

## **Redes de Gestão de Pessoas: experiências e insights para avançar nos debates para o serviço público.**

Talitha Lopes Saraiva Pedrosa (M. E.)<sup>1</sup>

Mário Fensterseifer Woortmann (Publix)<sup>2</sup>

Gilberto Porto Barbosa (Publix)<sup>3</sup>

### **Resumo Executivo**

Gerenciar pessoas em redes de organizações, sejam federais, estaduais ou municipais, é um enorme desafio que perdura até os dias atuais. Questões como o distanciamento da unidade central de Gestão de Pessoas em relação às unidades descentralizadas, a fragmentação da comunicação entre as unidades, a falta de consistência na representação local dos profissionais de Gestão de Pessoas e na troca de gestores, as diferenças de padronização entre processos e a oscilação no grau de comprometimento entre os gestores que os aplicam localmente são apenas alguns dos desafios. Esse contexto se insere tanto no escopo de atuação do projeto ConectaGente, liderado pelo Ministério da Economia, quanto nos esforços de estados e municípios para aprimorar a eficiência, a efetividade e a sinergia da Gestão de Pessoas entre os órgãos centrais e os coligados. Neste trabalho, foi realizada uma pesquisa, a partir de revisão bibliográfica, análise documental e entrevistas semiestruturadas para saber como as grandes empresas privadas e públicas fazem para gerenciar pessoas em suas redes de unidades geograficamente distribuídas e manterem alto grau de eficiência. Alguns importantes insights foram gerados, em reflexões à luz do contexto dos órgãos e entidades públicas, incluindo aspectos relacionados à coordenação de grupos de representantes de gestão de pessoas regionais, fluxos e formatos de comunicação entre a sede e as unidades descentralizadas, programas e ações voltados ao desenvolvimento da cultura organizacional, da gestão da mudança, da responsabilização de gestores e do engajamento de todos no monitoramento de desafios e na criação colaborativa de soluções conjuntas em rede.

### **Palavras-chave:**

Redes de gestão de pessoas; Governo Federal.

---

<sup>1</sup> Analista Técnico Administrativo, Idealizadora e Fundadora do ConectaGente, Ministério da Economia, talitha.pedrosa@economia.gov.br

<sup>2</sup> Diretor, Instituto Publix, mario@institutopublix.com.br

<sup>3</sup> Diretor, Instituto Publix, gilberto.porto@institutopublix.com.br

## **Introdução**

Gerenciar pessoas em amplas redes de unidades organizacionais é um desafio tanto para instituições públicas como privadas. Seja no contexto federal, estadual ou municipal, garantir a efetividade das políticas e práticas de gestão de pessoas a partir do órgão central até as unidades regionais a ele conectadas tem se mostrado extremamente difícil na prática. Os normativos que as regulamentam não são suficientes para sua adequada implantação, operacionalização e atualização. Ademais, manter o engajamento de todos com os projetos, programas e iniciativas de gestão de pessoas ao longo dos anos significa, dentre outros elementos, conseguir estabelecer canais de comunicação sólidos, efetivos e com um grau de governança suficiente para sobreviver às tempestades das trocas de gestão.

A configuração das unidades de Gestão de Pessoas (diretorias, gerências, coordenações) nos órgãos e entidades públicas vêm apresentando variações ao longo dos anos, seja no sentido de ganharem maior destaque na estrutura organizacional, seja no sentido da centralização ou da descentralização dos serviços de gestão de pessoas. Muitos desses modelos organizacionais evidenciam as tentativas de equilibrar a necessidade de gerenciamento centralizado de práticas padronizadas de gestão de pessoas com o grau de responsividade necessária localmente. Nos últimos anos, as unidades de Gestão de Pessoas têm utilizado principalmente três desenhos organizacionais (SHRM, 2016):

- **Centralizado:** unidade de recursos humanos central, sólida, que atua como uma autoridade nuclear de tomada de decisão e que fornece serviços de RH a toda a organização;
- **Descentralizado:** funções autônomas de recursos humanos alojadas em unidades organizacionais separadas (por exemplo, regionais por localização geográfica) que operam e tomam decisões predominantemente independentes das outras unidades;
- **Mistura de ambos (matriz):** um corpo de recursos humanos representativo, compartilhado, combinado com outras funções de gestão de pessoas localizadas, relativamente independentes, que se beneficiam da centralização e da descentralização.

Unidades de gestão de pessoas centralizadas geralmente têm padrões e controles consistentes, massa crítica de competências de RH e foco na perspectiva de longo prazo da organização. Em alguns casos, pode-se utilizar a estrutura de centros de serviços compartilhados - CSCs, a exemplo do que já foi feito no Governo de Minas Gerais (VILHENA, 2014), que fornecem vários tipos de serviços especializados de recursos humanos para produzir políticas e suporte à decisão em torno de provimento de pessoal, remuneração, desempenho, desenvolvimento,

diversidade, dentre outros. No entanto, são muitas vezes inflexíveis para as necessidades regionais e têm desafios de comunicação.

Com unidades de gestão de pessoas descentralizadas, organizações ou unidades regionais permanecem no controle das decisões e reconhecem as necessidades locais para que possam responder rapidamente às prioridades conforme aparecem. Por outro lado, sofrem com custos de operação mais altos e padrões variáveis de práticas de RH que muitas vezes levam a esforços duplicados dentro da rede de gestão de pessoas.

Aqui, o significado de rede aproxima-se do proposto por Olivieri (2003, p.1): "redes são sistemas organizacionais capazes de reunir indivíduos e instituições, de forma democrática e participativa, em torno de causas afins. Estruturas flexíveis e estabelecidas horizontalmente, as dinâmicas de trabalho das redes supõem atuações colaborativas e se sustentam pela vontade e afinidade de seus integrantes, caracterizando-se como um significativo recurso organizacional para a estruturação social". Relaciona-se, também, aos desafios do estado em rede, proposto por Marini e Martins (2004), que incluem a *necessidade de confiança, coordenação, negociação, conectividade, construção de relações e equilíbrio entre controle e liberdade*, mas, neste estudo, restringindo-se ao contexto da gestão de pessoas.

Neste prisma, o projeto ConectaGente, liderado pela Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal, do Ministério da Economia, procura imprimir soluções de maior efetividade à gestão de pessoas entre os integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal direta, autárquica e fundacional.

Para melhor contextualização, é importante esclarecer que o Sistema de Pessoal Civil da Administração Direta, Autárquica e Fundacional - SIPEC existe por força de determinação normativa estabelecida na reforma administrativa do estado em 1967 por meio do Decreto-Lei 200 no Art. 30. A partir desta norma foi regulada a forma de atuação das atividades de administração de pessoal tendo como organização e funcionamento definidos inicialmente no Decreto No 67.326, de 05 de Outubro de 1970. Em seguida ocorreram atualizações por meio dos Decretos nº 68.992, de 1971; nº 93.215, de 1986; nº 93.215, de 3 de Setembro de 1986 e nº 9.473, de Agosto de 2018. Para o estudo deste contexto o foco foi direcionado para o funcionamento deste sistema e a articulação da sua rede e integrantes.

As normas determinam que o sistema é integrado por órgãos setoriais, seccionais, correlatos e que devem ser coordenados por um órgão central. Entretanto, desde a concepção deste sistema,

não houve um trabalho com vistas ao funcionamento concatenado em rede. No momento deste estudo de benchmarking, a estrutura de integrantes do SIPEC é refletida na figura a seguir:



Figura 1: estrutura do SIPEC (2022), elaborado pelos autores.

Importante destacar e para melhor compreensão do tipo de vinculação existente neste sistema que é de natureza não hierárquica e independente, como descrito no artigo 5º do Decreto 67.326. Com o desenho do projeto ConectaGente fez-se necessário compreender o relacionamento, a forma de atuação e o alcance da comunicação entre esses integrantes além de um mapeamento para entender a dimensão dessa cadeia relacional, como pode ser visto na figura abaixo:

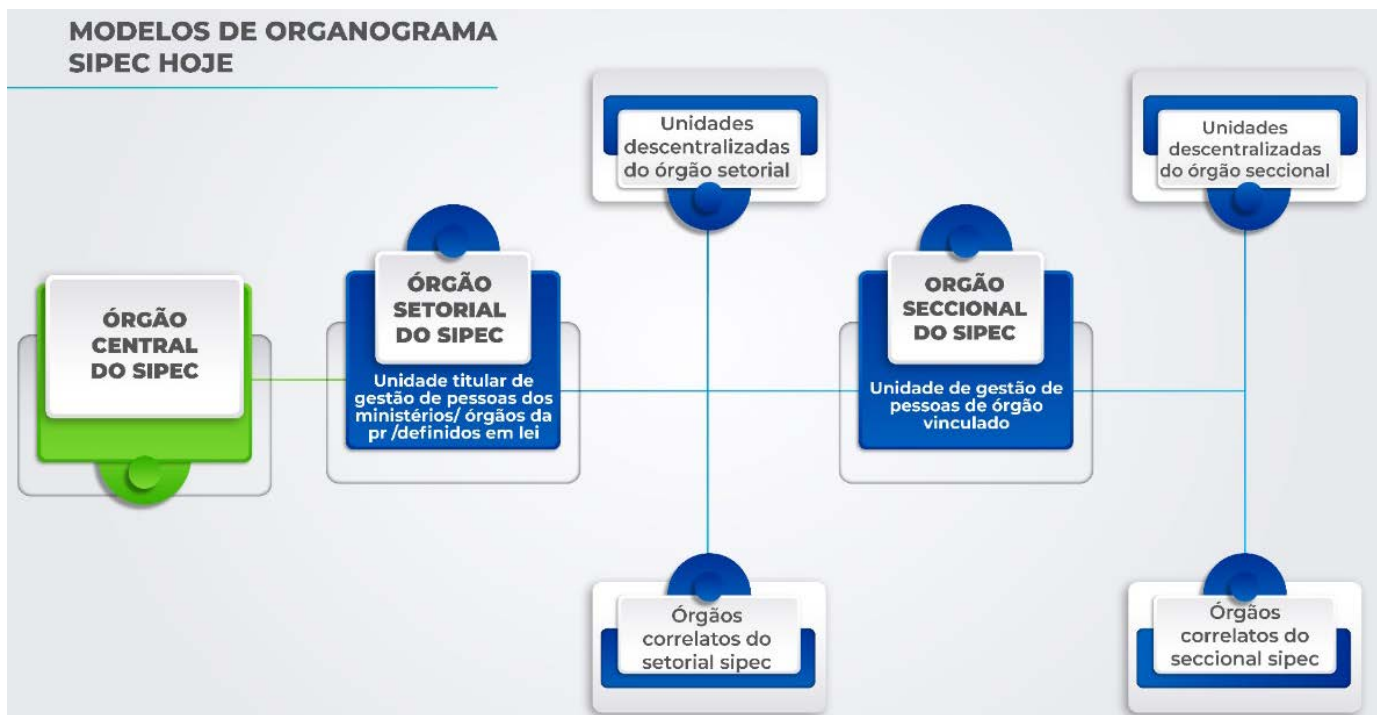


Figura 2: cadeia relacional do SIPEC (2022), elaborado pelos autores.

Para que a pudesse ser mensurada a dimensão desta rede mapeou-se a quantidade dos órgãos integrantes do SIPEC e o total de colaboradores vinculados à eles, de acordo com levantamentos realizados no Painel Estatístico de Pessoal - PEP no mês de outubro 2020:



Figura 3: total de colaboradores do SIPEC (2020), elaborado pelos autores.

O estudo da REDE permitiu constatar que o sistema estruturador que envolve as temáticas de Gestão de Pessoas é amplo e abrangente, que o arcabouço normativo de constituição e estruturação do SIPEC, embora tenha definido papéis e responsabilidades, não consegue alcançar seus propósitos na integralidade por ineficiência nas relações ou ineficácia dos meios e processos utilizados para este fim e até mesmo na estruturação da rede, da forma em que foi

idealizada. Assim, os desafios são muitos, e este estudo de benchmarks procurou subsidiar o projeto ConectaGente para responder a algumas perguntas centrais:

- a) Como garantir que as políticas, diretrizes, instrumentos e a comunicação cheguem em todas as extremidades na distribuição geográfica das organizações vinculadas ao órgão central?
- b) Como criar modelos de gestão de pessoas, ferramentas, procedimentos e orientações de maneira colaborativa, ouvindo e customizando *vis-a-vis* as reais necessidades de quem está “lá na ponta”, para que sejam efetivas?
- c) Como garantir que os gestores de pessoas transmitam, com a mesma linguagem alinhada, as orientações e procedimentos para o aprimoramento da gestão de pessoas em sua unidade regional, por exemplo?
- d) Como fazer com que os gestores das demais áreas abracem e façam acontecer o *modus operandi* de gestão de pessoas conforme criado pelo órgão central em conjunto com os representantes de gestão de pessoas locais?

Este artigo busca trazer luz sobre essas questões, por meio de uma pesquisa prática com organizações que obtiveram sucesso nessa empreitada, identificando melhores práticas e gerando insights para o avanço do debate da gestão de pessoas no setor público.

## **Metodologia**

Para responder a essas perguntas, a metodologia utilizada para este trabalho, realizado em parceria entre o Instituto Publix, o Ministério da Economia e viabilizado pela República.org, seguiu uma sequência lógica de levantamento de informações, consolidação e geração de insights conclusivos, em seis passos:

1. Análise do diagnóstico produzido pelo projeto ConectaGente como insumo para identificação das variáveis que poderiam ser inseridas na pesquisa de melhores práticas, representando os maiores desafios para o Governo Federal.
2. Desenvolvimento de modelo analítico para definição das variáveis do estudo comparativo envolvendo fatores como demonstrados no quadro a seguir:

**Quadro 1 - Tipos de informações e temas levantados por este estudo junto aos benchmarks**

<p><b>1. Comunicação:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Centralizada / descentralizada</li> <li>▪ Relações formais e informais da rede</li> <li>▪ Fluxo de comunicação entre a Unidade Central de Gestão de Pessoas e as setoriais</li> <li>▪ Formas de interação: presenciais, online ou via sistema específico</li> <li>▪ Mecanismos de recebimento e tratamento de demandas</li> <li>▪ Utilização de assistentes virtuais / chatbots</li> <li>▪ Forma de report/nivelamentos e periodicidade</li> <li>▪ Encontros, eventos ou reuniões para comunicação e sua periodicidade</li> </ul>	<p><b>5. Monitoramento e cobrança:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prestação de contas das unidades descentralizadas</li> <li>▪ Auditoria periódica nos processos de GP das unidades descentralizadas</li> <li>▪ Consequências por descumprimento ou não implantação de ações/modelos/processos fornecidos pela GP central.</li> </ul>
<p><b>2. Capacitação das unidades descentralizadas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Foco das capacitações</li> <li>▪ Abordagem mais utilizada</li> <li>▪ Canais utilizados</li> <li>▪ Frequência</li> <li>▪ Multiplicação do conhecimento</li> </ul>	<p><b>6. Engajamento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estratégias utilizadas para engajar os representantes de GP descentralizados</li> <li>▪ Estratégias de reconhecimento e premiação por sua atuação</li> </ul>
<p><b>3. Construção conjunta:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Meios de criação participativa de diretrizes, modelos e processos de gestão de pessoas</li> <li>▪ Níveis envolvidos na co-criação (gerencial, tático, operacional)</li> </ul>	<p><b>7. Resultados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resultados obtidos/mensurados nas unidades descentralizadas</li> <li>▪ Resultados organizacionais obtidos/mensurados com a atuação da rede de Gestão de Pessoas</li> </ul>
<p><b>4. Suporte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acompanhamento da implantação de ações, modelos ou processos fornecidos pela gestão de pessoas (GP) central</li> <li>▪ Fluxo de atualização de contatos dos representantes de GP locais</li> <li>▪ Canais indiretos / diretos com a GP central para dúvidas, suporte ou denúncias</li> </ul>	<p><b>8. Desafios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desafios transpostos</li> <li>▪ Lições aprendidas</li> <li>▪ Desafios remanescentes e estratégias para vencê-los.</li> </ul>

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

3. Realização de pesquisa de melhores práticas (benchmarks) com organizações de grande porte, tanto públicas quanto privadas<sup>4</sup>, para verificar como se configuram suas soluções práticas para esses desafios<sup>5</sup>.
4. Coleta de dados primários e secundários, por meio da análise de documentos, manuais, cartilhas e políticas de gestão de pessoas, seguidas por entrevistas individuais e em grupo com gestores e representantes-chave que pudessem informar sobre as práticas, a evolução e os desafios de gestão de pessoas remanescentes.
5. Consolidação dos dados e informações em quadro comparativo interno, como insumo para análise.
6. Identificação das práticas que poderiam, a priori, ser utilizadas no Governo Federal, na forma de conclusões e insights úteis para aprimorar a gestão de pessoas em rede.

Foram selecionadas e convidadas, para este estudo, seis organizações de grande porte com destacada atuação em gestão de pessoas, com abrangência nacional, das quais aceitaram participar quatro, descritas a seguir:

### **Organização 1:**

Fundada no século XIX, a Organização 1 é uma empresa pública, instituição financeira, reconhecida no país como uma empresa de grande porte, sólida e em constante modernização. Também atua como um dos principais agentes de políticas públicas do governo federal. Em termos de abrangência geográfica, possui unidades em todo o território nacional. Ao todo, são mais de 50.000 pontos de atendimento que se dividem entre agências, postos de atendimento, entre outras. O quadro de funcionários conta com mais de 80.000 colaboradores, com vínculo empregatício celetista.

A Organização 1 é constantemente reconhecida por suas práticas de gestão, dentre as quais destacam-se:

- Programa de Capacitação de Líderes;

---

<sup>4</sup> *Disclaimer:* o nome das organizações participantes desta pesquisa é omitido propositalmente, em função do compromisso estabelecido em não divulgar informações particulares. Trata-se, em sua maioria, de grandes organizações privadas e uma organização pública, todas com atuação em todo o território nacional.

<sup>5</sup> Foram analisados, também, alguns exemplos de unidades centrais de gestão de pessoas de outros países, a título complementar, para agregar aos debates e análises (vide resumo no Anexo).



- Programa de Transformação Digital;
- Programa de Reconhecimento dos Funcionários;
- Universidade corporativa;
- Vencedora de uma das edições do Global CCU Awards (Council of Corporate Universities, Paris) - *Best Corporate University embodying the identity, the culture and the brand of the organization in its stakeholders*, e troféu Ouro na categoria Inovação, entre as melhores universidades corporativas do mundo em 2017 e 2019.

### **Organização 2:**

Fundada há quase 40 anos, a Organização 2 é uma grande instituição privada reconhecida pelos seus serviços na área da saúde, com práticas de excelência em gestão de pessoas, responsabilidade socioambiental e pesquisas técnico-científicas.

Destacam-se as ações de capacitação para o quadro de funcionários, aliadas à inovação e tecnologia de seus processos analíticos. Há 15 anos a organização iniciou seu projeto de expansão e hoje está presente em todas as regiões do país, com centenas de pontos de atendimento e mais de 5.000 funcionários com vínculo empregatício celetista. Dentre alguns dos seus reconhecimentos e boas práticas, estão:

- Destaque para qualificação profissional, plano de carreira, formação continuada e benefícios para os colaboradores;
- Vencedora de uma das edições do *Great Place to Work* – entre as melhores empresas para se trabalhar na América Latina;
- Vencedora de uma das edições do *Great Place to Work* – entre as melhores empresas para se trabalhar no Brasil;
- Reconhecimento pela GTPW (Política de Gestão de Pessoas) por mais de uma década;
- Vencedora de uma das edições do *Top Of Mind RH* - Diversidade e Inclusão.

### **Organização 3:**

É uma das maiores empresas privadas de educação do mundo. Foi fundada na Inglaterra, na metade do século XIX, e possui mais de 30.000 funcionários em 70 países. No Brasil, a Organização 3 figura entre os líderes no segmento de cursos de idiomas, utilizando-se de diferentes marcas que juntas somam quase 2.000 escolas.

Além disso, possui linhas de negócios em educação básica, superior e profissional por meio de sistemas próprios de ensino, além de parcerias com universidades e instituições através de seu catálogo de livros de referência no mercado. Alguns destaques de sua gestão interna incluem:

- Universidade corporativa para cada negócio;
- Trilhas de aprendizagem por ramo de atuação;
- Políticas de diversidade e inclusão;
- Vencedora, em uma de suas edições, do Selo de Excelência em Franchising ABF;
- Vencedora, em uma de suas edições, do Top Educação – Categoria Biblioteca Digital.

#### **Organização 4:**

É um dos maiores bancos privados do Brasil, além de estar entre as maiores instituições financeiras da América Latina. Foi fundada em 1945 e possui mais de 5.000 agências no Brasil (83% no Sudeste) e quase 100.000 funcionários. Possui frentes de atuação estratégica nos eixos de: *centralidade no cliente, transformação digital, gestão de pessoas e eficiência*.

Nos últimos anos, ganhou destaque nos seguintes quesitos de gestão de pessoas:

- Programa de remuneração por alto desempenho;
- Premiação por performance diferenciada;
- Jornadas de trabalho flexíveis;
- Vencedora, em uma de suas edições, do *Great Place to Work* – como uma das melhores empresas para se trabalhar;
- Reconhecida em uma das edições do Evento de Reconhecimento Global - Boas Práticas para Trabalhadores com Deficiência 2016, do Governo de São Paulo, por manter políticas e boas práticas relacionadas aos trabalhadores com deficiência;
- Vencedora, em uma de suas edições, do Prêmio Índice de Igualdade de Gênero Bloomberg;
- Reconhecida em uma das edições do prêmio Valor Carreira - melhores práticas de Gestão de Pessoas.

Ao analisar os documentos, realizar entrevistas individuais e em grupos com representantes destas organizações, foi possível identificar práticas e insights que podem servir de subsídio

para discussão dos modelos e práticas de gestão de pessoas do Governo Federal, por sua natureza em rede, permitindo o aprimoramento de suas políticas e instrumentos internos de gestão, a fim de torná-los mais estratégicos e efetivos.

***Insights:***

A partir das experiências levantadas junto às organizações participantes, alguns *insights* principais puderam ser gerados, considerando a ocorrência de certas características comuns ou predominantes entre essas organizações e que, ao mesmo tempo, seriam viáveis no contexto do Governo Federal para o fortalecimento de sua rede de Gestão de Pessoas. Há de se ressaltar que, em relação a alguns desses insights, seriam necessários esforços específicos para viabilizar a implantação de mecanismos semelhantes, considerando as particularidades estruturais do governo brasileiro em seu arcabouço legal e normativo.

A seguir são descritos os *insights* acompanhados de comentários e recomendações.

***Insight 1: Estabelecer uma rede de “HR Business Partners” ou “Consultores Internos de RH” para orientar e fornecer suporte local***

Uma rede de profissionais de apoio para atuarem como “guardiões” da Gestão de Pessoas nas unidades descentralizadas mostrou-se como uma das principais tônicas entre as organizações participantes. Mesmo que de diferentes formas (redes de *Business Partners* de RH regionais ou somente concentrados na sede para atendimento à distância aos Gerentes regionais), a atuação desses consultores internos demonstra ser um dos principais pilares para que a Gestão de Pessoas seja de fato implantada e mantida em operação em todas as unidades. Não se pode esperar que os Gerentes locais repliquem, sozinhos e de maneira adequada, todas as políticas e práticas de Gestão de Pessoas. Por mais que esses Gerentes locais sejam de fato os gestores de pessoas (líderes de equipes), tornou-se claro após as entrevistas que necessitam de suporte, de orientação, de ferramentas práticas e de um acompanhamento por parte de especialistas para que consigam realizar todos os procedimentos e diretrizes emanadas pelas respectivas sedes. Desta forma, podem discutir necessidades, resolver problemas mais rapidamente, receber comunicados ou apoio direto com maior celeridade, inclusive quando há uma troca de Gestor e um novo profissional precisa ser instrumentalizado para liderar a equipe.

No caso da Organização 2, por exemplo, há *HR Business Partners* (BPs – consultores internos de gestão de pessoas) e ao menos um Analista de RH Sênior em cada cidade onde estão

localizados, possuindo estruturas maiores nas capitais e grandes cidades. No caso da Organização 1, além dos BPs, criou-se as figuras dos Agentes de Processos: funcionários de quaisquer áreas que são designados como pontos de apoio local e multiplicadores de um processo específico, como por exemplo os Agentes de Desempenho para a Gestão do Desempenho dos funcionários. Os Agentes auxiliam mais ainda na atuação dos BPs e dos Gestores.

Sem dúvida, esta parece ser uma das práticas mais disseminadas entre as grandes organizações nacionais e internacionais, inclusive fora do grupo entrevistado, a partir de outras experiências verificadas. E não apenas em empresas privadas ou públicas, mas também em órgãos governamentais: uma rápida busca nas ferramentas de pesquisa da internet revela que o Governo Britânico, por meio do *Civil Service HR*, realiza seleções abertas para contratar *HR Business Partners* para atuarem junto aos gestores dos variados órgãos, assim como o Governo Americano e de diversos outros países. Em uma perspectiva evolutiva, conforme as políticas e práticas de Gestão de Pessoas se solidificam, pode-se diminuir a quantidade de BPs e fortalecer a interação com as camadas gerenciais, a depender do volume de funcionários e unidades remotas.

No contexto do Governo Federal, uma iniciativa semelhante poderia ser estabelecida por meio da designação de servidores efetivos para uma função específica de consultoria interna em RH, com a devida formação e instrumentalização ou, em última análise, por meio da criação de cargos efetivos específicos para essa atividade, mas neste caso enfrentando maiores desafios no tocante à disponibilidade orçamentária, dimensionamento e decisões nos níveis estratégicos e políticos.

### ***Insight 2: Promover uma comunicação clara, empática e frequente com os representantes de Gestão de Pessoas e com os Gerentes de unidade***

Dentre os elementos percebidos como transversais entre todos os casos analisados neste *benchmarking*, sem dúvida o processo de comunicação foi um dos mais significativos. Nesse sentido, quase como uníssono entre os participantes, pôde-se perceber a importância do trabalho que realizam na comunicação da sede central (ou matriz) para com as unidades descentralizadas nas diferentes localidades. A comunicação de diretrizes, processos, procedimentos e ferramentas de Gestão de Pessoas de maneira frequente, simplificada e com reforços periódicos tem se mostrado bastante efetiva para garantir a implantação e a continuidade das políticas de Gestão de Pessoas.

Utiliza-se diversos canais que podem ser replicados em outros contextos, tais como:

- **Redes sociais internas:** a partir de sistemas informatizados internos (a exemplo da Organização 4), que permitem uma comunicação específica ou massificada, conforme a necessidade, de maneira segura e controlada internamente, e que facilita o fluxo das mensagens e garante seu recebimento.
- **Intranet:** de forma mais tradicional, mas também efetiva, as páginas e notícias de jornais internos veiculados pela intranet, a exemplo do que faz a Organização 1, mostram-se eficientes ao comunicarem de maneira massiva e simplificada, com mensagens únicas e inequívocas.
- **Aplicativos:** algumas das ferramentas utilizadas pelas organizações participantes são também replicadas na forma de aplicativos, que podem reunir redes sociais, jornais, portais, autosserviço para assuntos funcionais, além de avisos automatizados nos celulares dos colaboradores, facilitando sua ciência e conhecimento dos principais elementos, sejam regionalizados ou em âmbito nacional.
- **Chatbots:** a exemplo da Organização 4, os *chatbots* são formas automatizadas de receber novos colaboradores, orientá-los em seu *onboarding* (ambientação) inicial, assim como sanar dúvidas de colaboradores permanentes a partir de fluxos de temas, perguntas e respostas para direcioná-los à solução de suas necessidades, sem precisar de atendimento humano fixo. Para questões mais simples, trata-se de importante ferramenta para desonerar as unidades de Gestão de Pessoas e atender grandes quantidades de colaboradores.
- **Portais de Gestão de Pessoas:** a existência de um portal *online* centraliza as informações de Gestão de Pessoas, reforça a comunicação e evita ruídos, tais como interpretações equivocadas, redundância de mensagens, etc. A partir do exemplo do portal implementado pela Organização 1, os relatos indicam que, caso algum funcionário esqueça um detalhe de um comunicado ou perca algum e-mail ou mensagem, pode por meio do portal acessar os principais pontos. Vale salientar também que, nesse caso, os conteúdos são segmentados por nível hierárquico e área de atuação, o que facilita atingir seu público-alvo. Especificamente para os *HR Business Partners*, a Organização 1 utiliza um portal consultivo com o intuito de informar, capacitar, disponibilizar biblioteca de consulta por temática e comunicar aos BPs suas responsabilidades e a mensuração de seus atendimentos. De forma semelhante, segue o exemplo da plataforma da Organização 4, que funciona tanto pelo computador como por aplicativo de celular. Pela plataforma o colaborador consegue resolver suas demandas funcionais assim como assistir vídeos institucionais, ler circulares, notícias, comunicar-se

com colegas e encontrar conteúdos centralizados de Gestão de Pessoas. Trata-se de um grande portal de informações e utilidades, mas também funciona como rede social e autosserviço.

- **Videoconferências** (em grupos ou com transmissão ampliada): apesar de terem sido impulsionadas pelo contexto da pandemia, todos os entrevistados citaram a praticidade e rapidez com que as videoconferências auxiliam a transmitir comunicados, orientações, diretrizes ou mesmo capacitações rápidas, na qualidade de “pílulas do conhecimento”. Em alguns casos, ocorrem semanalmente dentro de regionais ou de agrupamento de unidades, conforme calendários estabelecidos. O exemplo da Organização 1 ilustra esse caso, voltando-se para fornecer suporte aos Gestores durante a pandemia, com uma escuta empática. Em função da capilaridade nacional destas organizações (tal qual do Governo Federal, em maiores proporções), as videoconferências certamente continuarão a ser realizadas mesmo após a pandemia corrente, com ganhos de eficiência, velocidade e redução de custos.
- **Manuais de Comunicação:** padronizam a forma e identidade visual das peças de comunicação, para que facilitem sua identificação pelo público-alvo e sigam um modelo agradável e atrativo aos colaboradores, enfatizando a linguagem simples, clara e empática.
- **Grupos de Whatsapp:** apesar do risco de desvios de informação ou falta de foco, foram relatados como extremamente práticos e rápidos para veicular comunicados urgentes ou socializar informações pontuais para que pudessem ser acessadas, em maiores detalhes, nos portais ou intranet. Podem ser utilizados na modalidade em que somente as mensagens do administrador do grupo são enviadas, sem respostas, ou de forma livre com a atuação de moderadores. Ademais, representam uma alternativa gratuita e de rápida implantação. Em última análise, podem ser utilizados apenas com os representantes regionais ou locais de Gestão de Pessoas, em grupos mais restritos, e com moderadores para seu conteúdo.
- **Pesquisas de Clima Organizacional:** as pesquisas de Clima Organizacional apresentaram-se como importantíssimas ferramentas para “ouvir a voz” do colaborador, de maneira sincera e sem identificação, sobre diversos temas relevantes à gestão, inclusive sobre a atuação do líder de cada área sobre os processos de Gestão de Pessoas executados localmente. De fato, os entrevistados citaram que diversas ações são tomadas a partir das conclusões das pesquisas de Clima Organizacional, muitas vezes estratificadas por área de atuação, região e unidade. Por exemplo, segundo uma entrevistada, o fato de a Organização 2 monitorar seu Clima Organizacional há mais de uma década e realizar planos de ação de melhoria é um

dos fatores que a posiciona no topo das pesquisas da *Great Place to Work* (GPTW). No caso da Organização 4, sua pesquisa “Pulsos” é mais frequente e funciona de maneira análoga a um cardiograma, com informações constantes para atuação rápida e responsiva.

Outras formas de comunicação mais tradicionais, tais como e-mail, também são utilizadas frequentemente, mas em geral acompanhadas de outros canais de forma simultânea. Adicionalmente, no sentido da comunicação emitida pelos colaboradores regionais para a direção do RH central da sede, as **ouvidorias e canais de atendimento ou denúncia** são bastante utilizados e possuem o papel de garantir a transparência sobre desvios ou inadequações de conduta a serem sanados.

### ***Insight 3: Criar soluções em interação com o público-alvo de Gestão de Pessoas***

Políticas, modelos, procedimentos e instrumentos de Gestão de Pessoas que atendam às necessidades dos Gestores e colaboradores conforme suas realidades são condição *sine qua non* para o sucesso da rede, como pôde ser verificado. Nesse sentido, além da comunicação e do suporte próximos, é importante que haja mecanismos (momentos, encontros) que permitam uma interação para a criação conjunta de soluções que, ao mesmo tempo, façam com que Gestores e colaboradores sintam-se representados assim como co-criadores daquilo que virão a utilizar. Desta forma, pode-se reduzir resistências à implantação da solução pretendida e aumentar a consciência sobre a importância e utilidade das propostas.

Na experiência da Organização 2, por exemplo, além de encontros dos Gestores com os Analistas de RH Sênior locais para levantar necessidades e construir soluções junto à sede, promove-se um evento para aproximar todos da liderança central (incluindo a Presidência), além de ser conduzido um programa anual no qual empregados e Gestores de diversas unidades participam da formulação do planejamento estratégico do ano seguinte e realizam desafios para criarem soluções viáveis. As melhores propostas, caso implantadas, são reconhecidas e premiadas. Unindo essas frentes, ainda há o uso de um aplicativo no qual os funcionários podem propor ideias e inovações a qualquer tempo, de onde estiverem.

Nas demais instituições, como as Organizações 1 e 3, metodologias de *design thinking* são utilizadas em diagnósticos e criação de soluções em interação com Gestores regionais, que agregam as demandas das unidades sob sua supervisão.

#### ***Insight 4. Criar mecanismos e abordagens para a responsabilização dos Gestores***

Outro elemento em comum identificado entre as experiências abordadas é a relevância de responsabilizar os Gestores. Naturalmente, sabe-se que quem realiza a Gestão de Pessoas não é a área de Recursos Humanos, mas sim o líder de equipe, aquele que coloca as políticas e procedimentos em prática. Pôde-se perceber que as organizações participantes do *benchmark* responsabilizam seus gestores de várias maneiras, tanto formais como informais, sendo que o descumprimento das diretrizes estabelecidas pode colocar em risco sua posição gerencial com um horizonte de consequência.

Segundo os levantamentos junto à Organização 2, uma das chaves de seu sucesso é a combinação entre fornecer suporte ao mesmo tempo que são cobrados os resultados dos Gestores. Desde a seleção para as posições até sua Gestão do Desempenho, as competências gerenciais explicitam os conhecimentos, habilidades e atitudes de liderança, de gestão de pessoas e a comunicação que o Gestor deve demonstrar. Caso não lidere adequadamente, sua equipe pode apontar suas percepções na Pesquisa de Clima Organizacional e as metas e indicadores de Gestão de Pessoas também evidenciarão falhas ou negligências, podendo redundar em dispensa da posição. Práticas semelhantes são adotadas pelas Organizações 1, 3 e 4.

De forma complementar, vale destacar as experiências do Governo Britânico para sua camada gerencial estratégica (*Senior Civil Service*), que necessita assinar o *Leadership Statement* (carta de compromisso da liderança) ao assumir a posição, assim como possui em seus Acordos de Desempenho individuais um objetivo e uma meta obrigatórios relacionados ao desenvolvimento de suas equipes. De forma semelhante, o Governo Português exige que os Gestores assinem a chamada “Carta de Missão” no início do mandato e apresentem relatórios anuais, comparando o planejado ao executado, com seus compromissos nas diversas frentes e também em relação à Gestão de Pessoas.

#### ***Insight 5. Realizar ações intensivas de fortalecimento da Cultura Organizacional de Gestão de Pessoas***

Além do suporte local/regional, da comunicação, da construção participativa de soluções e da responsabilização dos Gestores, outro elemento que se tornou evidente nas experiências verificadas foi a atenção e o investimento em ações de fortalecimento da Cultura Organizacional, em especial no tocante à Gestão de Pessoas. Ações regulares junto aos Gestores



e também junto aos colaboradores, enfatizando os valores e princípios defendidos pela organização, mostraram-se um importante reforço do que se espera da conduta de todos, do direcionamento às metas e resultados (o que se quer atingir) assim como das atitudes e competências (como serão atingidos), evidenciando a importância dos relacionamentos e da valorização das pessoas em todas as instâncias.

Como exemplo, a Organização 4 evidencia e divulga ativamente os princípios e valores que todos devem demonstrar, tais como:

- “1. Só é bom para a gente se for bom para o cliente;
2. Fanáticos por performance;
3. Gente é tudo para a gente;
4. O melhor argumento é o que vale;
5. Simples, sempre;
6. Pensamos e agimos como donos;
7. Ética é inegociável”.

Da mesma forma, a empresa define claramente “o que quer”, assim como “o que não é tolerado”.

Na Organização 1, o reforço e a inserção das práticas no cotidiano solidificam a cultura organizacional (como as coisas são feitas no dia a dia). Segundo os relatos das entrevistas:

“Ninguém afirma que não vai fazer, todos fazem, talvez variando um pouco, mas fazem. Ninguém deixa de seguir as diretrizes hoje em dia. São muitos mecanismos conectados.”

Segundo os levantamentos realizados, muitos desses valores são incutidos nas mensagens internas, nos canais de comunicação, nos mecanismos de desempenho, mas também são reforçados nas ações de capacitação das lideranças, com vivências em *coaching* e desenvolvimento de atitudes.

#### ***Insight 6. Promover ações contínuas de Gestão da Mudança junto aos Gestores***

Este *insight* foi identificado entre as várias experiências investigadas neste trabalho, mas em especial na entrevista junto aos Gestores de RH da Organização 4. Enquanto as outras instituições trabalham a gestão da mudança de maneira contínua com ações indiretas, na Organização 4 foi evidenciada a utilização da metodologia ADKAR (elaborada por Jeff Hiatt em 2003) para desenvolver nos Gestores e nos funcionários em geral os seguintes elementos:

- **Awareness:** consciência para a mudança;
- **Desire:** desejo de mudar;
- **Knowledge:** conhecimento sobre os aspectos técnicos da mudança;
- **Ability:** habilidades necessárias à mudança e aos novos tempos;
- **Reinforcement:** reforçar a comunicação a partir dos patrocinadores primários para que não voltem a fazer como se fazia antes e abracem a mudança.

Com essa abordagem, buscam gerar a abertura para novos modelos e políticas de Gestão de Pessoas por parte das lideranças, enquanto catalizadoras do processo de mudança, assim como aos colaboradores no nível operacional.

Juntamente às ações de gestão da mudança, é essencial que os **indicadores de Gestão de Pessoas** sejam implantados, monitorados e avaliados, considerando desde aspectos relacionados ao desempenho de equipes, estatísticas e efetividade da capacitação (preferencialmente por meio de instrutores internos), dimensionamento da força de trabalho, engajamento, taxa de implantação de projetos e programas, rotatividade nos cargos de liderança, assim como a qualidade do atendimento prestado ao público-alvo.

***Insight 7: Utilizar a gamificação para a implantação de novos processos é uma forma interessante de capacitar e de engajar***

Este *insight* refere-se às formas diversas de facilitar a comunicação e a aprendizagem para implantar novos projetos ou mudar procedimentos e comportamentos por meio da gamificação. Segundo os relatos dos entrevistados pelas Organizações 1 e 2, as ações gamificadas em plataformas EAD têm sido muito efetivas para promover a aprendizagem, o interesse e o engajamento dos participantes de maneira mais lúdica, divertida e leve, reduzindo formalidades, simplificando a linguagem e aproximando-se do público de maneira mais empática. Dessa forma, tem-se conseguido maiores índices de aproveitamento e transmissão/fixação das mensagens principais sobre as políticas e práticas de Gestão de Pessoas, mobilizando indivíduos e equipes com pontuações, progresso em fases, distintivos (*badges*) e reconhecimento de seus avanços.

***Insight 8: separar a função de Folha de Pagamento da área de Gestão de Pessoas***

Por fim, deve-se enfatizar que as atividades operacionais (cartoriais) chamadas no Brasil, comumente, de Departamento de Pessoal (DP) responsável pela folha de pagamento, de fato, não deveriam ser inseridas dentro do contexto das unidades de Gestão de Pessoas. Tratam-se de atividades operacionais que, na maioria dos países, fazem parte das rotinas financeiras e contábeis de pagamento e registros de pessoal, e não da Gestão de Pessoas em si. Conforme pôde-se identificar no caso da Organização 4, que separou claramente o DP da Gestão de Pessoas, assim como no caso da Organização 3, que terceirizou por completo essas atividades operacionais para desonerar a área de Gestão de Pessoas para que possa se concentrar nas atividades de maior valor agregado para a organização, atuando realmente como uma parceira estratégica que traz resultados efetivos por meio de pessoas bem selecionadas, treinadas, gerenciadas, valorizadas e reconhecidas pelo seu trabalho.

A figura na página a seguir apresenta um paralelo entre os desafios do SIPEC e os insights, como uma proposta final para reflexão e avanço nos debates:

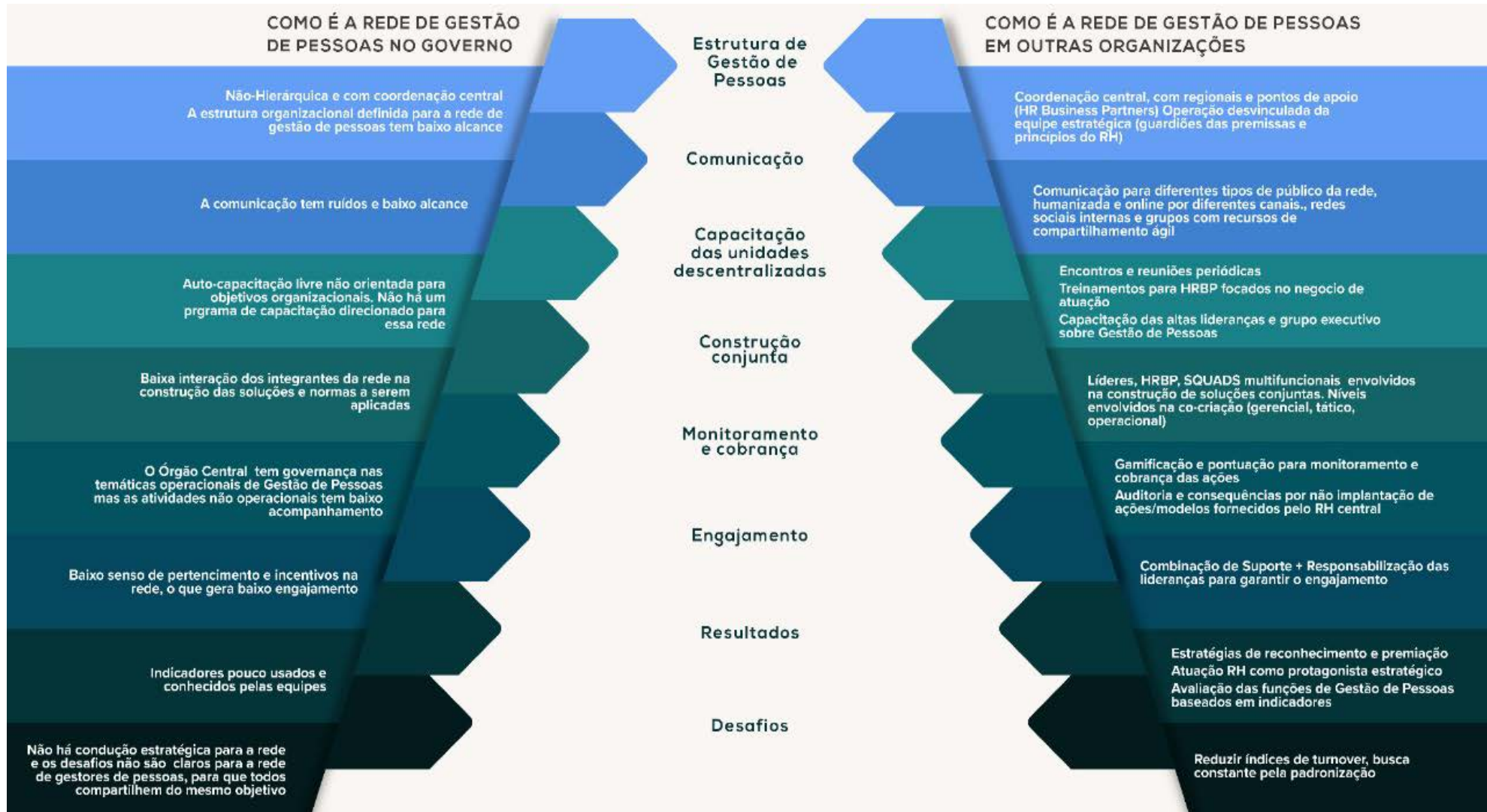


Figura 4: comparação entre os desafios do SIPEC em sua rede de gestão de pessoas, os temas deste estudo e os padrões encontrados nas organizações estudadas. Os dados referentes à gestão de pessoas no governo federal (coluna esquerda) são oriundos de consolidações do projeto Conectagente, de fontes primárias e secundárias.

### **Considerações finais**

O trabalho de identificação do funcionamento das redes de gestão de pessoas em organizações capilarizadas e com número alto de colaboradores foi importante para melhor percepção da forma de atuação e governança estratégica para esta atividade e trouxe reflexões sobre como a rede de gestão de pessoas atua, alcança e se comunica dentro das organizações pesquisadas, em comparação com o contexto de rede do SIPEC. Os benchmarks e insights deste trabalho auxiliaram (e vêm auxiliando) significativamente no projeto Conectagente, cujos avanços são cada vez mais visíveis.

Destaca-se ainda que nenhuma das organizações estudadas alcançam a complexidade e tamanho encontrados no SIPEC. Entretanto, por serem de grande porte e terem unidades distribuídas por todo o Brasil e dependerem da eficácia da gestão de pessoas para seu sucesso operacional, trouxeram insights úteis para as reflexões do governo federal, estados e municípios em suas redes de gestão de pessoas. Muitas delas, inclusive, premiadas nacional e internacionalmente por suas práticas.

A partir desse estudo, buscou-se estimular futuras reflexões no âmbito do governo federal, assim como de estados e municípios em suas redes de gestão de pessoas, envolvendo principalmente (mas não exclusivamente), os aspectos de comunicação, monitoramento e cobrança da atuação dos gestores, capacitação das unidades descentralizadas, engajamento, modelos de construção conjunta, orientação para resultados, suporte às unidades descentralizadas e a própria estrutura da rede de gestão de pessoas.

### **Referências**

BRYMAN, A. & BELL, E. **Business research methods** (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press, 2007.

CENTER FOR ORGANIZATIONAL EXCELLENCE, USA. **Transforming the Governance Of Federal Human Capital Management**, July, 2020.

CONNECTAGENTE. **Relatório de Diagnóstico. Projeto ConectaGente**, Governança da Rede SIPEC, 2020.

DURÁN, F. S., WOORTMANN, M. **As experiências do Chile com Seleção de Gestores Públicos e prêmios de reconhecimento dos servidores: uma análise de sua evolução e impactos percebidos.** XXV CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO - CLAD, Lisboa, Nov, 2020.

GOVERNO DO REINO UNIDO. **Civil Service HR: Performance Management: Arrangements for the Senior Civil Service. HR Practitioners' Guide**, abril 2019.

MARINI, Caio; MARTINS, Humberto. **Um Governo Matricial: Estruturas em Rede para Geração de Resultados de Desenvolvimento.** IX CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Madrid, Nov, 2004



OLIVIERI, Laura. **A importância histórico-social das Redes.** Rede de Informações para o Terceiro Setor, Jan/2003.


SHRM. **Huh? We're Switching Back Again? How Centralized and Decentralized HR Department Structures Influence HR Metrics.** Society for Human Resource Management, EUA, 2016.

VILHENA, R.M., BRITO, A.R., VALLE, A.C. **Implantação de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC) no Governo do Estado de Minas Gerais: pioneirismo, modernizações e inovações.** VII CONGRESSO CONSAD DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, março de 2014.

## ANEXO:

Exemplos internacionais de unidades centrais de gestão de pessoas investigados complementarmente:

 <p>Civil Service</p>	<p>O Civil Service HR (CSHR) do Reino Unido está vinculado ao Cabinet Office, subordinado ao Gabinete do Primeiro Ministro. O trabalho do CSHR abrange todos os funcionários que trabalham com recursos humanos, aprendizagem e desenvolvimento em diversos departamentos, agências e órgãos públicos não governamentais. A atuação do CSHR desdobra-se em diversos eixos, como: salários e benefícios; diversidade e inclusão; gestão de talentos; políticas de emprego; planejamento estratégico da força de trabalho; aprendizagem e desenvolvimento; e design organizacional.</p> <p>Destaca-se a atuação voltada para o design organizacional de RH, por meio de orientação para definição de serviços centrados no usuário do serviço público. Todos os departamentos do governo do Reino Unido são formalmente obrigados a participarem desta iniciativa. Além disso, há outra iniciativa que apoia líderes sêniores na resolução de problemas complexos, envolvendo a estratégia, pessoas, liderança e cultura da organização na melhoria do desempenho.</p> <p>Outros destaques estão na academia de liderança, que reúne líderes do CSHR no intuito de compartilharem suas experiências, pautados no princípio de “Líderes ensinando líderes”. A academia também desenvolve programas de apoio aos servidores com transições significativas de carreiras de liderança, promove orientação, coaching e programas voltados ao trabalho em equipe.</p>
	<p>A Subdireção de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas do Chile, é uma divisão vinculada à Dirección Nacional del Servicio Civil - DNSC. Por meio de um time multidisciplinar de consultores internos, essa divisão fornece suporte técnico, acompanhamento e monitoramento aos Ministérios e Serviços Públicos para o desenho e implementação de políticas e práticas de Gestão de Pessoas.</p> <p>A atuação da Subdireção se dá por meio de diversas estratégias, como assessoria, capacitação, formação, definição de diretrizes e padrões de gestão e desenvolvimento de pessoas, com o intuito de que o serviço público atue conforme a regulamentação e padrão estabelecidos, visando melhores resultados e maior qualidade.</p>

	<p>Dentre essas ações, destacam-se projetos estratégicos que reconhecem a vocação e o esforço de servidores públicos, programas de mentoria e acompanhamento de carreira no setor público para mulheres, e o programa de transformação digital do sistema de gestão pública sênior (Alta Dirección Pública), promovendo melhor agilidade nas seleções públicas.</p>
	<p>O Escritório de Gestão de Pessoal dos Estados Unidos (Office Personnel Management – OPM) fornece apoio às agências federais, auxiliando a força de trabalho a alcançar seus objetivos. Atua nas frentes de Recursos Humanos e gestão de funcionários, benefícios e aposentadoria, programas de saúde e seguro, além de supervisionar contratações inclusivas para o serviço público baseadas em mérito. Em suma, tal atuação é segmentada em três categorias principais: Liderança em Gestão do Capital Humano, Benefícios e Investigações (Vetting).</p> <p>A estrutura organizacional do OPM é ordenada em duas frentes: divisão de programas e atividades de suporte. Dentro da divisão de programas, destacam-se o Escritório de Estratégia e Inovação (Office Of Strategy and Innovation), que utiliza dados e pesquisas para auxiliar no desenvolvimento da estratégia de capital humano em todo o Governo, e o Escritório de Oportunidades Iguais de Emprego (Equal Employment Opportunity), que mantém o OPM em conformidade com políticas que proíbem a discriminação (raça, religião, nacionalidade, sexo) no local de trabalho.</p>