Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria Executiva
de Gestão Administrativa

Secretaria de Economia

GDF

Curso

Trilha de Aprendizagem em Governança Pública – Módulo II – Desbravando novos caminhos – Governança de pessoas

Introdução à Governança de pessoas no setor público

A elaboração, a formatação e a revisão do material didático são de responsabilidade da instrutoria.

Escola de Governo do Distrito Federal
Endereço: SGON Quadra 1 Área Especial 1 — Brasília/DF — CEP: 70610-610
Telefones: (61) 3344-0074 / 3344-0063

www.egov.df.gov.br

INTRODUÇÃO À GOVERNANÇA DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

Maviane Ribeiro
SEEC/SEGEA

TRILHA DE APRENDIZAGEM EM GOVERNANÇA. MÓDULO 2. DESBRAVANDO NOVOS CAMINHOS (GOVERNANÇA DE PESSOAS)

OBJETIVO

Propiciar compreensão dos fundamentos, princípios normativos e mecanismos da governança de pessoas no setor público e DF, diferenciando-a da gestão de pessoas e elucidando o papel dos Conselhos Internos de Governança na criação de valor público.

PREPAREM-SE!

1. Governança Pública e seus mecanismos
2. Governança X Gestão
3. Governança de Pessoas
4. Índice de Governança e Sustentabilidade e Inovação (iESGo)
5. Atuação do CIG
6. Boas Práticas

LEGISLAÇÃO E REFERENCIAIS

- Decreto nº 9.203/2017: Política de governança (APF)
- Decreto Distrital nº 39.736/2019: Política de Governança Pública e Compliance do DF
- Decreto Distrital nº 29.814/2008: Institui a Política de Gestão de Pessoas no DF
- Guia Prático para Implementação do Modelo de Governança Pública do DF
- Referencial Básico de Governança Organizacional (TCU)
- Roadmap para a Melhoria da Gestão de Pessoas no Setor Público Brasileiro
- Governança em Gestão de Pessoas: da Teoria às Boas Práticas
- Inovação e Gestão de Pessoas no Setor Pública: Necessidade de Novos Olhares
- Book 3 - Transição de Governo/CONSAD - Gestão de Pessoas

GOVERNANÇA PÚBLICA

PRINCÍPIOS E DIRETRIZES

- Capacidade de resposta
- Integridade
- Transparência
- Equidade e participação
- Accountability (prestação de contas)
- Confiabilidade
- Melhoria regulatória

DIVERSIDADE CONCEITUAL

Governança pública: uma revisão conceitual (2019)

- 36 conceitos diferentes, por diferentes autores
- Referencial Básico de Governança Pública (TCU)
  - "Embrião governamental do conceito para os serviços públicos brasileiros"

Conjunto de mecanismos de **liderança, estratégia e controle** voltadas para **avaliar, direcionar e monitorar a gestão**, com vistas à condução e geração de resultados nas políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (DF, 2019)

MECANISMOS DA GOVERNANÇA

Liderança – alta administração / integridade, competência, responsabilidade e inspiração / direciona a gestão para resultados

Estratégia – definição de diretrizes, objetivos, metas e planos / critérios de priorização e alinhamento institucional / monitoramento / mitigação de riscos / avaliação de desempenho

Controle – transparência / prestação de contas e responsabilização / participação social

Esses três mecanismos **atuam de forma integrada** para garantir que a organização pública **direcione, monitore e avalie** sua atuação com **foco em resultados** e **geração de valor público**

GOVERNANÇA X GESTÃO

Governança e Gestão

QUIZ

CATEGORIA	GESTÃO	GOVERNANÇA
Avaliar		✓
Planejar	✓	
Eficácia	✓	
Economicidade		✓
Monitorar		✓
Executar	✓	
Eficiência	✓	
Controlar	✓	
Efetividade		✓
Dirigir		✓

GOVERNANÇA DE PESSOAS

GOVERNANÇA DE PESSOAS?

Variadas Nomenclaturas

- Governança de Pessoas
- Governança e Gestão de Pessoas
- Governança em Gestão de Pessoas
- Governança de Pessoal
- Governança de Gestão de Pessoas

GOVERNANÇA DE PESSOAS

Conceito (TCU, 2014)

"A governança de pessoas pode ser entendida como o conjunto de diretrizes, estruturas organizacionais, processos e mecanismos de controle que visam a assegurar que as decisões e as ações relativas à gestão de pessoas estejam alinhadas às necessidades da organização, contribuindo para maximizar o valor do capital humano, que, em última análise, determina a capacidade de prestação de serviços à sociedade." (p. 129)

Decreto n. 29.814/2008:

Política de Gestão de Pessoas do DF

Guia Prático de Governança (CGDF, 2024)

Modelo de Governança Pública do DF (ASG)

- Dimensão Governança
  - Governança de Pessoas:
    - Dimensionamento de pessoal – Decreto n. 43.291/2022
    - Qualidade de vida – Decreto n. 42.375/2021 e Decreto n. 36.561/2015
    - Desenvolvimento de competências* – Decreto n. 39.468/2018
    - Gestão do desempenho* – Decreto n. 37.770/2016
    - Gestão do conhecimento*
      - Aba Gestão de Pessoas – site SEEC
      - Painel Estatístico de Pessoal

GOVERNANÇA (DA GESTÃO) DE PESSOAS

- Gestão de pessoas como uma das funções de gestão
- Governança de pessoas: chave que conduz o ecossistema de governança aos melhores níveis de funcionalidade em uma organização

MECANISMOS APLICADOS
LIDERANÇA: papel do líder na condução das pessoas em torno da missão da instituição. Papel da alta administração na construção e difusão de uma cultura de integridade e ética e na aplicação efetiva da governança. A seleção de perfis para funções de direção e chefia no serviço público deve considerar habilidades de liderança. É crucial o treinamento permanente de novas lideranças (sucessão), visando aumentar a capacidade de governo.
ESTRATÉGIA: gestão estratégica de pessoas: alinhar as políticas e estratégias de gestão de pessoas com as prioridades da organização em prol de resultados. Desdobrar a estratégia em programas e práticas com foco em pessoas. A definição de prioridades e o monitoramento de resultados orientam a gestão do desempenho de lideranças e equipes e o desenvolvimento individual / organizacional.
CONTROLE: estruturação de controles internos baseados na gestão de riscos e o monitoramento do cumprimento das políticas. Transparência e ética nas condutas geradas nos processos de gestão de pessoas, assegurando a utilização eficiente de recursos e a prestação de contas (accountability)

Governança e Gestão

GOVERNANÇA DE PESSOAS E SEUS DESAFIOS

- Necessidade de superação da visão operacional para uma abordagem mais estratégica
- Falta de prioridade na agenda dos dirigentes
- Questões estruturais e de relações humanas
- Burocracia rígida inerente ao serviço público, sobretudo na área-meio

ÍNDICE DE GOVERNANÇA, SUSTENTABILIDADE E INOVAÇÃO - IESGO

IESGO (TCU)

Temas

- Governança organizacional pública;
- **Gestão de pessoas;**
- Gestão de tecnologia da informação e da segurança da informação;
- Gestão de contratações;
- Gestão orçamentária e financeira;
- Gestão da sustentabilidade ambiental; e
- Gestão da sustentabilidade social.

IESGO – ÍNDICE DE GOVERNANÇA E GESTÃO DE PESSOAS (IGOVPESSOAS)

GovernancaPessoas

Direcionamento da governança para a gestão de pessoas = existência de mecanismos para promover a gestão estratégica de pessoas

- Definição do modelo de gestão de pessoas, com o estabelecimento de responsabilidades, objetivos, indicadores e metas para guiar a gestão
- Desempenho da gestão de pessoas é monitorado, ou seja, se há acompanhamento da execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas, se relatórios de monitoramento estão disponíveis para liderança da organização, e se, em caso de não alcance das metas, a organização registra os motivos e propõe medidas de tratamento.

IGestPessoas

Práticas específicas de gestão de pessoas = resultados das práticas de gestão de pessoas

- Realizar planejamento de gestão de pessoas;
- Suprir a demanda por colaboradores e gestores;
- Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores;
- Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho;
- Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores.

IESGO (TCU)

Funções de Gestão de Pessoas

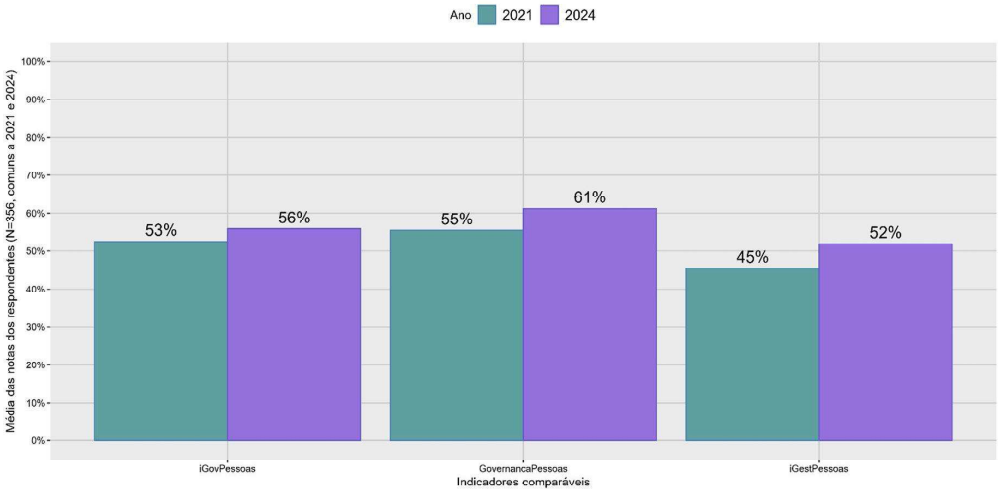
- Planejamento da gestão de pessoas (4110)
- Suprimento da força de trabalho (4120)
- Desenvolvimento de competências (4130)
- Qualidade de vida e ambiente de trabalho (4140)
- Gestão de desempenho (4150)

IESGO – TEMA: GOVERNANÇA E GESTÃO DE PESSOAS

Relatório Técnico de Avaliação do iESGo (2024)

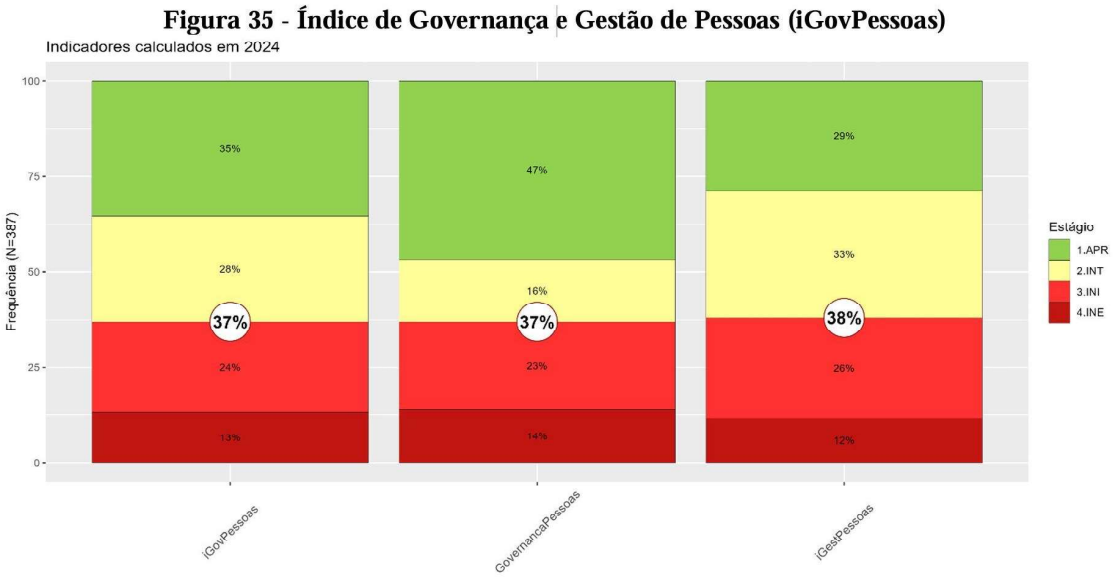
- Avaliou a situação da Administração Pública Federal (387)
- Estágios de capacidade: Inexpressivo, Inicial, Intermediário, Aprimorado

Figura 36 - Índice de Governança e Gestão de Pessoas (iGovPessoas): 2021 x 2024



IESGO – TEMA: GOVERNANÇA E GESTÃO DE PESSOAS

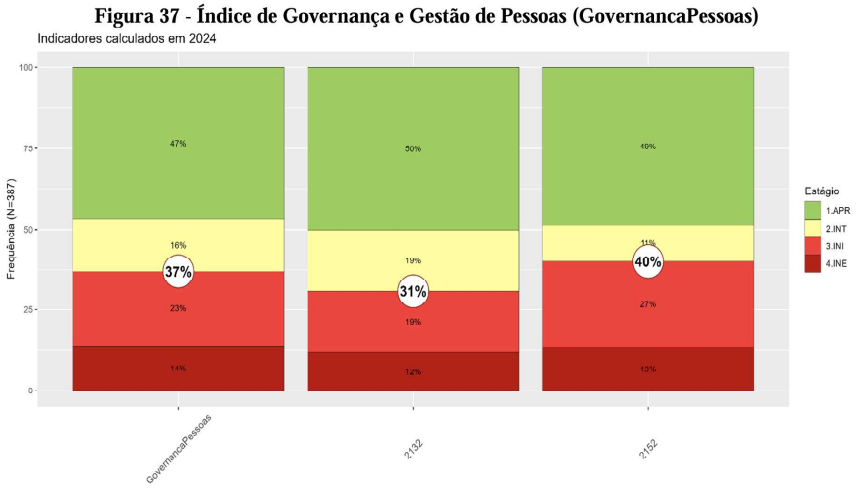
Relatório Técnico de Avaliação do iESGo (2024)



IESGO – TEMA: GOVERNANÇA E GESTÃO DE PESSOAS

Relatório Técnico de Avaliação do iESGo (2024) - iGovPessoas

1. GovernancaPessoas
   - Avalia se há definição do **modelo de gestão de pessoas** com responsabilidades, objetivos, indicadores e metas claras
   - Avalia se há **monitoramento do desempenho da gestão de pessoas**, abrangendo acompanhamento dos planos vigentes e disponibilização de relatórios para a liderança



IESGO – TEMA: GOVERNANÇA E GESTÃO DE PESSOAS

Relatório Técnico de Avaliação do iESGo (2024) - iGovPessoas

1. GovernancaPessoas

- 2021 ==> 2024, melhora significativa, média geral 55% ==> 61%
- Mais organizações públicas começaram a definir formalmente um modelo claro e estratégico para a gestão de pessoas, alinhando práticas, objetivos e indicadores.
- Desafios relevantes:
  - Muitas organizações - processos formais bem definidos no papel - pouco efetivos na prática
  - Implementação efetiva, com monitoramento sistemático e relatórios gerenciais consistentes, ainda é uma fragilidade significativa, especialmente em organizações menores ou com menos estrutura.
  - Alerta: definição formal de um modelo estratégico não garante sua execução. Sem monitoramento e relatórios consistentes, essas estruturas tendem a não produzir os resultados esperados.

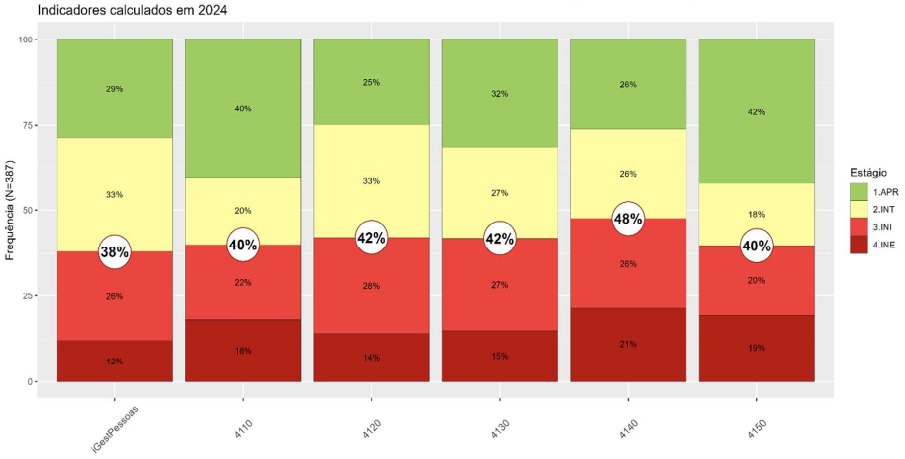
IESGO – TEMA: GOVERNANÇA E GESTÃO DE PESSOAS

Relatório Técnico de Avaliação do iESGo (2024) - iGovPessoas

2. iGestPessoas

- Realizar **planejamento** da gestão de pessoas
- Suprir a **demanda** por colaboradores e gestores
- Desenvolver as **competências** dos colaboradores e dos gestores
- Desenvolver e manter **ambiente de trabalho positivo** para o desempenho*
- Gerir o **desempenho** dos colaboradores e dos gestores

Figura 39 - Índice de Gestão de Pessoas (iGestPessoas)



IESGO – TEMA: GOVERNANÇA E GESTÃO DE PESSOAS

Relatório Técnico de Avaliação do iESGo (2024)
iGovPessoas

2. iGestPessoas

- 2021 ==> 2024, evolução geral positiva, remoção da prática "Ambiente de trabalho" (4140)
  - 38% das organizações públicas ainda no nível inicial de maturidade ==> dificuldades substanciais na implementação efetiva das práticas avaliadas
  - Desafios frequentes identificados:
    - Falta de clareza ou inexistência de planejamentos estratégicos e operacionais detalhados para a área de gestão de pessoas
    - Insuficiência na definição e execução de práticas eficientes para seleção e suprimento de pessoal, resultando em dificuldades frequentes na ocupação de cargos estratégicos
    - Baixo nível de investimentos e práticas estruturadas para o desenvolvimento contínuo das competências
    - Processos inconsistentes ou superficiais de gestão do desempenho, com avaliações pouco sistemáticas ou desconectadas dos objetivos estratégicos
  - Essas fragilidades operacionais resultam em impactos negativos diretos na eficiência administrativa, motivação dos servidores e na qualidade geral da gestão pública.

SUA VEZ!

AVALIE O SEU PRÓPRIO ÓRGÃO

IESGo - Governança e Gestão de Pessoas

4100. Gestão de Pessoas

4110. Realizar planejamento da gestão de pessoas

4111. Há objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função (subsistema) de gestão de pessoas

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

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

- ☐ a) há objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de recrutamento e seleção
- ☐ b) há objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de desenvolvimento profissional
- ☐ c) há objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de gestão de desempenho
- ☐ d) há objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de gestão da qualidade de vida e promoção da saúde

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Função de desenvolvimento profissional; Função de gestão da qualidade de vida e promoção da saúde; Função de gestão de desempenho; Função de recrutamento e seleção; Funções de gestão de pessoas; Gestão de Pessoas; Indicador; Meta.

4112. Há plano(s) específico(s) para orientar a gestão de pessoas na organização

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

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

- ☐ a) o(s) plano(s) está(ão) alinhado(s) com o Plano Estratégico organizacional
- ☐ b) o(s) plano(s) está(ão) alinhado(s) com os objetivos de sustentabilidade definidos pela organização
- ☐ c) o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de recrutamento e seleção
- ☐ d) o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de desenvolvimento profissional
- ☐ e) o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de gestão de desempenho
- ☐ f) o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de gestão da qualidade de vida e promoção da saúde
- ☐ g) a organização avalia o cumprimento dos planos de gestão de pessoas

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Função de desenvolvimento profissional; Função de gestão da qualidade de vida e promoção da saúde; Função de gestão de desempenho; Função de recrutamento e seleção; Funções de gestão de pessoas; Gestão de Pessoas.

IESGO – TEMA: GOVERNANÇA E GESTÃO DE PESSOAS

Relatório Técnico de Avaliação do iESGo (TCU, 2024)

iGovPessoas

Aspecto Avaliado	Avanços Observados	Desafios Identificados
GovernancaPessoas	Maior formalização dos modelos estratégicos	Implementação prática ainda limitada; monitoramento frágil
Planejamento (iGestPessoas)	Melhora na percepção da importância do planejamento	Muitos ainda sem planejamento detalhado e eficaz
Suprimento (iGestPessoas)	Evolução moderada em práticas de recrutamento	Processos ineficientes ou inexistentes de seleção de pessoal
Desenvolvimento (iGestPessoas)	Conscientização crescente sobre capacitação	Investimento insuficiente e práticas mal estruturadas
Gestão do desempenho (iGestPessoas)	Evolução pontual em avaliações mais estruturadas	Avaliações ainda superficiais ou burocráticas

GOVERNANÇA DE PESSOAS – APF COMO ESTUDO DE CASO
(TCU, 2024)

- Necessidade urgente de **aperfeiçoamento nas práticas operacionais concretas** e no **monitoramento das estratégias definidas**
- Investir em **ações integradas** que garantam não apenas a **definição estratégica**, mas também **mecanismos práticos de monitoramento, accountability e execução efetiva**
- O fortalecimento dessas áreas pode gerar **impactos altamente positivos na capacidade administrativa e na eficiência geral**

EXEMPLOS DE ATUAÇÃO DO CIG NA GOVERNANÇA DE PESSOAS

FRENTE	O QUE O CIG FAZ	POR QUE ISSO É GOVERNANÇA DE PESSOAS?
Direcionamento estratégico	• Aprovar "políticas", planos e metas de gestão de pessoas (funções de gestão de pessoas) • Garantir que esses instrumentos estejam alinhados ao planejamento estratégico do órgão e às prioridades do governo	Sem um “GPS” claro, as áreas de RH tendem a agir de forma operacional. O CIG dá o **rumo** e cria vínculo explícito entre pessoas e resultados institucionais.
Tomada de decisão colegiada	• Deliberar sobre criação/alteração de estruturas, perfis de cargo, critérios de seleção para funções de confiança • "Autorizar" concursos ou outras formas de provimento, à luz de análises de riscos e custos	Reduz-se a personalização das decisões sobre pessoal e aumenta-se a **transparência e a integridade** dos processos.
Monitoramento de desempenho	• Definir indicadores-chave (ex.: índice governança, absenteísmo, rotatividade, horas de capacitação) e acompanhar sua evolução • Acionar planos de correção quando metas de pessoal não são atingidas	O CIG cumpre o papel de **instância de controle**, usando dados para avaliar se a gestão de pessoas está agregando valor público.
Promoção da cultura de integridade e de gestão por competências	• Patrocinar programas de ética, compliance e clima organizacional • Validar matriz de competências e trilhas de desenvolvimento das lideranças	A liderança do órgão sinaliza, pelo CIG, que **pessoas competentes e íntegras** são fator crítico de sucesso – e não mero custo.

EM SÍNTESE

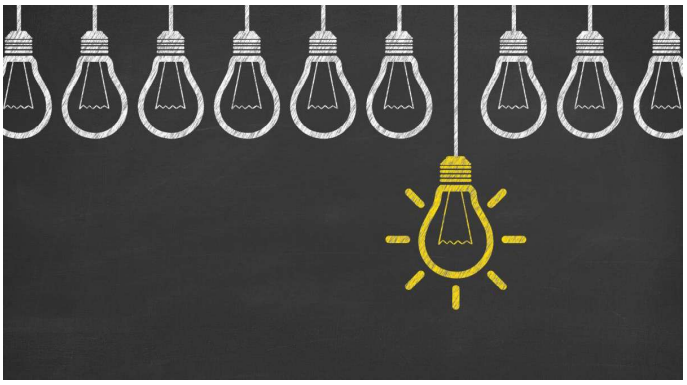
O CIG é o fórum que traduz as diretrizes de governança para a realidade de gestão de pessoas de cada órgão, garantindo que:

- Pessoas estejam no centro da estratégia, com planos e metas claras;
- Decisões sensíveis (estrutura, provimento, carreiras) sejam colegiadas, íntegras e transparentes;
- Resultados de pessoal sejam medidos, analisados e corrigidos;
- A cultura de competências, ética e meritocracia seja impulsionada pela alta administração.

BOAS PRÁTICAS

- Painel de Boas Práticas de Governança

- Caso de Referência – ICMBIO



OBRIGADA!

Maviane Ribeiro

98114-8128

maviane.vieira@economia.df.gov.br

Secretaria Executiva de Gestão Administrativa (SEGEA)

Secretaria de Economia (SEEC)