são suas competências;

- (8) que a elaboração do Relatório Anual de Execução do PDP, constitua um subprocesso da CGPGP. Apresentar e avaliar os resultados alcançados pela área no desenvolvimento dos servidores permitirá a transparência na gestão, mas também ações corretivas quando necessário e o devido reconhecimento quando as metas forem alcançadas;
- (9) que o mapeamento aqui apresentado evolua para a elaboração de um manual descritivo de cada subprocesso e o desenho do respectivo diagrama funcional (fluxograma), envolvendo todas as etapas requeridas nesse trabalho, ou seja: o objetivo do subprocesso, seu fluxo, a sequência adequada e eficiente das atividades, os atores envolvidos, os requisitos a serem atendidos e a legislação pertinente. Esse trabalho deve incluir a participação da equipe envolvida em cada subprocesso;
- (10) o mapeamento dos subprocessos de gestão de pessoas deve ser um material que subsidie não apenas o trabalho da equipe da CGPGP, mas também de todos os atores envolvidos. Logo, deve estar disponibilizado na intranet da Fundaj ou outra plataforma utilizada na Instituição. É relativamente comum identificar nos sites das instituições públicas federais links denominados manual do servidor, catálogo do servidor etc. com os principais processos e seus respectivos manuais descritivos, inclusive instituições vinculadas ao MEC, como é o caso da Fundaj;
- (11) que, uma vez mapeados os subprocessos, seja estabelecido um período para revisão desse mapeamento, bem como seja criada uma rotina de atualização permanente da base normativa. A legislação, assim como a prática da Administração e, portanto, da gestão de pessoas, são dinâmicas;
- (12) que haja um alinhamento entre os processos e subprocessos realizados pelas unidades organizacionais que compõem a CGPGP e as competências descritas no Regimento Interno da Fundaj; e
- (13) incorporar aos subprocessos aqui elencados um programa de qualidade de vida no trabalho, bem como o processo de planejamento das atividades, operacionais e estratégicas, da CGPGP.

Atividade 3 – analisar os documentos constitutivos das políticas, planos e projetos (políticas de pesquisa, de formação, de desenvolvimento de pessoal) da Fundaj, vinculados à gestão de recursos humanos, elaborados e implementados nos últimos quatro anos.

Para esta análise foram considerados os documentos encaminhados pela Coordenação Geral de Planejamento e Gestão de Pessoas, assim como, documentos solicitados pela consultora, que foram citados durante as entrevistas com os(as) gestores(as). Entre esses, um dos documentos extrapolou o intervalo de quatro anos, por tratar de um processo importante (progressão funcional) e ter sido mencionado durante uma das entrevistas. A Política de Pesquisa, que foi elaborada em 2017, também foi considerada por estar expressa no título da atividade.

Não é apropriado, contudo, analisar esse conjunto de documentos da Instituição sem considerar como a área de gestão de pessoas se apresenta na administração pública federal de uma forma geral. E, claro, sem considerar a estrutura fragilizada da CGPGP, questão tratada na Atividade 1 deste relatório.

Assim, é importante mencionar que o TCU, em seu relatório fruto de um estudo realizado em 2016, com 352 instituições públicas federais, sobre governança e gestão de pessoas, destaca a necessidade de aprimoramento da legislação para que os profissionais gestão de pessoas contem com um arcabouço normativo mais atualizado. Contudo, reconhece que algumas ferramentas mais modernas já são permitidas pela legislação vigente, a exemplo das trilhas de aprendizagem, gestão por competências, banco de talentos, entre outras destacadas pelo Tribunal.

Ao concluir sua análise o TCU (BRASIL, 2017, p. 47) reconhece, no entanto, que “verifica-se que muitas organizações não utilizam ferramentas importantes que já são permitidas pela legislação vigente”. Cada ferramenta dessa poderia ser relacionada neste relatório, por que a Fundaj já deveria ter essas ferramentas aplicadas. Elas são “modernas”, mas não são recentes e sua introdução na administração pública federal já tem mais de uma década.

Por exemplo, a gestão por competências no serviço público federal começou a ser discutida em 2000. Contudo só foi incorporada à legislação de gestão de pessoas em 2006, com o Decreto nº 5.707/2006. Este determinava à época que nos dois primeiros anos de sua vigência os órgãos deveriam priorizar a qualificação dos profissionais de RH nessa temática. No entanto o modelo não foi adotado por toda a administração pública federal, e aqueles que adotaram não estão no mesmo nível de implementação (MOURA, 2014). O estudo do TCU faz essa constatação (BRASIL, 2017)

Assim, quando o Decreto nº 9.991/2019, que trata da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, define que “A elaboração do PDP será precedida, preferencialmente por diagnóstico de competências”, trata essa questão como se todas as instituições públicas tivessem conseguido fazer essa transição de modelo de

gestão de pessoas. E essa não é a realidade. A Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21/2021, que orienta as instituições quanto à implementação da Política Nacional traz, ainda, para nortear a elaboração dos Planos, definição de competências que seriam transversais a um setor público de alto desempenho e competências características de um ideal de liderança. Mas o uso desses conceitos por si só, sem uma compreensão maior desse modelo de gestão, e sem considerar as especificidades de cada Instituição, não garante um Plano mais eficaz.

Feita essa ressalva, a análise nesta Atividade 3 chama a atenção para as questões das práticas e dos normativos que precisam ser discutidas, mas também para a necessidade de uma visão sistêmica, que considere como essas políticas, portarias e/ou resoluções podem se fortalecer mutuamente e fortalecer os valores, princípios e diretrizes que se quer ver na Fundaj.

A – POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

- Resolução do Conselho Diretor nº 462, de 28 de julho de 2022 - Aprova a proposta de **Política de Desenvolvimento de Pessoas** da Fundação Joaquim Nabuco.

A Política de Desenvolvimento de Pessoas da Fundaj está apoiada na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (Decreto 9.991/2019). Desde que foi atualizada, em julho de 2022, a política interna adotou critérios mais rigorosos para o afastamento de servidores para cursos de pós-graduação *stricto sensu*. Adotou-se um processo seletivo interno, baseado no Decreto citado acima. Um(a) gestor(a) da CGPGP explicou que “desde então, não se mandou mais ninguém [para cursos de pós-graduação]”.

Na Atividade 1, na seção C – Processos, Infraestrutura e Eficiência essa questão foi mencionada por um(a) dos gestores(as) do corpo diretivo estratégico, como uma demanda represada, que já deveria ter sido resolvida, mas que o setor de RH não toma para si essa responsabilidade de provocar uma decisão sobre essa questão. A política interna ainda está sendo revista (essa questão não foi aprofundada nas entrevistas, contudo é importante que a dinâmica definida para a seleção não inviabilize o processo, garantindo-se sempre a observância dos princípios administrativos).

Sobre o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (principal instrumento da PNDP), a partir das falas dos(as) gestores(as) entrevistados(as), do RH e do corpo diretivo estratégico, ficou evidente que o PDP tem sido elaborado de forma burocrática, e pouca atenção tem sido dada à sua execução. A Fundaj, inclusive, não tem conseguido executar o orçamento destinado às ações de capacitação, como visto na seção C - Processos, Infraestrutura e Eficiência da Atividade um deste relatório.

Então, é preciso não apenas pôr a Política em prática e executar o PDP. É importante um acompanhamento no processo de identificação das necessidades das equipes. Preparar essas pessoas designadas pelas diretorias. Não se pode esquecer que, além

de desenvolver as competências necessárias ao desempenho institucional, as oportunidades de desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes atuam como elementos motivadores e de retenção de talentos, como será abordado na Atividade 4 deste relatório.

A Fundaj pode aprimorar sua Política destacando um capítulo para o desenvolvimento gerencial. O documento define o que entende por competências de liderança, mas ao longo do documento não aprofunda essa questão. A importância de preparar os gestores da Instituição, em especial desenvolver suas competências gerenciais e comportamentais, de modo que esses estejam aptos a conduzirem suas equipes aos resultados esperados, dentro de um ambiente positivo para o desempenho é destacada pelo TCU (BRASIL, 2017, 2020). Na Fundaj, identificou-se nas entrevistas problemas (“heranças”) que requerem uma preparação das chefias para chegarem a uma solução. São servidores com problemas de relacionamento, baixa ou nenhuma assiduidade, questões de assédio moral, preconceitos, que não devem continuar. Essas são questões que não dizem respeito apenas à CGPGP, mas a qualquer gestor de pessoas.

A promoção da capacitação gerencial e o desenvolvimento de sucessores para as ocupações de gestão estão entre os objetivos da PNDP (art. 3º, inciso VI do Decreto nº 9.991/2019) e são reiterados na Política da Desenvolvimento de Pessoal da Fundaj, contudo merece uma atenção maior, com o detalhamento de um programa de ações. Inclusive ações que devem ser desencadeadas com a nomeação e posse no cargo de gestão.

Na Atividade 2 deste relatório foi proposto incluir no processo “Desenvolvimento” o subprocesso elaboração do “Relatório Anual de Execução do PDP”. É importante que esse instrumento (previsto no Decreto nº 9.991/2019) seja elaborado. Lembro que este deve ser encaminhado ao órgão central do SIPEC, para análise e consolidação das informações dos diversos órgãos e entidades da administração pública federal (Art. 10 do Decreto nº 9.991/2019, com redação dada pelo Decreto nº 10.506/2020). Inclusive, a baixa execução do PDP, que estará evidente no Relatório Anual, é um excelente argumento para que a CGPGP reivindique uma mudança na sua estrutura organizacional (necessidade de mudança registrada nas Atividades 1 e 2 deste relatório).

Assim, a Fundaj, apresenta não apenas deficiência na execução da sua Política de Desenvolvimento de Pessoas, para reverter essa situação é necessário repensar a estrutura organizacional, capacitar os profissionais que ficarão à frente das ações estratégicas da gestão de pessoal e atualizar a visão institucional sobre desenvolvimento de pessoal. Com essa visão “moderna”, a CGPGP poderá propor, por exemplo, um PDP baseado em “trilhas de desenvolvimento” e não em demandas pontuais de capacitação.

A própria Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (Decreto nº 9.991/2019, art. 2º, inciso V) menciona as “trilhas de desenvolvimento” como um dos seus

instrumentos. A Instituição contaria, assim, com uma Política de Capacitação Continuada orientando a participação dos servidores em ações de educação continuada. Focar nas necessidades atuais e futuras (da Instituição), planejando trilhas alternativas e flexíveis, incentivando, inclusive, cursos de pós-graduação.

Outras questões como a gestão por competências e a formação de banco de talentos, também devem ser integradas à Política de Desenvolvimento de Pessoas da Fundaj, na medida que a CGPGP for sendo melhor estruturada. O investimento nas práticas de desenvolvimento fortalecerá o papel estratégico do RH.

Por fim, um aspecto interessante e bem-vindo da Política de Desenvolvimento de Pessoas da Fundaj é a parceria prevista entre a CGPGP e a Diretoria de Formação e Inovação, por meio da Escola de Inovação e Políticas Públicas - EIPP. As ações do Plano devem, preferencialmente, ser ofertadas com a participação da Difor, em turmas fechadas ou em vagas reservadas em cursos abertos.

Contudo, considerando a fala de um(a) dos(as) gestores(as) de RH, no último PDP, o gestor da EIPP à época identificou que a unidade poderia realizar a maior parte das capacitações demandadas no Plano e/ou disponibilizar vagas em cursos já programados (essa consulta está prevista nos normativos internos e no Decreto nº 9.991/2019 e é informada ao órgão central do Sipec). No entanto, isso não ocorreu. É importante que as unidades se entendam e haja um compromisso a partir dessa consulta.

Está prevista, também, a possibilidade de parceria com outras instituições públicas. Como registrado na Atividade 4 deste relatório, a criação de redes também é possível entre unidades da área meio de diferentes instituições. Por vivenciarem problemas comuns, essas áreas podem se beneficiar organizando ações de capacitação específicas da área (a exemplo do e-social) e/ou potencializar a capacidade de atender demandas dos servidores.

B – GESTÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL (E INSTITUCIONAL)

- Portaria Fundaj nº 104, de 12 de junho de 2020 - Estabelece **critérios e procedimentos específicos de avaliação individual e institucional** da Fundação Joaquim Nabuco e de atribuição da Gratificação de Desempenho de Atividade de Ciência e Tecnologia - GDACT, Gratificação de Desempenho de Atividades Médicas do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - GDM-PGPE e da Gratificação de Desempenho de Atividades de Cargos Específicos - GDACE.

Durante as entrevistas com os(as) gestores(as) da CGPGP e do corpo diretivo estratégico constatou-se que a Fundaj, na aplicação da avaliação de desempenho individual, não promove uma “gestão do desempenho”. O processo parece ser feito para cumprir etapas necessárias à atribuição das gratificações de desempenho (GDACT, GDM-PGPE e GDACE) e ao processo de progressão.

O processo envolve autoavaliação, avaliação pela chefia, avaliação pelos pares e avaliação da chefia pelos subordinados. Este é um ponto importante, pois abrange várias perspectivas, além da tradicional avaliação da chefia. Contudo, é insuficiente.

É relevante saber por que avaliar o desempenho dos colaboradores e da instituição. Essas avaliações não devem visar apenas o ganho das gratificações de desempenho, mas de fato atuarem como ferramentas de gestão. Dutra (2019, p. 92) alerta para a “tendência à burocratização e à matematização” do processo de avaliação de desempenho nas organizações públicas.

Embora no artigo 1º da Portaria 104/2020 informe que essas avaliações “serão utilizadas como instrumento de gestão, com vistas a implementar a capacitação e o aperfeiçoamento profissional”, essas não geram informações qualitativas (necessidades de desenvolvimento, banco de talentos, lacunas de competências, problemas de relacionamento interpessoal, necessidade de realocação, entre outros) que possam subsidiar outras áreas da gestão de pessoas ou, no caso das metas institucionais, implementar intervenções com vistas à melhoria nos resultados alcançados. Pelas falas nas entrevistas, cumpre-se um ritual burocrático.

Com exceção das reuniões remotas durante o período mais crítico da pandemia, não há uma prática de preparação dos gestores e servidores para o processo de avaliação de desempenho. Outro agravante é que foi mencionado que nos últimos anos tem se utilizado bastante a possibilidade de repetir a avaliação anterior, a exemplo da Portaria Fundaj nº 48/2023, que estendeu o resultado da avaliação de desempenho individual referente ao período de março de 2021 a fevereiro de 2022 para o período de março de 2022 a fevereiro de 2023.

Outro aspecto importante é em relação à avaliação institucional. Caberia a um setor de planejamento coordenar o processo de definição das metas institucionais (globais e setoriais), acompanhar e avaliar o desempenho institucional. Na ausência dessa unidade, a Portaria nº 104/2020 determina que o cumprimento das metas globais e setoriais será acompanhado pela CGPGP, que elaborará relatórios sobre o desempenho institucional e consolidará a avaliação institucional. Esta é uma unidade que não tem dado conta dos seus papéis estratégicos, ‘afogada’ nos processos operacionais. Como dará conta do acompanhamento da avaliação institucional?

No documento não fica claro que unidade é responsável por deflagrar o processo de definição das metas globais e setoriais. Etapa que vai gerar a elaboração dos planos de trabalho das unidades e dos planos de trabalho dos servidores. Como tem que deflagrar o processo da elaboração dos planos de trabalho individuais, e essa etapa depende da definição das metas institucionais, um(a) dos(as) gestores(as) da CGPGP tem provocado as diretorias para definirem as metas.

Tem havido atrasos na publicação das metas (como já mencionado nas atividades 1 e 2 deste relatório), impactando em atrasos na elaboração dos planos de trabalho setoriais e individuais. A Portaria Fundaj 160/2022 que instituiu o Plano de Metas Institucionais para o período de 1º de março de 2022 a 28 de fevereiro de 2023, só foi

publicado em setembro de 2022. A homologação dos resultados da avaliação dessas metas só foi publicada em agosto de 2023 (Portaria Fundaj nº 68/2023).

Os atrasos na publicação das metas institucionais acarretam o consequente atraso na deflagração do processo de avaliação de desempenho individual (elaboração dos planos de atividades individuais), assim como compromete a transparência do processo. Já os atrasos na publicação dos resultados, possivelmente impactam no atraso dos processos de pagamento das gratificações de desempenho e de progressão.

Deve-se analisar se de fato há o envio dos relatórios de atividades das unidades de avaliação à CGPGP, se esta faz o acompanhamento e monitoramento do desempenho institucional mediante relatórios de gestão, como prevê a Portaria Fundaj nº 104/2020. Para que haja um alinhamento de fato entre norma e prática.

Um(a) dos(as) gestores(as) da CGPGP mencionou que o governo disponibiliza um sistema informatizado de gestão de desempenho³. Seria importante avaliar a adequação desse sistema à Fundaj e se o sistema contribuiria para tornar o processo mais transparente e célere. A informatização do processo, contudo não elimina a necessidade de capacitar os envolvidos na avaliação de desempenho para esse momento. Deve-se buscar, também, desenvolver uma sistemática que permita de fato a gestão do desempenho, ou seja, gere informações “para decisões gerenciais dela decorrentes, tais como: a valorização, o desenvolvimento e a movimentação de pessoas dentro das organizações” (DUTRA, 2019, p. 65).

O Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2017, p. 32), em seu relatório sobre governança e gestão de pessoas na administração pública federal destaca que

O processo de gestão do desempenho é elemento integrador de diversas práticas de gestão de pessoas, pois oferece insumos para: a melhoria de programas de capacitação, o pagamento de gratificação de desempenho, a política de promoção e progressão no cargo ou carreira, e a identificação de falhas em equipes, gestores, processos, fluxos e condições de trabalho

Por fim, durante uma das entrevistas com um(a) dos gestores(as) da CGPGP, constatou-se que as normas relativas à progressão dos servidores do quadro de pessoal da Fundaj (Portaria Presi nº 067/2008) precisam ser atualizadas. A Portaria precisa ser revista, sobretudo em relação às normas de avaliação de desempenho aqui analisadas.

C – POLÍTICAS DE PESQUISA E DE FORMAÇÃO

- Resolução do Conselho Diretor nº 277, de 27 de julho de 2017 – aprova a proposta de revisão da **Política de Pesquisa** da Fundação Joaquim Nabuco.

³ <https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/sigepe/modulo-avaliacao-de-desempenho>

- Resolução do Conselho Diretor nº 360, de 26 de setembro de 2018 - aprova a **Política de Formação** da Fundação Joaquim Nabuco.

As Políticas de Pesquisa e de Formação serão analisadas aqui a partir das suas convergências com o macroprocesso de recursos humanos.

De uma forma geral essas políticas indicam para o setor de gestão de pessoas possibilidades de como contribuir para fortalecer os princípios declarados e cumprir as diretrizes nelas estabelecidas. Estes (princípios e diretrizes), portanto, orientam as práticas de gestão de pessoas direcionadas aos colaboradores que trabalham nessas áreas.

Nesse sentido essas políticas devem atuar de forma integrada – a partir de ações colaborativas entre as áreas - com benefícios mútuos e, consequentemente, benefícios para a Fundaj.

A área de gestão de pessoas desenvolverá uma abordagem mais abrangente e eficaz nas suas ações, potencializando a sua capacidade de atender as demandas (plurais) de desenvolvimento de pessoal dos servidores da Fundaj: programas de desenvolvimento de competências que permitam aos pesquisadores, por exemplo, aprimorar suas habilidades de pesquisa, e aos servidores da Difor, aprimorar seus conhecimentos em técnicas de avaliação de aprendizagem; e, também, possibilidades de ações em parceria com essas Diretorias.

Um(a) dos(as) gestores(as) do corpo diretivo estratégico identifica contudo, um “gargalo” na relação entre as áreas finalísticas e as áreas meio na Fundaj: há um desconhecimento entre elas do que cada uma faz, “tem um hiato”.

Como registrou um(a) dos(as) gestores(as) do corpo diretivo estratégico, a CGPGP tem que “ter uma compreensão dos objetivos finalísticos das demais Diretorias [...] diante dessas finalidades, desses objetivos [...] o que fazer para de fato cumprir esse papel” e pensar o desenvolvimento das pessoas como servidores de uma instituição pública.

Como mencionado na atividade 1 deste relatório, na seção B - Alinhamento e Ação Estratégicos, para isso é importante que se garanta a participação efetiva da área de gestão de pessoas no planejamento estratégico, acompanhado claro da formação dos servidores lotados no setor e de uma estrutura organizacional adequada. É necessária, ainda, uma “compreensão mais ampla de seu papel estratégico e do ganho que essa área pode gerar em termo de desempenho organizacional” (BRASIL, 2017, p. 21).

A partir desse novo olhar pode-se criar um ambiente de trabalho que valorize a colaboração, a interdisciplinaridade e uma visão sistêmica. Por exemplo, a Política de Desenvolvimento de Pessoas da Fundaj exige que a EIPP seja consultada sobre a possibilidade de atender as demandas internas de capacitação identificadas no Plano de Desenvolvimento de Pessoas. Isso pode acontecer de forma burocrática, apenas para cumprir uma norma, ou a partir de relação de parceria. Essa parceria pode contribuir, por exemplo, para o fortalecimento da Difor como uma escola de governo

de referência na região. As demandas técnico gerenciais da Fundaj pode gerar indicativo de demandas comuns a outras instituições públicas.

Como registrado na Atividade 1, seção B – Alinhamento e Ação Estratégicos, durante as entrevistas os(as) gestores(as) do corpo diretivo das áreas finalísticas foram questionados se, ao promoverem cursos, inclusive cursos de pós-graduação, havia a prática de consultar a CGPGP sobre vagas para os servidores. O mesmo foi perguntado aos (às) gestores(as) da CGPGP, se havia uma negociação de reserva de vagas nesses cursos para os servidores. O que se constatou é que essa possibilidade não é uma prática na Fundaj. O que se observa é que não há um diálogo entre essas áreas.

Seria importante a garantia de vagas para servidores nos cursos promovidos pelas Diretorias. Não se está falando em favoritismo, portanto, deve-se estabelecer uma cota ou critério e, nos casos em que o curso exigir uma seleção, os servidores devem se submeter também a essa seleção. Quando houver uma ação de desenvolvimento, qualquer que seja ela (cursos, workshops, seminário, palestras, pós-graduação etc.) a CGPGP deveria ser comunicada e a essa cabe se mobilizar para identificar se há uma demanda na Instituição. A CGPGP, por sua vez, também deve ser proativa. Requerendo vagas quando não for comunicada. Criar uma rotina nessa comunicação.

Observou-se que entre as diretrizes da Política de Formação, estão: "Estimular a capacidade técnica dos servidores da Fundaj para atividades de docência, observados os requisitos de titulação, experiência profissional e legislação vigente" e "Ofertar capacitações e estimular a participação dos servidores da Fundaj em qualificações profissionais promovidas pela Difor ou em parceria com outras Diretorias e instituições parceiras". Para que essas diretrizes sejam seguidas tem que haver uma aproximação entre a CGPGP e a DIFOR. A Diretoria, por exemplo, não pode ignorar o PDP, que cabe à CGPGP executar. A intenção está declarada, falta criar rotinas que aproximem essas duas áreas.

Essa parceria com a Difor, que precisa ser posta em prática, deve se expandir para as outras Diretorias. Isso pode ampliar a possibilidade da CGPGP de atender as demandas do PDP, o que é positivo para a Fundaj.

As políticas de pesquisa e de formação, nos seus textos, reafirmam em seus pressupostos o estímulo à articulação entre as políticas de pesquisa, formação, acervo e comunicação científica e cultural. Contudo, a Política de Desenvolvimento de Pessoas, é transversal a essas outras políticas, assim como também será a política da Fundaj de valorização das pessoas. Portanto, é importante que essas políticas sejam vistas como institucionais. Nesse sentido elas terão convergências, além claro, de expressarem as especificidades dos campos de conhecimento e áreas de atuação sobre os quais tratam.

A integração eficaz dessas políticas, portanto, requer uma comunicação aberta e colaboração entre os setores de RH, pesquisa e formação (devendo incluir, também a MECA). Ela pode melhorar a capacidade de a Fundação reter talentos e atingir seus objetivos estratégicos de maneira mais eficaz.

Por fim, uma vez definida a política de gestão de pessoas (ou de valorização de pessoas) da Fundaj, é importante que as demais políticas reforcem, de uma forma concisa, os princípios que regerão as relações das pessoas na Instituição e dessas com o público da Fundação (a Política de Formação já faz isso, inspirada no Plano Nacional de Educação).

D– PARTICIPAÇÃO EM EVENTOS CIENTÍFICOS

- Resolução do Conselho Diretor nº 489, de 28 de julho de 2023 - Aprova a proposta de atualização do Regulamento da Fundação Joaquim Nabuco para **apoio institucional à participação em eventos científicos, culturais e representação institucional** (Portaria Fundaj nº 62, de 31 de julho de 2023).

Embora a participação de servidores nos eventos tratados na Resolução Condir 489/2023, não se enquadre nas ações de desenvolvimento destacadas na Política de Desenvolvimento de Pessoal, ela tem repercussões relevantes para o servidor e para a instituição.

A definição de critérios contribui para evitar o comportamento registrado por um(a) dos(as) gestores(as) durante a entrevista, e já mencionado na Atividade 1, seção F – Política de Gestão de Pessoas, sobre “relações pessoais [que] prevalecem na autorização de afastamento para eventos ou indicação de servidores para representarem a Instituição”.

O apoio institucional deve passar pelo apoio do setor de gestão de pessoas, ao contribuir, não apenas para a viabilização do afastamento, mas também para promover uma cultura que valorize e incentive essas atividades. Pensando o macroprocesso recursos humanos de forma sistêmica, um modelo de gestão de desempenho por exemplo, deve considerar a participação nesses eventos no momento de avaliação. Ao mesmo tempo, a definição do plano de trabalho, no início do período a ser considerado na avaliação, pode ser um momento de planejamento da participação nesses eventos.

Esse apoio deve estar presente como uma das diretrizes de uma política de valorização dos servidores. Inclusive daqueles servidores que estão retornando do mestrado, doutorado ou estágio pós-doutoral.

Assim, sobre **a análise dos documentos constitutivos das políticas, planos e projetos (políticas de pesquisa, de formação, de desenvolvimento de pessoal) da Fundaj, vinculados à gestão de recursos humanos, elaborados e implementados nos últimos quatro anos**, seguem as seguintes considerações

(1) sabe-se que, "muitas organizações não utilizam ferramentas importantes que já são permitidas pela legislação vigente" (BRASIL, 2017, p. 47). A Fundaj se enquadra entre essas organizações, além de apresentar uma estrutura organizacional que não

favorece a ação estratégica. Assim questões como gestão por competências, trilhas de desenvolvimento já deveriam estar implantadas na Fundaj;

(2) o Decreto que institui a PNDP, ao definir os procedimentos, desconsidera essa realidade do setor público federal;

(3) é importante resolver a questão dos procedimentos para liberação dos servidores para cursos de pós-graduação, considerando essa formação faz parte das carreiras de ciência e tecnologia e a qualificação do quadro de pessoal é importante para o alcance das metas institucionais;

(4) acompanhar e preparar as diretorias para o levantamento das necessidades de capacitação, propondo o desenho de trilhas de desenvolvimento e não demandas pontuais de capacitação;

(5) executar o PDP e elaborar o Relatório Anual de Execução do PDP;

(6) incluir na política interna de desenvolvimento de pessoas um programa de desenvolvimento gerencial que desenvolva competências gerenciais e comportamentais, assim como prepare sucessores para as ocupações de gestão;

(7) implementar a parceria entre a CGPGP e a EIPP/Difor na execução dos cursos do PDP;

(8) reconhecer a avaliação como uma ferramenta de gestão e repensar o instrumento e o processo que são aplicados (tendência à burocratização e à matematização), de modo que gerem informações qualitativas, que permitam intervir com vistas à melhoria dos resultados alcançados. É necessário, também preparar os envolvidos na avaliação de desempenho para esse momento;

(9) atribuir a responsabilidade (ao setor de planejamento) por deflagrar o processo de definição das metas institucionais, seu acompanhamento e avaliação. Essa atribuição não deveria estar na área de gestão de pessoas;

(10) avaliar a possibilidade de adotar o sistema automatizado de avaliação de desempenho disponibilizado pelo governo;

(11) atualizar a Portaria Presi nº 067/2008, que trata da progressão dos servidores do quadro efetivo da Fundaj;

(12) as políticas (desenvolvimento de pessoas, pesquisa e formação, integrando as demais) a partir de ações colaborativas entre as áreas. Isso contribuirá para que a CGPGP seja mais eficaz nas suas ações, potencializando a sua capacidade de atender as demandas de desenvolvimento de pessoas da Fundaj. Isso requer uma comunicação aberta e colaboração entre os setores de RH, pesquisa, formação e a Meca;

(13) garantir a participação de servidores nos cursos promovidos pelas diretorias, criando-se uma rotina de comunicação entre a CGPGP e as diretorias;

(14) definida a política de gestão de pessoas (ou de valorização de pessoas) da Fundaj, é importante que as demais políticas reforcem, de uma forma concisa, os princípios que regerão as relações das pessoas na Instituição e dessas com o público da Fundação; e

(15) é importante ao elaborar os normativos, uma visão sistêmica, que considere como essas políticas, portarias e/ou resoluções podem fortalecer os valores, princípios e diretrizes que se quer ver na Fundaj.

Atividade 4 – levantar e propor mecanismos e estratégias que visem à retenção de talentos e ampliação parcerias acadêmicas e científicas para trabalhos em rede de colaboração, a exemplo de editais de movimentação no serviço público.

A redução do quadro de servidores da Fundaj é uma realidade e vem sendo apontada já há alguns anos nos seus Relatórios de Gestão. Pelos relatos dos(as) gestores(as) da CGPGP, desde o último concurso, em 2006, já foi solicitada nova autorização de concurso por vários presidentes que passaram pela Instituição, contudo não se obteve êxito.

Segundo o Relatório de Gestão da Fundaj – 2022, em dezembro de 2022 a Instituição contava com 60% dos cargos efetivos vagos, considerando os 430 cargos efetivos que compõem o quadro de pessoal aprovado. Um agravante é que dos 167 cargos efetivos ocupados, 40% correspondem a servidores que já recebem abono de permanência, ou seja, atendem as condições para se aposentar (envelhecimento do quadro de pessoal). A redução do quadro de servidores também terminou impactando no quantitativo de estagiários que podem ser contratados.

O quadro de estagiário que já foi de 159, em 2017, em dezembro de 2022 era de apenas 16 estagiários (BRASIL, 2022c). Como chamou a atenção um(a) dos(as) gestores(as) da CGPGP, a redução observada no quadro de estagiário ocorreu, também, em função de mudança na legislação (Instrução Normativa nº 2.013/2019), que determina que o quantitativo de estagiários corresponderá, no máximo, a 8% da sua força de trabalho.

Diante desse quadro crítico nova solicitação de concurso foi realizada em 2023, destacaram os(as) gestores(as) entrevistados. Contudo, outras possibilidades de atrair talentos para a Instituição também devem ser consideradas (embora não sejam tão efetivas quanto um concurso público).

De acordo com o Relatório de Gestão da Fundaj – 2022, “A Fundação vem estudando a possibilidade de cessão de servidores de outros órgãos para integrar o quadro servidores da Instituição, suprindo, assim, a crescente demanda de mão de obra” (BRASIL, 2023a, p. 200).

Em agosto de 2021, diante da possibilidade de movimentação de servidores de cargos efetivos, entre instituições federais (Decreto nº 10.835/2021, Portaria 282/2020 e IN nº 95/2020, estas últimas revogadas em 2022⁴), a Fundaj publicou um edital. Foram disponibilizadas quatro vagas, sendo uma para a Dipes, de pesquisador com área de formação em Engenharia Cartográfica, Economia ou Geografia; uma para a MECA, com formação em Administração ou áreas afins; uma para a DIFOR, com formação em Administração ou áreas afins; e uma para a DIPLAD, também com formação em Administração ou áreas afins, para atuar na folha de pagamento. Essa iniciativa partiu

⁴ Esses normativos foram revogados. Houve atualização dos procedimentos a serem adotados, com a publicação da Instrução Normativa nº 70/2022 e da Portaria SEDGG/ME nº 8.471/2022.

de um(a) gestor(a) da CGPGP, que informou a possibilidade dessa movimentação ao diretor da Diplad à época, que, por sua vez, levou a questão ao Conselho Diretor.

Segundo relato de um(a) dos(as) gestores(as) da CGPGP, das quatro vagas, apenas a da Meca foi preenchida. Não houve interessados na vaga da Dipes. Para a vaga da Diplad apenas dois servidores mostraram interesse, não atingindo o número mínimo de 3 candidatos por vaga, como dispõe o normativo. No caso da Difor, foram selecionados dois servidores, sendo que houve uma demora de resposta da Fundaj à servidora classificada em primeiro lugar, sobre a possibilidade de ajuda de custo. No final a candidata não mostrou mais interesse e o prazo expirou antes que se contatassem a segunda classificada para a vaga. A Fundaj tem hoje dois servidores do seu quadro que fizeram o caminho inverso, ou seja, deixaram a Fundaj para compor a força de trabalho de outras instituições.

Quando mencionado esse edital durante as entrevistas, houve gestor(a) do corpo diretivo estratégico que desconhecia tal fato, o que mostra que, possivelmente, houve pouca divulgação. Um(a) dos(as) gestores(as) acredita que “é importante repetir, e com divulgação ampla. Os pesquisadores têm redes e podem divulgar”.

Constatou-se ainda a iniciativa de alguns servidores aposentados, revertendo voluntariamente a aposentadoria. Esta é uma possibilidade prevista em lei, desde que seja do interesse da administração, e observadas as condições estabelecidas na Lei nº 8.112/90. Ao mesmo tempo, houve relato de um gestor(a) da CGPGP sobre a solicitação de reversão da aposentadoria de uma servidora, cujo desfecho dependia de uma informação sobre orçamento. Diante da demora no andamento do processo, a servidora desistiu.

Esses dois exemplos estão sendo citados para mostrar que o esforço de atrair talentos não pode ser fruto de decisões isoladas, mas de um esforço conjunto, de um posicionamento institucional. É importante que todas as instâncias da instituição estejam não apenas cientes da gravidade do déficit de pessoal, mas sobretudo que entendam a necessidade de atrair talentos como uma prioridade da Instituição. É inconcebível, portanto, demorar nas respostas a servidores que participam de processos seletivos e de reversão de aposentadoria. A administração não pode ignorar, também, o poder das redes construídas pelos seus servidores.

É importante, ainda, investir nos canais de comunicação. A Fundaj tem que se mostrar como vitrine, destacando seus atrativos. Um(a) dos(as) gestores(as) do corpo diretivo estratégico citou o Museu do Homem do Nordeste, como exemplo, “que é uma referência internacional”. Outro(a) gestor(a) registrou que é comum, ao mencionar que trabalha na Fundaj, que seus pares (professores universitários, pesquisadores) se mostrem interessados em trabalhar na Instituição.

É contraditório, no entanto, que a Fundaj tenha atrativos e seja reconhecida nas áreas em que atua, mas, quando publica um edital de alteração de exercício para composição da força de trabalho, só consiga preencher uma das quatro vagas oferecidas. É provável que a divulgação esteja sendo insuficiente e/ou que haja outros

canais mais efetivos do que o que vem sendo usado. Ou ainda, que deve haver uma convergência de esforços: publicação do edital, divulgação nas diversas redes sociais, ativação das redes dos servidores etc. É importante, também, refletir sobre o perfil profissional solicitado, se ele é muito restritivo.

E, da mesma forma que a Fundaj deve estar preparada para receber seus novos servidores (no caso de concurso, como abordado anteriormente neste relatório, na Atividade 1, seção C –Processos, Estrutura e Eficiência), o mesmo deve ocorrer na recepção e na adequada integração desses servidores que vierem para compor a força de trabalho. Um(a) dos(as) gestores(as) do corpo direutivo estratégico alerta para o fato de que

O nome da Fundaj [a instituição] aparece com uma perspectiva [...] além daquilo que de fato a gente pode estar dando nesse momento [...] há uma expectativa de que aqui a gente faz coisas muito boas... fazemos realmente, mas eu acho que ainda não chegamos a esse nível que as pessoas pensam que nós chegamos.

Durante as entrevistas um(a) dos(as) gestores(as) do corpo estratégico apresentou possibilidades interessantes de atração de talentos. Lembrou que o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq vem incentivando em seus editais o estabelecimento de redes, de modo que se tenha pesquisadores de várias instituições (nacionais e internacionais) trabalhando em pesquisas em comum.

Assim, destaca o(a) gestor(a), ter uma política que incentive a participação de servidores da Fundaj nesses editais é uma possibilidade de captação de recursos (via CNPq) e de atração de pessoas qualificadas para integrarem as equipes e, consequentemente, dar conta das entregas. As redes também podem envolver acordos de cooperação entre a Fundaj e outras instituições, nas quais os pesquisadores parceiros realizariam pesquisa campo, com viagens, participação em eventos etc. pagas pela Fundaj. Amplia-se a capacidade de desenvolver as pesquisas (entregas), assim como traz maior visibilidade para a Instituição e amplia seu campo de ação

O (a) gestor(a) lembrou que a ampliação da capacidade da Instituição também pode ocorrer por meio de canais como a Unesco (Prodoc) e a Fundação Apolônio Salles de Desenvolvimento Educacional - Fadurpe, com a contratação de profissionais qualificados para entregas que são partes de uma pesquisa, por exemplo.

Estimular a iniciativa individual dos servidores é ponto que o(a) gestor(a) considera importante. Mencionou a criação de redes internacionais a partir da participação dos servidores em programas de pós-doutorado. Lembrou que os pesquisadores da Fundaj são colaboradores das instituições que fizeram o pós-doutorado. Contudo, tão importante quanto é tornar essas parcerias institucionais.

O Relatório de Gestão da Fundaj-2022 apresenta poucas parcerias que extrapolam a atuação local da Instituição. Algo incompreensível para uma instituição que sempre atrelou sua ação às regiões Norte e Nordeste do Brasil, que tem qualidades

reconhecidas internacionalmente, que tem profissionais reconhecidos nacionalmente e internacionalmente. Tudo isso em um mundo globalizado e conectado. Isso pode estar indicando que as redes na Fundaj são mais pontuais e individuais, do que institucionais.

Além da capacidade de atração de talentos, outra questão é a atenção às expectativas e necessidades dos servidores, de modo que a Fundaj consiga reter os seus talentos. Um(a) dos(as) gestores(as) do corpo diretivo estratégico lamenta: “na primeira oportunidade as pessoas estão indo”. Entender o porquê esses servidores estão saindo é importante. Faz parte do processo de definir estratégias de retenção.

Vários(as) gestores(as) do corpo estratégico e do RH mencionaram a saída (redistribuição, movimentação para compor a força de trabalho em outra instituição) recente de servidores com competências reconhecidas e necessárias à Instituição. Esses servidores foram entrevistados para entender a sua motivação de deixar, mesmo que de forma temporária, a Fundaj? Isso é importante, pois pode gerar subsídios para ações futuras de retenção de talentos.

A retenção de talentos faz parte das atribuições do setor de gestão de pessoas. Cabe à CGPGP, portanto, desenvolver estratégias que promovam as condições necessárias à manutenção dos servidores na Instituição: uma efetiva política de desenvolvimento de pessoal; o reconhecimento do desempenho; um programa de qualidade de vida no trabalho; flexibilidade no ambiente de trabalho, permitindo a possibilidade de mobilidade interna, mas também de melhor equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, que mantenha os servidores motivados e desafiados; ambiente de trabalho saudável, uma comunicação sem ruídos; entre outros temas já tratados neste relatório.

A adoção do teletrabalho, quando a natureza da atividade permitir, por exemplo, é hoje um atrativo grande (inclusive nos concursos). Contudo, essa questão do teletrabalho será tratada neste relatório na Atividade 5, quando for analisado o Programa de Gestão e Desempenho.

Destaca-se aqui o depoimento de Dutra (2019, p. 268) sobre retenção de talentos no serviço público:

Em nossas pesquisas sobre As Melhores Empresas para se Trabalhar na Administração Pública, perguntamos aos respondentes o motivo da escolha e permanência na organização. Esperávamos a questão da estabilidade como principal resposta e foi o que aconteceu, porém fomos surpreendidos ao notarmos que a qualidade de vida e a possibilidade de desenvolvimento profissional estavam muito próximas da estabilidade.

Portanto, a ausência de ações estratégicas na área de gestão de pessoas compromete a capacidade da Fundaj de reter os seus talentos.

Assim, sobre **mecanismos e estratégias que visem à retenção de talentos e ampliação parcerias acadêmicas e científicas para trabalhos em rede de colaboração**, seguem as seguintes recomendações:

(1) reter e atrair talentos deve ser uma estratégia institucional. Embora faça parte dos papéis da área de gestão de pessoas, todos os gestores e servidores, devem estar cientes da importância de se mobilizarem em torno desse propósito. É uma responsabilidade de todos, não deve ser individual e/ou pontual. Por exemplo, não pode haver (como já ocorreu) demora nas respostas aos processos de reversão de aposentadoria e aos questionamentos dos participantes dos editais de movimentação, falta de comunicação interna e externa sobre as ações da Fundaj de atração de talentos, ausência de interesse nos motivos que têm levado os servidores a buscarem outras instituições;

(2) a retenção de talentos normalmente está associada a questões que podem estar sob o controle da gestão, a exemplo de boas práticas de gestão e desenvolvimento de pessoas: existência de programa de qualidade de vida no trabalho; reconhecimento dos resultados alcançados; desenvolvimento dos servidores para o exercício das funções comissionadas (banco de talentos); oportunidades reais de nomeação para cargos comissionados e funções de confiança com base na competência e perfil profissional; oportunidades de se qualificar continuamente; política de valorização das pessoas; flexibilidade no trabalho, entre outras. Em síntese, requer uma CGPGP voltada para questões de valorização e desenvolvimento de pessoas, além do operacional;

(3) é importante iniciar a prática da análise das razões das movimentações internas e desligamentos/afastamentos voluntários. Estas podem indicar a necessidade de melhorias na gestão de pessoas;

(4) a formação de um “núcleo de atração de talentos”, que integre representantes de todos as diretorias, com a participação da CGPGP. Este grupo deve identificar oportunidades de atração de talentos, a partir de mapeamento interno (convênios e acordos de cooperação existentes, programas de intercâmbio dos quais a Fundaj faz parte e redes formadas por servidores) e externo (chamadas públicas para projetos de pesquisa em rede, editais de programas de intercâmbio nas áreas de interesse da Fundação etc.). Este deve ser um processo participativo e comunicado. Além do mapeamento, o “núcleo” deve, também, acompanhar o seu desdobramento, até a finalização do processo;

(5) o incentivo a projetos em rede - não apenas na área de pesquisa, mas também, memória, cultura, arte e formação – deve ser estratégia institucional e, portanto, fazer parte das políticas da Fundaj. Contudo, o interesse na cooperação regional e internacional deve estar evidenciado não apenas no discurso institucional, mas estar presente na prática institucional. A Fundaj deve apoiar a criação de redes que conectem instituições acadêmicas, agências governamentais e organizações da

sociedade civil de uma forma geral; participar de e/ou promover programas de intercâmbio. Assim, além da troca de conhecimento e experiência, de potencialização a obtenção de recursos, haverá o fortalecimento da atuação da Fundaj além dos seus “muros. Esta contará com pesquisadores, professores, analistas etc. externos participando ativamente dos projetos institucionais e contribuindo para as estregas. Por exemplo, as normas internas que orientam os afastamentos para cursos de pós-graduação *stricto sensu* e para pós-doutorado devem também incentivar a formação dessas redes, contribuindo para a consolidação de uma cultura de rede, e isso deve ser exigido dos servidores durante e no retorno desses programas. Esse movimento, inclusive, pode contribuir para a retenção de talentos, ao promover novas oportunidades no trabalho (motivação);

(6) um dos(as) gestores(as) destacou a importância de criar na Fundaj um programa de acolhimento de pós-doutorado (adiantou que já está sendo estruturado). Esses pesquisadores ministrarão aula no mestrado, publicarão artigos etc.

(7) o incentivo a uma cultura de colaboração pode ser aplicado, inclusive à área meio, como forma de suprir carências comuns às instituições públicas e busca por soluções a problemas comuns, a exemplo da promoção de capacitação em e-social (na área de gestão de pessoas) e projetos em Tecnologia da Informação;

(8) continuar investindo nos editais de movimentação de servidores para composição da força de trabalho, observadas as restrições. Como a Fundaj não preencheu todas as vagas oferecidas no seu edital, “ela está com um crédito”, lembrou um(a) dos(as) gestores(as) do RH. A publicação do edital, contudo deve ser melhor divulgada internamente, para que os servidores açãoem as suas redes. Também é necessário envolver a Assessoria de Comunicação, para que esta identifique os canais mais adequados para fazer a divulgação externa, além da publicação do edital na plataforma Sigepe. Como reconheceu um(a) dos(as) gestores(as) há “a necessidade de melhorar a divulgação, que permita ao leitor de fora [e também o interno] apreender quais as possibilidades que a Instituição está colocando”;

(9) é importante que a Fundaj aproveite, também, a oportunidade de estágio na modalidade “pós-graduação”, para os estudantes regularmente matriculados em cursos de pós-graduação *lato* ou *stricto sensu*, como prevê a Instrução Normativa ME/SEDGG/SGDP nº 213/2019;

(10) ainda sobre estágio, um(a) dos(as) gestores(as) lembrou que a Lei nº 11.788/2008 prevê a possibilidade de oferecer estágio curricular (única modalidade de estágio que não é obrigado ser remunerado). É importante verificar se essa modalidade não entra no percentual determinado pela Instrução Normativa ME/SEDGG/SGDP nº 213/2019 e, assim, a Fundaj poderia aumentar o número de estagiários;

(11) investir no PIBIC, que segundo relator de um(a) dos(as) gestores(as), passou de 29 bolsistas para zero, na última gestão. Esse quadro está se revertendo, contando atualmente com 10 bolsistas e possibilidade de aumentar esse número. Esse deve ser um esforço institucional;

(12) a CGPGP pode realizar consulta (ou divulgar a possibilidade) aos aposentados voluntariamente há menos de cinco anos para saber se esses têm interesse em reversão da aposentadoria (Lei nº 8.112/90, art. 25 e 27);

(13) avaliar a possibilidade de implementar a prática de *crowdsourcing* em pesquisas e outros estudos que podem ser beneficiados com essa metodologia de contribuição coletiva e colaborativa (MARTINS; ZAMBALDE, 2021);

(14) avaliar a possibilidade de implementar o serviço voluntário, previsto na Lei nº 9.608/1998;

(15) avaliar a possibilidade de desenvolver parcerias com o setor privado. O CNPq, como lembrado por um(a) dos(as) gestores(as) do corpo diretivo estratégico, realizou chamamento público em 2023 para parcerias com pessoas jurídicas de direito privado. A instituição deve considerar essa possibilidade, que já acontece de forma pontual e tímida (como registrado no Relatório de Gestão). Contudo, deve-se, observar com cuidado as áreas em que essa parceria pode acontecer, alerta outro(a) gestor(a) do corpo diretivo estratégico. Essas parcerias podem evoluir, gerando contrapartidas e oportunidades de desenvolver projetos em áreas críticas pelo déficit de pessoal na Fundaj, que em alguns casos já compromete sua capacidade de entrega (um exemplo é o Laboratório de Pesquisa, Conservação, e Restauração de Documentos e Obras de Arte - Laborarte, como mencionado em uma das entrevistas realizadas);

(16) identificar oportunidades de reaproveitamento de servidores, a exemplo do que ocorreu com extinção da Funasa: 1.498 servidores da instituição foram realocados para 27 órgãos da Administração Pública Federal⁵. Em momentos como esse a Fundaj tem que ser proativa, deixar claro seu interesse, convidar esses servidores para uma visita à Instituição etc.; e

(17) é importante que as parcerias internas também sejam incentivadas, pois essas, além de promoverem a integração das áreas, também contribuem para potencializar a capacidade de entrega da Instituição.

⁵ <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2023/maio/gestao-finaliza-movimentacao-de-servidores-e-empregados-publicos-da-extinta-funasa>. Acesso em: 30 set. 2023.

Atividade 5 – analisar limites e possibilidades à implementação do Programa de Gestão e Desempenho, regulado pela Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023.

Para esta atividade, foram considerados os seguintes documentos:

- Instrução Normativa SEGES/SEDGG/ME nº 065, de 30 de julho de 2020 (REVOGADA pela Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 89, de 13 de dezembro de 2022).
- Portaria MEC nº 267, de 30 de abril de 2021 – Autoriza a implementação do programa de gestão pelas unidades do Ministério da Educação – MEC e de suas entidades vinculadas.
- Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022 – Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho – PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
- Instrução normativa conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023 - Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho – PGD.
- Resolução do Conselho Diretor nº 450, de 26 de maio de 2022 - Aprova a proposta de Implementação do Programa de Gestão para Elaboração do Regulamento Interno do Regime de Teletrabalho da Fundação Joaquim Nabuco
- Portaria Fundaj nº 121, de 14 de julho de 2022 - Estabelece as diretrizes e procedimentos gerais de implementação do programa de gestão no âmbito da Fundação Joaquim Nabuco - Fundaj.
- Portaria Fundaj nº 126, de julho de 2022 - Institui a Comissão do Programa de Gestão da Fundaj.

A partir da leitura do Decreto nº 11.072/2022 (BRASIL, 2022a) e da Instrução normativa conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24/2023 (BRASIL, 2023b), procurou-se fazer uma síntese, destacando os pontos a seguir.

O Programa é apresentado pelo governo como um instrumento de gestão “com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade” (BRASIL, 2022a, n.p.). Um “indutor de melhoria de desempenho institucional no serviço público, com foco na vinculação entre o trabalho dos participantes, as entregas das unidades e as estratégias organizacionais” (BRASIL, 2023b, n.p.).

O portal do servidor⁶ destaca que adesão ao PGD apresenta vantagens como: “aumentar o engajamento das equipes e a retenção de talentos; permitir maior transparéncia das entregas das unidades; melhorar a gestão das equipes, alinhando resultados a estratégias; permitir a redução de despesas, especialmente com a

⁶<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/nova-in-2023/faq#conceitosbasicos>
Acesso em 25 set. 2023.

manutenção de espaços físicos; e melhorar a qualidade de vida dos participantes e reduzir o absenteísmo (BRASIL, 2023b, n.p.).

O PGD se aplica aos seguintes agentes públicos: ocupantes de cargo efetivo, cargos em comissão, empregados públicos, contratados por tempo determinado (Lei nº 11.788/2008) e estagiários. É importante esclarecer que a adesão de terceirizados ao PGD não está contemplada no Decreto nº 11.072/2022. Qualquer movimento nesse sentido deve ser tratado no contrato entre o órgão público e a empresa prestadora do serviço.

“A instituição do PGD é ato discricionária da autoridade máxima do órgão” (BRASIL, 2022, n.p.), portanto não se trata de um direito do agente público, mas do interesse da administração (devendo também ser considerada a natureza das entregas das unidades e a necessidade de atendimento ao público). Ao mesmo tempo, a adesão ao PGD por parte do agente público é voluntária.

O Decreto nº 11.072/2022 e a IN SEGES-SPGRT/MGI nº 24/2023 preveem a adesão ao Programa nos regimes presencial, híbrido e teletrabalho, podendo o teletrabalho ocorrer de forma síncrona ou assíncrona⁷. O quantitativo de vagas de agentes públicos da instituição, os tipos de atividades e os regimes de execução das atividades, serão definidos pela autoridade máxima da instituição.

O agente público que aderir ao PGD, em qualquer regime, estará isento do registro de frequência e assiduidade, ficando, no entanto, obrigado a apresentar as entregas acordadas no seu plano de trabalho e assinar um Termo de Ciência e Responsabilidade.

O plano de trabalho do agente público deve estar alinhado ao plano de entregas da unidade a qual está vinculado. No Portal do Servidor⁸, ao tirar dúvidas sobre o PGD, parece que ter um planejamento estratégico (e seus desdobramentos) formal não é imprescindível para a adesão ao Programa, ao considerar que “a elaboração do plano de entregas da unidade funciona como planejamento operacional, podendo ser um desdobramento do planejamento estratégico ou cadeia de valor do órgão/entidade (*top-down*) ou servir de subsídio para elaboração deles (*bottom up*)”. Assim, para as instituições que ainda não têm uma cultura de planejamento institucionalizada, a elaboração dos planos de entregas pode ser um exercício importante, oferecendo subsídios para um planejamento estratégico, numa direção invertida (*bottom up*).

“A instituição do PGD exigirá a adoção de sistema informatizado de acompanhamento e controle que permita o monitoramento eficaz do trabalho efetivamente desenvolvido pelo agente público” (BRASIL, 2022a, n. p.). A Secretaria de Gestão e

⁷ Embora o PGD seja apresentado como um modelo de gestão voltado para resultados e para o fortalecimento de uma cultura de planejamento, o que tem chamado mesmo a atenção das instituições e dos servidores é a possibilidade do teletrabalho no serviço público. E a discussão nesta atividade seguirá esse caminho. Contudo, é importante estar ciente que a adoção desse modelo de gestão como ferramenta de controle do teletrabalho pode desvirtuar seu propósito original.

⁸<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/nova-in-2023/faq#planodeentregas>
Acesso em: 25 set. 2023.

Inovação, do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos - Seges/MGI, oferece um sistema informatizado que pode ser adotado/customizado por qualquer instituição que adote o PGD.

O Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2022b, p. 15), destacou em sua análise que os principais benefícios citados pelas instituições para a adoção desse programa estavam relacionados a:

- a) otimização de espaços físicos;
- b) redução de custos das instalações físicas;
- c) orientação das demandas por resultados e metas;
- d) aumento de produtividade;
- e) atração e manutenção de talentos, inclusive de outras localidades da instituição;
- f) melhoria da qualidade de vida dos participantes.

Também foram identificados os potenciais riscos que a adesão ao PGD pode oferecer: questões relacionadas a uma possível desconexão dos colaboradores com a missão da instituição, por conta do trabalho remoto; fragilidades na normatização do Programa na instituição, impactando negativamente o atendimento ao público, as respostas às demandas urgentes e não previsíveis e o retorno ao trabalho presencial; questões de falhas no monitoramento e na divulgação dos dados, impedindo a publicidade e a transparência das ações; falta de controle nos sistemas informatizados, impactando a confiabilidade dos dados e, consequentemente, o acompanhamento dos benefícios e a avaliação dos resultados obtidos; e o não acompanhamento ou acompanhamento inadequado, o que pode ocasionar ruídos sobre favoritismos, perda de motivação, entregas de produtos/serviços de baixa qualidade, prejudicar o desempenho institucional, entre outros (BRASIL, 2022b).

Um dos riscos apontados, ao qual a Fundaj também pode ficar exposta, é a questão da possibilidade do teletrabalho no exterior. É importante que isso seja abordado nas normas internas, com critérios claros e de maneira excepcional. Sobre essa questão, o relatório do TCU aponta

[...] maior risco de desconexão com o trabalho, questões trabalhistas e judiciais, dificuldades com o fuso horário, maior dificuldade para exigir o retorno para o trabalho presencial (judicialização da questão) e maior risco de exercício de atividade remunerada paralelamente (BRASIL, 2022b, p. 16).

Contudo, o TCU também vê pontos positivos nessa modalidade, uma vez que a instituição não vai perder um posto de trabalho (como ocorreria em um caso das licenças as quais o servidor tem direito), além de atuar como elemento motivador ao desenvolvimento profissional do servidor.

Deve-se ter, portanto, um cuidado maior, ao implementar o PGD, de se criar medidas que sejam mitigadoras desses potenciais riscos, por exemplo, o uso da tecnologia para permitir a integração entre esses colaboradores e as equipes presenciais, o correto

cumprimento dos normativos que regulam o Programa e o estabelecimento de normas internas e de uma sistemática de monitoramento (BRASIL, 2022b).

É importante que a Fundaj, caso venha implementar o Programa, não incorra às mesmas fragilidades e riscos apontados pelo relatório do TCU. O próprio documento registra exemplos de boas práticas (Agência Nacional de Energia Elétrica, Conselho Administrativo de Defesa Econômica e Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis) que podem ser estudados.

Ao tratar das melhorias identificadas a partir da adoção do Programa, o relatório do TCU destaca o Ministério de Desenvolvimento Regional, que ressaltou que houve uma melhoria na qualidade das entregas em função do “aumento da motivação, qualidade de vida dos servidores e da interação das equipes”. A Anvisa, por sua vez, destacou (BRASIL, 2022b, p. 24):

- a) aumento da produtividade; b) rapidez na organização e ajuste das equipes; c) revisão de processos de trabalho e métricas; d) melhoria no planejamento das atividades; e) retenção de servidores na unidade organizacional; f) aumento da motivação e satisfação dos servidores com a flexibilidade de jornada; g) foco nas entregas e não no presenteísmo; h) atendimento das demandas com mais objetividade e rapidez”.

As dificuldades relatadas por essas duas instituições, com a adesão ao Programa, dizem respeito à sobrecarga dos gestores; a problemas relacionados ao uso da tecnologia e instabilidade nos sistemas de informação; e a problemas no estabelecimento de métricas e na gestão do tempo dos colaboradores.

Sobre a efetiva adesão da Fundaj ao Programa de Gestão e Desempenho, constata-se que a autorização foi dada pela Portaria MEC nº 267/2021 (que autorizou as unidades do Ministério e suas entidades vinculadas a implementarem o Programa). Já houve um movimento da Instituição de estabelecer normas e diretrizes de implementação (Resolução do Conselho Diretor nº 450/2022 e Portaria Fundaj nº 121/2022), inclusive chegando a instituir a Comissão do Programa de Gestão da Fundaj (Portaria Fundaj nº 126/2022). Contudo, o PGD não chegou a ser implementado na Instituição.

A partir de relatos de gestores(as) de RH que participaram da elaboração desses documentos, conclui-se que o processo não avançou por impasses em relação à adoção do sistema informatizado, obrigatório, para o adequado monitoramento do trabalho desenvolvido pelos agentes públicos da Fundaj que aderirem ao PGD. Parece que a estrutura atual da área de TI (em termos de quadro de pessoal) não teve condições de atender à demanda. Mesmo a Sege/MGI, oferecendo um sistema informatizado, este deve ser adaptado às especificidades da Instituição. Outra questão foi a publicação do Acórdão TCU nº 2.564/2022, “orientando todo o serviço público a dar uma segurada nesse processo” esclareceu um(a) dos gestores(as) do RH.

Outra questão identificada é a necessidade de rever os normativos internos, uma vez que as Portarias Fundaj nº 121/2022 e 126/2022 estão baseadas na Instrução

Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 65/2020, que foi revogada pela Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 89, de 13 de dezembro de 2022. Deve ser considerada, ainda, a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023.

Ainda sobre os normativos internos, chamo a atenção para o fato de que esses devem focar nos procedimentos e critérios internos, não sendo necessário copiar artigos da legislação sobre o Programa (o que se observa na Portaria Fundaj nº 121/2022).

Concluindo, o PGD vem para regulamentar o que muitas vezes já ocorre nas instituições públicas de modo informal, mas também acompanha um movimento que foi impulsionado pela pandemia da Covid-19 e que não tem volta: o teletrabalho. Esta é uma realidade que está posta não apenas para o setor privado, mas para o setor público também, sem prejuízos ao alcance dos objetivos institucionais, como mostram os exemplos de instituições públicas federais que já apresentam certa maturidade nesse novo modelo, como é o caso do SERPRO, Controladoria-Geral da União e da Receita Federal do Brasil, entre outros. Inclusive, o teletrabalho faz parte natural do processo de fortalecimento de um Governo Digital, opção de Estado feito pelo Brasil já há algumas décadas.

É importante registrar que o Programa conta com uma equipe de consultores em PGD que pode auxiliar no processo de implementação. Portanto, a Fundaj não precisa passar por dificuldades já superadas, adotando boas práticas e solicitando apoio quando necessário.

Durante as entrevistas com o(s) gestores(as) foi consenso que a Diretoria de Pesquisas Sociais, pela natureza da atividade de pesquisa, apresenta um contexto bastante propício para o teletrabalho. Um(a) dos(as) gestores(as) do corpo diretivo estratégico afirma que os pesquisadores de certa maneira já fazem isso (o teletrabalho): “é o instituído que não está constituído”.

Um(a) gestor(a) do corpo diretivo concordou que a natureza do trabalho do pesquisador permite que esse desenvolva tranquilamente suas atividades no regime de teletrabalho e “diversos trabalhos da parte administrativa também. [...] quando você não atende o público, você pode fazer de casa. Para mim o ideal é o [regime] híbrido”.

Um(a) dos(as) gestores(as) do corpo diretivo estratégico declarou que “essa é uma possibilidade de regularizar algo que já existe”. Essa também é uma oportunidade de regularizar a situação de alguns servidores que, por motivos diversos (alegam questões de saúde, mobilidade reduzida) não comparecem ao trabalho e se declaram em trabalho remoto, como afirmou um(a) dos gestores(as). Como já mencionado anteriormente, um(a) dos(as) gestores(as) identificou essa situação como uma “herança” de gestões passadas. A adesão ao PGD viria, então, como uma possibilidade de resolver “as questões crônicas de ausência”. Por fim esclareceu que o dia a dia das diretorias não permite essa proatividade (de resolver essas questões antigas de assiduidade dos servidores).

Um(a) dos(as) entrevistados(as) mencionou não identificar um anseio dos servidores da diretoria que coordena pelo teletrabalho. Ponderou que talvez porque existe um controle maior no Programa, os servidores não se mostrem muito interessados. Contudo, concluiu que seria uma forma de resolver o trabalho remoto que existe de modo irregular. A questão do controle também foi mencionada por mais de um(a) entrevistado(a): “Quando perceberam o controle, houve um recuo na Fundaj”.

“Há uma diversidade enorme de condições de trabalho e necessidade de trabalho: essencialmente presenciais e aqueles que podem ser remotos”, chamou a atenção um(a) dos(as) gestores(as) do corpo diretivo estratégico. Este(a) mesmo(a) gestor(a) informa que de modo geral não há um respeito na Instituição a horários de chegada e saída (questão cultural). Assim, quando se vai reorganizar o trabalho nesse sentido, é natural uma reação muito forte, conclui.

Constatou-se ainda, que a Fundaj oferece cursos remotos, síncronos e assíncronos, inclusive no horário noturno. É importante regularizar não apenas o regime do trabalho do servidor, mas também do corpo de terceirizado (que são contratados para trabalhar durante o dia).

Outra questão levantada durante a entrevista com um(a) dos(as) gestores(as) do corpo diretivo estratégico foi a necessidade de ter um planejamento bem estruturado: “não dá para as pessoas dizerem qual é a entrega delas sem estar alinhada ao planejamento e discutido com o gestor”. Chamou a atenção para a razoabilidade nas entregas e prazos.

Alguns(as) entrevistados(as) citaram as experiências da CGU e da UFRPE, como casos exitosos, mostrando que estão atentos a esse movimento do teletrabalho na administração pública federal.

Por fim, não se pode esquecer, também, que um dos objetivos do PGD declarados na Instrução Normativa Conjunta Seges-SPGRT/MGI nº 24/23 é “atrair e reter talentos na administração pública federal”. A própria Fundaj tem hoje servidores que foram requisitados e trabalham sob o regime de teletrabalho em outra instituição.

Assim, sobre os limites e possibilidades à implementação do Programa de Gestão e Desempenho na Fundaj, seguem as seguintes considerações:

(1) a Fundaj já iniciou esse movimento pela adesão ao PGD, inclusive com aprovação do Conselho Diretor e com a identificação das atividades que podem ser desempenhadas no regime de teletrabalho. Contudo, os normativos da Fundaj precisam ser revistos, considerando que a Instrução Normativa que balizou a elaboração desses documentos (IN SEGES/SEDGG/ME nº 065/ 2020) foi revogada;

(2) ainda sobre os normativos, deve-se ter o cuidado de não repetir o conteúdo da legislação que instituiu e orienta o Programa, mas focar no detalhamento de como esse processo será implementado na Fundaj. Essa é uma questão que requer bastante

atenção considerando que os riscos apontados pelo TCU (BRASIL, 2022b) tratam, sobretudo, de questões que estão sob o controle da gestão: critérios que tratam do teletrabalho no exterior, o adequado monitoramento das entregas, o efetivo acompanhamento do desempenho institucional, a observância da transparência e a avaliação dos resultados alcançados com o Programa, entre outros;

(3) essas questões estão relacionadas, sobretudo, a uma cultura de planejamento. A ausência de uma cultura institucionalizada de planejamento, e, inclusive, de uma unidade organizacional voltada para a coordenação do planejamento na Fundaj pode ser um limitador, mas claramente não é um impeditivo. Como já mencionado, o próprio Portal do Servidor, ao apresentar o PGD, destaca que a elaboração dos planos de entregas pode oferecer subsídios para um planejamento estratégico, numa direção invertida (*bottom up*). Isso requer, contudo, um cuidado maior dos gestores no momento da definição dos planos de entregas e de trabalho, assim como uma unidade responsável pela coordenação do planejamento como um todo;

(4) como outro limitador, destaca-se a baixa capacidade da área de TI de apoiar a Instituição nesse processo. Este fato foi colocado por um(a) dos(as) gestores(as) entrevistados(as) como um dos motivos que impedi a implementação do Programa na Fundaj em 2022. É requisito obrigatório para a implementação do Programa a adoção de sistema informatizado para o monitoramento do trabalho dos servidores que aderirem ao Programa. Contudo, a Sejes/MGI já oferece um sistema informatizado. A Fundaj não terá que desenvolver um sistema, mas adaptá-lo. Talvez essa seja uma questão sobre as prioridades da Instituição;

(5) o teletrabalho requer uma atenção às potenciais implicações desse regime de trabalho como o possível distanciamento dos servidores da cultura organizacional e a necessidade do adequado gerenciamento do tempo (tanto por parte dos gestores como dos servidores). É importante que a implementação do Programa seja feita com um adequado acompanhamento, que vise não apenas o alcance dos resultados institucionais, mas envolva uma genuína preocupação com bem-estar do servidor. A Instituição deve fazer uso de ferramentas tecnológicas que promovam a integração das equipes, bem como deve oferecer capacitações relacionadas ao teletrabalho, como a adequada gestão do tempo;

(6) para não incorrer nos mesmos riscos e problemas já apontados por outras instituições, é importante que a Fundaj, além de detalhar os procedimentos internos, aproveite a equipe de consultores que auxilia a implementação do Programa, oferecida pelo MIG, assim como entre em contato com instituições que já implementaram o PGD e apresentam boas práticas;

(7) caso a Fundaj ainda não tenha feito uma consulta aos servidores, este seria um passo importante para avaliar qual é a real demanda, inclusive para definir a infraestrutura necessária para o monitoramento do Programa;

(8) a Fundaj pode optar por iniciar a implantação do Programa na Diretoria de Pesquisas Sociais, considerando a natureza do trabalho do pesquisador, como um

projeto piloto. Ou ainda, definir a adoção inicial apenas no modelo híbrido. Assim, a partir de um período de experiência, que deve estar explícito nos normativos, a adesão seria ampliada para as demais áreas e/ou evoluir para um regime integral, considerando os critérios que forem estabelecidos na Instituição. Como o Programa requer uma mudança cultural, não apenas pelo regime de trabalho, mas também pela adoção de uma gestão orientada a resultados (entregas), haverá um período de adaptação para o servidor e para o gestor, que deve ser adequadamente acompanhado;

(9) essa também é uma oportunidade de regularizar situações que parecem persistir mesmo com as mudanças de gestão, relacionadas à falta de pontualidade e baixa assiduidade de alguns servidores. Também regularizar a atividades que são realizadas na Fundaj, a exemplo de cursos no horário noturno, cursos remotos (síncrono e assíncronos) e que requerem o acompanhamento de servidores em horários especiais;

(10) a Fundaj não deve perder, ainda, a oportunidade de adotar uma prática (teletrabalho) que vem ganhando força⁹, também na administração pública federal, com exemplos exitosos, e que, tem atuado como um elemento de atração e retenção de talentos. Em sua história a Fundaj se destacou pelo protagonismo na pesquisa, na memória, na cultura e na formação. Isso também já ocorreu na área meio. É importante que a Instituição acompanhe e adote as tendências de novas formas de organização do trabalho, que estão validades e são incentivadas pela própria administração pública. O Programa permite uma avaliação de desempenho baseada resultados, fortalece o alinhamento entre as ações dos servidores e das unidades organizacionais com os objetivos estratégicos da Instituição, mas também contribui para a redução de despesas, maior engajamento, melhoria da qualidade de vida no trabalho, entre outros; e

(11) a CGPGP deve estar envolvida nesse processo, pois o PGD demanda mudança cultural, gestão do desempenho e necessidade de um programa de desenvolvimento que prepare gestores e servidores para a gestão orientada a resultados e para o teletrabalho. É importante, ainda, um acompanhamento dos servidores que aderirem ao teletrabalho, durante o exame periódico (atualmente inexistente na Fundaj), que avalie as condições de saúde do servidor diante das novas condições e modalidade de trabalho.

⁹ Em 27 de setembro de 2023 o Portal do Servidor informava 143 instituições no Programa de Gestão e Desempenho (<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao>).

REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas**: liderança e competências para o setor público. Brasília: Enap, 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 358/2017**. Plenário. Relator: Ministro Augusto Nardes. Sessão de 8/3/2017. Disponível em:
<https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-avalia-gestao-de-pessoas-e-aponta-melhora.htm>. Acesso em: 1º set. 2023.

_____. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. Edição 3 - Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração, 2020.

_____. Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022a. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 93, p. 5, 18 maio 2022.

_____. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 2.564/2022**. Plenário. Relator: Ministro Jorge Oliveira. Sessão de 23/11/2022b. Disponível em:
https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A2564%2520ANOACORDAO%253A2022%2520COLEGIAIDO%253A%2522Plen%25C3%25A1rio%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0%2520. Acesso em: 25 set. 2023.

_____. Fundação Joaquim Nabuco. **Relatório de Gestão 2022**. Recife, março, 2023a. Disponível em: <https://www.gov.br/fundaj/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/versao-final-relatorio-de-gestao-2022cmp.pdf>. Acesso em: 04 set. 2023.

_____. Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023b. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipoc e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho – PGD. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 144, p. 57, 31 jul. 2023.

COSTIN, Claudia. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CUNHA, Raissa Damasceno *et al.* O que é planejamento da força de trabalho? In: SERRANO, André Luiz Marques *et al.* (Org.). **Dimensionamento da administração pública federal**: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho. Brasília: Enap, 2018. Cap. 2.

DUTRA, Joel S. **Gestão de Pessoas em Empresas e Organizações Pública**. São Paulo: Atlas, 2019.

MARTINS, Teresa Cristina Monteiro; ZAMBALDE, André Luiz. Reflexões sobre *crowdsourcing* no setor público. **Pretexto**, v. 22, n.1, p. 23-35, jan-mar 2021. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/6523>. Acesso em: 29 set. 2023.

MOURA, Ana Lúcia Neves de. **Por fora, bela viola! Por dentro, pão bolorento?** Analisando o discurso e a prática de RH no setor público federal brasileiro à luz da Teoria Institucional. 2014. Tese (Doutorado em Administração) – CCSA, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2014.

OCDE. Organização para a cooperação e o desenvolvimento econômico. **Avaliação da gestão de recursos humanos no governo** – Relatório da OCDE: Brasil 2010 Governo Federal. OCDE. 2010

OLIVEIRA, Luciano O. **Gestão de pessoas aplicada ao setor público**. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico público ou privado**: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios. São Paulo: Atlas, 2015.

ULRICH, Dave *et al.* A **Transformação do RH**: construindo os recursos humanos de fora para dentro. Porto Alegre: Bookman, 2011.