

## GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO PODER EXECUTIVO DO RS: AÇÕES REALIZADAS E OS SUBSISTEMAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Mauricio Inácio Borges<sup>1</sup>

Pedro Henrique Pimenta de Paula<sup>2</sup>

Haziel Pereira Pinheiro<sup>3</sup>

**Resumo:** O Estado do Rio Grande do Sul está passando por um processo de modernização da sua Administração e a gestão de pessoas é um dos pontos sensíveis e essenciais nesse processo. Com a adoção de novas medidas, como a elaboração da Política de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP) e a criação da Subsecretaria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (SUGEP), o Estado passou a ter destaque no cenário nacional e a participar ativamente das discussões mais atuais em gestão de pessoas. Com todas essas mudanças, se mostrou oportuno e relevante observar se existe uma convergência entre a literatura, especificamente aos dez subsistemas de gestão de pessoas propostos por Bittencourt, e as ações planejadas e implementadas pelo Estado do Rio Grande do Sul. Para tanto, analisou-se as ações realizadas no período de fevereiro de 2019 a dezembro de 2022 e, a partir disso, foi classificada a aderência do poder Executivo gaúcho a cada subsistema.

**Palavras-chave:** Gestão estratégica de Pessoas. Gestão de Pessoas no serviço público. Gestão por competências.

---

<sup>1</sup>Analista de Planejamento, Governança e Gestão da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão do Estado do Rio Grande do Sul (SPGG-RS). Graduação em Administração Pública e Social e Especialização em Gestão Pública.

<sup>2</sup>Analista Engenheiro de Produção da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão do Estado do Rio Grande do Sul (SPGG-RS). Graduação e Mestrado em Engenharia de Produção.

<sup>3</sup>Analista de Políticas Públicas especialidade Gestão Pública da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão do Estado do Rio Grande do Sul (SPGG-RS). Graduação em Relações Internacionais e Pós Graduação em Gestão Pública.

## **STRATEGIC PEOPLE MANAGEMENT IN THE RS EXECUTIVE BRANCH: actions taken and the strategic management subsystems**

**Abstract:** The state of Rio Grande do Sul is undergoing a modernization process of its administration and people management is one of the most important and essential parts of this process. With the new actions adopted, as the establishment of a new policy, “Política de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas”, and the creation of a new people management organization unit, the State started to stand out on the national level and actively participate in the most current discussions of people management. With all these changes, it was timely and relevant to study if there is a connection between the actions planned and implemented with the current literature, in particular the tem subsystems presented by Bitencourt. Foi this, the State actions from February 2019 to December 2022 were analyzed and, due to this, it was possible to classify the Rio Grande do Sul executive Power adherence to each subsystem.

**Keywords:** Strategic People Management. People Management on the Public Sector. Competence Management.

## INTRODUÇÃO

O dinamismo das relações modernas e as crescentes necessidades da população têm demandado da Administração Pública serviços de maior qualidade, em especial no que se refere à transparência e à obtenção de resultados. Para desenvolver-se nesse ambiente, a Administração Pública precisa modernizar sua estrutura normativa, institucional e de pessoal. Contudo, essa modernização, em especial no âmbito de pessoal, tende a ser desafiadora em razão da coexistência com traços culturais patrimonialistas e práticas excessivamente burocráticas (SCHIKMANN, 2010, p. 13). Apesar de atuar nesse contexto desafiador, a busca da Administração Pública por melhorias na prestação de seus serviços está ultrapassando a mera pretensão de aumentar resultados quantitativos, direcionando-se a agendas de valorização dos agentes públicos e utilizando-se da qualificação e da capacitação de pessoas como um caminho para o desenvolvimento desejado (SILVA; MELLO, 2013, p. 112).

Em 2019 o Rio Grande do Sul, atuando por meio da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (SPGG), engajou-se no desafio de inovar em gestão de pessoas, propondo uma remodelagem das práticas e políticas institucionais, voltando-as a uma atuação estratégica. A revisão do modelo de gestão foi motivada pelos seguintes pressupostos (conforme consta no Processo Administrativo de nº 19/2400-0000581-4):

- Os agentes públicos são fundamentais para o sucesso das políticas públicas;
- As lideranças são essenciais para a resolução dos desafios postos pela sociedade;
- O Estado do RS precisa atrair e desenvolver pessoas, bem como ter lideranças compatíveis com os desafios atuais e que possam engajar seus times em prol do bem coletivo;
- Focar nas pessoas permitirá o fortalecimento das capacidades estatais;
- O fortalecimento das capacidades estatais é basilar para a manutenção da qualidade dos serviços públicos frente a momentos de crise social, econômica e política.

Para viabilizar essa inovação, foi criada a Subsecretaria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (SUGEP), órgão da SPGG, sendo responsável por: propor políticas e diretrizes de gestão de pessoas alinhadas à estratégia governamental; coordenar a Rede de Gestão de Pessoas; subsidiar o processo de tomada de decisão governamental por meio de estudos estatísticos; promover a permanente modernização e inovação da gestão de pessoas; incentivar ações de desenvolvimento, de qualificação, de capacitação e de formação dos agentes públicos; entre outros (RIO GRANDE DO SUL, 2021).

A instituição da SUGEP promoveu a união de três departamentos, estabelecendo o mesmo direcionamento estratégico para as seguintes estruturas: Departamento de Gestão de Pessoas; Departamento de Perícia Médica e Saúde do Trabalhador; e Departamento Escola de Governo. Ademais, foram criados o Gabinete da SUGEP, responsável pela governança da Subsecretaria, e a Assessoria de Gestão de Pessoas, como área de apoio ao Gabinete. Posteriormente, em 2022, a estrutura foi alterada, a fim de realizar alguns ajustes na nomenclatura dos departamentos e criar o Departamento Central da Vida Funcional.

Além da estruturação administrativa, seria necessária a obtenção de *expertise* para concretizar a construção de um novo modelo em gestão de pessoas. Para tanto, foram firmadas parcerias junto a organizações da sociedade civil, de forma que o Estado passou a

receber o apoio de consultorias especializadas, sem custos para os cofres públicos. Com o apoio do terceiro setor, a SUGEP iniciou uma fase de planejamento, incluindo a definição de seus pressupostos estratégicos, a realização de benchmarkings e o desenvolvimento de diversas ações visando à implantação de um novo modelo de gestão de pessoas: a gestão estratégica de pessoas.

Em seu caminho para a implantação da gestão estratégica de pessoas, considerando o período de fevereiro de 2019 até setembro de 2022, a SUGEP realizou diversas ações estratégicas no âmbito das funções (ou subsistemas) de gestão de pessoas, buscando atuar sobre pontos específicos que foram identificados como prioritários para a transformação da gestão de pessoas no RS. Contudo, apenas a realização de ações independentes não seria suficiente para permitir uma atuação em nível estratégico, criando a oportunidade (e a necessidade) de estruturar uma política institucional de Estado que direcionasse o progresso na área de gestão de pessoas. Nesse contexto, foi instituída a Política de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública do Estado do Rio Grande do Sul, por meio do Decreto nº 56.436/2022, abrangendo a Administração Pública Estadual Direta, Autárquica e Fundacional, fundamentada na gestão estratégica de pessoas como meio para o alcance dos objetivos das políticas públicas.

Diante do esforço empreendido pelo Estado do Rio Grande do Sul para uma atuação estratégica em gestão de pessoas, o presente artigo objetiva avaliar em que medida as ações realizadas pelo Poder Executivo do RS possuem aderência com os subsistemas de gestão estratégica de pessoas propostos por Bittencourt (2012). Para tanto, será abordado inicialmente o referencial teórico, visitando os estudos sobre gestão estratégica de pessoas na Administração Pública, gestão por competências e subsistemas de gestão estratégica de pessoas. Posteriormente será apresentada a metodologia, seguida da comparação entre os subsistemas de gestão estratégica de pessoas e as ações concretizadas ou previstas pela referida Política.

## REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública

Ao longo das últimas décadas o setor público tem implantado modelos de gestão que focam nos resultados e não mais nas práticas puramente burocráticas, o que oportuniza ressignificar sua imagem frente à sociedade, demonstrando eficácia e efetividade em sua atuação. Contudo, nas áreas de gestão de pessoas ainda existem estruturas com responsabilidades majoritariamente burocráticas e cartoriais, de forma que seu foco consiste, por exemplo, na execução de tarefas no âmbito da folha de pagamento, organização de benefícios e cumprimento de exigências legais. Diante dessa realidade, as áreas priorizam constantemente tarefas emergenciais e atuam de maneira reativa (SCHIKMANN, 2010, p. 16).

Essa lógica de funcionamento faz com que a área não consiga atender a diversos assuntos estratégicos que são de sua responsabilidade, como planejar objetivos alinhados aos da organização, estabelecer visões que contemplem o médio e o longo prazo e desenvolver políticas de pessoal. A modificação desse cenário implica a implementação de diversas mudanças, criando a oportunidade para a adoção de um modelo de gestão estratégica de pessoas (SCHIKMANN, 2010, p. 17).

A gestão estratégica de pessoas (GEP) é diretamente associada ao planejamento estratégico e considera os indivíduos como importantes fontes de competências. A gestão

dessas competências confere à organização valiosas vantagens competitiva (MASCARENHAS, 2008, p. 7). A GEP também pode ser conceituada como “um tipo de gestão que se preocupa com os objetivos e metas da organização e com o desempenho e as formas de atuação mais adequados para concretizá-los, considerando-se o curto, o médio e o longo prazos” (SCHIKMANN, 2010, p. 18). Ao citar o desempenho, Schikmann (2010) destaca que é preciso abordar o desempenho das pessoas, e não apenas o desempenho organizacional, de forma que o planejamento estratégico seja desdobrado nos diversos níveis organizacionais.

Para Bergue (2010), a gestão estratégica de pessoas é caracterizada por estar próxima à alta administração ao adotar uma visão que coloque os agentes públicos no centro da organização e que aborde a gestão de pessoas como um compromisso de todos os agentes públicos. Ademais, Bergue (2010) leciona que pensar estrategicamente a gestão de pessoas significa superar a ideia de que os temas relacionados à pessoal são questões apenas do âmbito da área de gestão de pessoas, destacando a importância dos gestores no processo de gerir as pessoas da organização.

Conforme Schikmann (2010) e Dutra (2017), agir de maneira estratégica pressupõe ainda o estabelecimento de uma política de gestão, devendo contemplar aspectos relativos ao recrutamento, à estratégia de desenvolvimento, à estratégia de realocação e redistribuição do pessoal, à avaliação de desempenho, entre outros fatores, respaldando a sustentabilidade da gestão organizacional.

### **Gestão por Competências**

Diante das transformações esperadas e dos desafios propostos para a área de gestão de pessoas, tem crescido cada vez mais o uso da gestão por competências como instrumento da gestão estratégica de pessoas (SILVA; MELLO, 2011, p. 7; MARTINS, 2019, p. 16). Nas palavras de Brandão e Pena (2005, p. 4):

A gestão por competências tem sido apontada como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações. Propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

Ainda que seja um conceito em construção, Fleury e Fleury (2001, p. 188) trazem sua concepção do conceito de competência individual como sendo “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e o valor social ao indivíduo”, devendo ser levado em consideração o contexto em que a pessoa está inserida para que seus comportamentos possam apresentar os resultados desejados (DUTRA, 2004, p. 29).

A gestão por competências atua associando competências individuais aos objetivos estratégicos da organização, de forma que elas representam a base de sustentação das competências organizacionais (PIRES, 2005, p. 18; RUANO 2003, p. 23). Ademais, Fleury e Fleury (2001, p. 184) reforçam a importância do desenvolvimento das competências por meio de conhecimentos e de processos de aprendizagem.

### **Subsistemas de Gestão Estratégica de Pessoas**

Os subsistemas são representações das funções da gestão de pessoas, de forma que juntos, os subsistemas compõem um sistema maior que é a própria gestão de pessoas (ANDUJAR; TEIXEIRA, 2014, p. 17). Os subsistemas, assim como a própria gestão de pessoas,

foram intensamente inspirados no pensamento gerencial clássico – taylorismo, fayolismo e fordismo – que, por sua vez, foram estruturados dentro da iniciativa privada (TERABE; SANDRO; 2014; p. 16), e posteriormente utilizados pela administração pública.

A classificação e a nomenclaturas dos subsistemas variam a partir da literatura utilizada, vejamos:

Quadro 1 – Classificação dos subsistemas a partir da literatura

<b>Aquino (1979)</b>	<b>Mikovich Boudreau (2000)</b>	<b>Gómez-Mejia et al. (1998)</b>	<b>Chiavenato(1999)</b>
Procura	Recrutamento	Suprimento	Agregação
Desenvolvimento	Desenvolvimento	Desenvolvimento	Aplicação
Manutenção	Remuneração	Compensação	Recompensa ou Manutenção
Pesquisa	Relação com empregos	Controle	Desenvolvimento
-	-	-	Monitoração

Fonte: Adaptado de Gil (2010, p. 24).

As classificações mais tradicionais no âmbito dos subsistemas, acima apresentadas, foram elaboradas há mais de duas décadas, e os cenários sociais atuais exigem que a área esteja em constante desenvolvimento, criando a oportunidade para a elaboração de novas propostas capazes de fornecer o nível de adaptação e de integração necessários entre os subsistemas e a gestão de pessoas (CAMÕES; FONSECA; 2012; p. 34). Nesse sentido, uma das possibilidades é que a nova integração se dê a partir da implantação da gestão por competências (CAMÕES; FONSECA; 2012; p. 34), já que esse modelo de gestão está diretamente associado aos diversos subsistemas de gestão de pessoas, influenciando-os diretamente (RUANO, 2003, p. 5).

Nesse cenário, Bittencourt (2012) apresenta uma proposta de classificação de subsistemas, levando em consideração a prática da gestão por competências e o formato de gestão estratégica de pessoas, de maneira que os subsistemas passam a assumir também um valor estratégico (BITTENCOURT, 2012, p. 59). Dessa forma, a autora propõe a seguinte classificação:

Quadro 2 – Subsistemas da Gestão Estratégica de Pessoas

<b>Subsistemas</b>	<b>Descrição</b>
<b>Gestão estratégica do capital intelectual</b>	Delega a cada gestor de pessoas a criação de um clima propício e incentivador ao desenvolvimento das pessoas e de suas competências.
<b>Análise e descrição de cargos</b>	Estuda a descrição de tarefas, requisitos, competências e atribuições requeridas para cada cargo.
<b>Gestão de competências e desempenho</b>	Permite à área de gestão de pessoas conhecer as pessoas em termos de desempenho, competências, capacidades, conhecimentos e habilidades, entre outros atributos.

<b>Gestão da carreira e sucessão</b>	É instrumento para o desenvolvimento dos funcionários, contempla as possibilidades de exercer novos cargos na organização. Utiliza o recrutamento interno para preenchimento das vagas por meio de planos de sucessão e de desenvolvimento profissional.
<b>Planejamento de necessidade de pessoas</b>	Planeja as demandas de pessoal para o alcance das estratégias e dos objetivos organizacionais, ou seja, dimensiona necessidades de pessoal.
<b>Recrutamento, seleção e integração</b>	Atrai, recruta e seleciona candidatos que atendam às necessidades da organização utilizando-se de metodologia específica. Inclui ainda a integração do indivíduo à organização.
<b>Remuneração estratégica</b>	Procura proporcionar uma remuneração digna e compatível com a complexidade de cada função e de demanda do desempenho profissional. Premia o alcance de metas de desempenho individual com remuneração proporcional à participação do indivíduo.
<b>Segurança, higiene e saúde ocupacional</b>	É o conjunto de medidas de ordem técnica, educacional, médica e psicológica utilizados para prevenir acidentes, eliminando as condições inseguras do ambiente ou instruindo as pessoas sobre práticas preventivas.
<b>Ambiente de trabalho</b>	Gere o clima, a cultura e a comunicação, de modo a poder tomar medidas geradoras de satisfação. Inova no sistema de recompensas.
<b>Treinamento e desenvolvimento de pessoas</b>	Tem como missão preparar e promover o crescimento pessoal e profissional para atingir expectativas pessoais e organizacionais. Prevê investimento na capacitação e qualificação.

Fonte: Adaptado de Bittencourt (2012, p. 60).

A proposta apresentada por Bittencourt (2012) é baseada na gestão por competências, prática que tem sido amplamente utilizada pelo Estado do RS, além de ser estruturada de maneira mais analítica, quando comparada à visão dos autores anteriormente apresentados, o que facilita a exploração e o detalhamento de mais funções de gestão de pessoas. Essas características fazem com que o modelo seja uma alternativa para buscar a integração necessária entre os subsistemas e a gestão de pessoas, necessidade evidenciada por Camões e Fonseca (2012), razão pela qual será utilizada como base de comparação para o presente trabalho.

## METODOLOGIA

Para o presente artigo foi escolhido o método de pesquisa estudo de caso que, segundo Mendonça (2014, p. 48), pode ser definido como um estudo exaustivo, profundo e extenso de uma ou de poucas unidades, empiricamente verificáveis, de maneira que permita seu conhecimento detalhado. Ao estudar a Política de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas implementada no âmbito do Estado do Rio Grande do Sul, este trabalho circundou seu objeto de pesquisa a este fenômeno em específico, buscando, de forma descritiva, abordar como um

conjunto de ações de gestão de pessoas com ênfase estratégica se respalda ou não em um recorte da bibliografia pesquisada pelos autores. No caso, os subsistemas de gestão estratégica de pessoas.

Para isso, utilizou-se como técnicas para o levantamento de dados uma entrevista semiestruturada com a subsecretária da SUGEP (comunicação pessoal, 25 de outubro de 2022) e, também, análise documental, o que permitiu identificar um conjunto de ações em matéria de gestão de pessoas efetuadas dentro do Poder Executivo do RS no período de fevereiro de 2019 a setembro de 2022.

A abordagem utilizada para tratamento dos dados foi a análise qualitativa. Foi avaliado qual nível de aderência as ações implementadas pelo Poder Executivo do RS têm com os dez subsistemas que apontam para uma gestão de pessoas com ênfase estratégica. Nesse sentido as ações realizadas pelo poder executivo do RS foram categorizadas sob a luz dos dez subsistemas propostos por Bittencourt (2012). Posteriormente, os autores avaliaram se o conjunto de ações implementadas pela Política de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas abarcam - e em que medida – os dez subsistemas de Gestão Estratégica de Pessoas por meio de uma escala de aderências.

Cada subsistema foi avaliado como tendo alta, média ou baixa aderência com o conjunto das ações realizadas e/ou preconizadas pela PDGP. Os critérios adotados para definição de qual nível de aderência são apresentados no quadro abaixo:

Quadro 3 – Critérios para definição dos níveis de aderência

<b>Nível de aderência ao Subsistema</b>	<b>Critério</b>
<b>Alta</b>	Existe pelo menos uma ação em execução ou já implementada pelo Poder Executivo do RS diretamente associável à descrição do subsistema.
<b>Média</b>	Há alguma ação prevista na PGDP ainda não executada ou existem ações em execução pelo Poder Executivo do RS ligados à descrição do subsistema de forma assessória ou implícita.
<b>Baixa</b>	As ações voltadas para esse subsistema no poder executivo do RS são incipientes ou apresentam muitas dificuldades práticas para serem implementadas.

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Ao observar a aderência ou não entre os dois grupos de variáveis, será possível compreender qual caminho a PGDP poderá avançar no sentido de abarcar um rol de serviços mais amplos e gerar um maior valor público.

Não é objetivo deste artigo explicitar o papel organizacional do setor de gestão de pessoas dentro do poder executivo estadual do RS, e sim destacar o conjunto de ações e as reestruturações de âmbito estratégico em gestão de pessoas. Na próxima seção serão exploradas a fundo cada uma das ações identificadas, já categorizadas dentro dos subsistemas abordados na pesquisa bibliográfica, destacando inclusive as ações já implementadas.



## SUBSISTEMAS E A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO PODER EXECUTIVO DO RS

### Gestão Estratégica do Capital Intelectual

O reconhecimento e o fortalecimento do papel das lideranças são tratados em diversos dispositivos da PGDP, ao estabelecer, por exemplo, que a gestão de pessoas possui um caráter compartilhado entre a SUGEP, as áreas de gestão de pessoas e os líderes (RIO GRANDE DO SUL, 2022a). São salientadas ainda as expectativas sobre a atuação da liderança nos diversos momentos da vida funcional de seus liderados:

Quadro 4 - Descrição do papel da liderança no desenvolvimento de seus liderados

<b>Momento da vida funcional</b>	<b>Descrição do papel da liderança no desenvolvimento de seus liderados</b>
<b>Ingresso</b>	Após realizada a alocação do agente público, a liderança imediata é responsável pela apresentação e integração à equipe de trabalho, proporcionando o treinamento e as condições necessárias para que este possa desempenhar suas atribuições. (Art. 13, § 2º)
<b>Estágio probatório</b>	A administração pública estadual, por meio dos seus líderes, deverá exercer papel fundamental durante a vida funcional do agente público, em especial no período de estágio probatório, abordando questões de planejamento, de desenvolvimento, de "feedbacks" e de engajamento, de forma a orientar, desde o princípio, a respeito dos resultados esperados do agente público. (Art. 14)
<b>Durante toda a vida funcional</b>	Cabe aos líderes incentivar, facilitar e proporcionar a participação de seus liderados em ações de capacitação que sejam prioritárias à unidade administrativa, bem como para contribuírem na execução de cursos como docentes e afins. (Art. 32)

Fonte: RIO GRANDE DO SUL (2022a).

Entre as ações realizadas, a partir de questionamento realizado à Escola de Governo do RS, foi possível identificar diversos programas de desenvolvimento de lideranças. Segue abaixo relação com os principais programas:

Quadro 5 – Principais programas realizados para desenvolvimento de lideranças

<b>Ação de Desenvolvimento</b>	<b>Descrição</b>	<b>Horas-aula</b>
<b>Ciclo de Lideranças Transformativas</b>	Palestras mensais com o objetivo de desenvolver as lideranças para uma atuação estratégica, humanizada e inovadora na gestão pública estadual.	20h
<b>Liderança Impacto</b>	Desenvolve as lideranças de nível tático do RS para a performance consciente dos impactos de uma atuação sinérgica entre seu estilo comportamental e os estilos dos membros de suas equipes.	Realizado: 16h por edição. Foram realizadas 3 edições.
<b>Trilha para desenvolvimento das Lideranças</b>	Trilha para formação de lideranças, perpassando temáticas como gestão pessoal e autoliderança, visão sistêmica, negociação de conflitos, solução de problemas, entre outros.	Realizado: 18h

Fonte: RIO GRANDE DO SUL, 2022b.

Observando a descrição de Bittencourt (2012) para o subsistema “Gestão Estratégica do Capital Intelectual” como a criação e promoção pelos gestores de um clima propício para o desenvolvimento das pessoas e suas competências, entende-se que existe uma alta aderência com as práticas adotadas pelo Poder Executivo nesse aspecto, uma vez que existem papéis definidos para as lideranças focados no desenvolvimento de seus liderados durante a vida funcional dos agentes públicos, além de um programa de treinamentos para o desenvolvimento das próprias lideranças. Verifica-se, nesse sentido, que há uma preocupação no desenvolvimento desse subsistema que estão previstas na PGP e já desdobradas em ações específicas.

### **Análise e descrição de cargos**

Em referência a esse subsistema, não há uma alusão direta prevista pela PGDP que trate da descrição de tarefas, requisitos, competências e atribuições requeridas para cada cargo, contudo o assunto é abordado de forma indireta, quando considera a “compatibilidade entre atribuições do cargo a ser provido com as funções que serão exercidas no órgão de destino” (RIO GRANDE DO SUL, 2022a).

Ademais, a partir do Regimento Interno da SPGG, Decreto nº 56.155/2021, é possível identificar que existe uma área da SUGEP que possui atribuições referentes ao presente subsistema: a Divisão de Planejamento de Gestão de Pessoas (DIPLAN). A título de exemplo, o referido regimento traz que a DIPLAN é responsável por “supervisionar, analisar e controlar os quadros de cargos efetivos, os cargos, as especificações, as funções, os graus e os padrões, propondo as criações e alterações necessárias à sua atualização” (RIO GRANDE DO SUL, 2021). Dessa forma, fica evidente que a organização entende que é necessário atuar no presente subsistema.

Cabe analisar também uma ação realizada recentemente pelo RS: a instituição do novo quadro de cargos em comissão (CC) e de funções gratificadas (FG) do Poder Executivo, estabelecido pela Lei Estadual Nº 15.935/2023. Ao reformular o quadro, a referida lei buscou sanar o alto grau de complexidade que envolvia a gestão dos CC e das FG, tendo em vista que existiam mais de 180 normativas que regulamentavam o tema, gerando 332 denominações de cargos e de funções, contando com 288 possibilidades remuneratórias distintas, conforme consta na justificativa do projeto de lei apresentado à Assembleia Legislativa.

O novo quadro foi estruturado em 13 níveis, relacionando ainda um determinado grupo de encargos que podem ser remunerados com cada nível de CC ou FG. Apesar de não estabelecer o conceito de encargos, é possível depreender da lei que encargo foi a nomenclatura utilizada para denominar uma determinada função, por exemplo: Secretário Executivo; Diretor-Geral; Subchefe Adjunto; e Assessor Especial V.A cada encargo foram relacionados um conjunto de atribuições compatíveis e foram estabelecidos – em alguns casos – os requisitos necessários para ocupar o CC ou a FG.

Dessa forma, constatou-se que, embora não haja uma referência específica à análise de cargos previstas pela PGDP, há tanto um setor dentro da SUGEP dedicado a gerenciar os cargos e quadros de agentes públicos, como também uma legislação recém promulgada que moderniza a estrutura dos cargos em comissão e funções gratificadas dentro da Administração Pública estadual. Frente a esse cenário, avalia-se tais ações como alta aderência com o subsistema Análise e descrição de cargos.

### Gestão de competências e desempenho

A gestão por competências recebeu um grande destaque pela Política de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP), sendo elencada como “referência para as práticas de atração, de seleção, de movimentação e de desenvolvimento dos agentes públicos, propiciando uma alocação eficiente da força de trabalho” (RIO GRANDE DO SUL, 2022a). A importância da gestão por competências é reforçada ainda em diversos dispositivos, merecendo destaque os seguintes:

Quadro 6 – Principais destaques de Gestão por Competências na PGDP

<b>Definição de “Competência”</b>	capacidade de articular e de mobilizar condições intelectuais e emocionais em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o desempenho de uma determinada função ou atividade, realizando entregas de maneira eficiente, eficaz e efetiva, conforme a natureza do trabalho (Art. 3º, III)
<b>Definição de “Gestão por competência”</b>	envolve a condução dos processos voltados para o desenvolvimento das competências dos agentes públicos com vistas ao alcance dos resultados estratégicos da organização (Art. 3º, IV)
<b>Diretriz VI</b>	o desenvolvimento dos agentes públicos, com base na gestão por competências e de desempenho, como estratégia de valorização das pessoas e de gestão para os resultados orientados para a sociedade (Art. 4º, VI)
<b>Objetivo IV</b>	estruturar e institucionalizar os processos que subsidiam a atuação estratégica de gestão de pessoas, em especial aqueles realizados no âmbito da gestão do dimensionamento da força de trabalho, da gestão da

	cultura organizacional, da gestão por competências, da gestão de desempenho, da seleção e da alocação de pessoas (Art. 5º, IV)
<b>Pilar III</b>	Gestão por competência (Art. 20 e 21)

Fonte: RIO GRANDE DO SUL (2022a).

A PGDP estabelece ainda como um de seus instrumentos a Matriz de Competências do Estado. A referida matriz objetiva elencar as competências esperadas dos agentes públicos da Administração Pública estadual, considerando a complexidade dos desafios e o nível de responsabilidade exigido para cada nível de liderança (RIO GRANDE DO SUL, 2022a). Nesse sentido, o resultado alcançado foi uma matriz com seis competências: autodesenvolvimento, comunicação, geração de valor público, inovação, trabalho colaborativo e visão sistêmica.

Vale ressaltar ainda o fato de que essas competências foram trabalhadas em níveis de liderança distintos: líder estratégico, líder de líderes, líder de pessoas e líder de si. Para cada nível foi determinado o rol de habilidades e perfil esperado nas seis competências da Matriz (RIO GRANDE DO SUL, 2022c). Essa abordagem serviu como ponte entre a estrutura hierárquica das funções e cargos e as habilidades e competências requeridas.

A PGDP também contempla a gestão do desempenho em diversos momentos, conforme mostra o quadro abaixo:

Quadro 7 – Principais destaques de Gestão do Desempenho na PGDP

<b>Definição de “Gestão de desempenho”</b>	trata-se de um processo contínuo de melhoria para o desempenho da eficiência, da eficácia e da efetividade das ações administrativas, definido e alinhado às expectativas para o trabalho, o acompanhando a execução das atividades, avaliando resultados e implantando ações de melhoria e de desenvolvimento, devendo a gestão de desempenho estar alinhada à estratégia governamental (Art. 3º, V)
<b>Diretriz VI</b>	o desenvolvimento dos agentes públicos, com base na gestão por competências e de desempenho, como estratégia de valorização das pessoas e de gestão para os resultados orientados para a sociedade (Art. 4º, VI)
<b>Objetivo IV</b>	estruturar e institucionalizar os processos que subsidiam a atuação estratégica de gestão de pessoas, em especial aqueles realizados no âmbito da gestão do dimensionamento da força de trabalho, da gestão da cultura organizacional, da gestão por competências, da gestão de desempenho, da seleção e da alocação de pessoas (Art. 5º, IV)
<b>Pilar III</b>	Gestão por competência (Art. 22 até 25)
<b>Competência atribuída à SUGEP</b>	promover mecanismos que garantam a valorização e a melhoria do desempenho dos agentes públicos (Art. 39, II)

Fonte: RIO GRANDE DO SUL (2022a).

Além disso, a referida Política prevê que o pilar Gestão de desempenho será utilizado para “o desenvolvimento do agente público, com base na Matriz de Competências do Estado e de acordo com o nível de liderança que o agente público exerça, não servindo como base para a promoção, a progressão e as demais fatores remuneratórios da carreira” (RIO GRANDE DO

SUL, 2022a), estabelecendo regras para um novo processo de avaliação de desempenho, que foi nomeado de “Avaliação de Desempenho e do Desenvolvimento”.

O referido processo se difere das avaliações tradicionalmente realizadas por não se tratar de uma avaliação para progressão na carreira, tendo como objetivo a implantação de uma cultura de *feedback*, de gestão por resultados e a geração de um Plano de Desenvolvimento Individual (RIO GRANDE DO SUL, 2022a). É previsto ainda que o processo considerará resultados coletivos, estabelecidos a partir da estratégia governamental, resultados individuais, estabelecidos a partir de entregas individuais pactuadas com a liderança, e ainda por *feedbacks* no âmbito dos comportamentos, com base nas descrições da Matriz de Competências do Estado do RS. A partir da entrevista realizada (comunicação pessoal, 25 de outubro de 2022), foi possível identificar que a Avaliação de Desempenho e do Desenvolvimento está ocorrendo enquanto projeto piloto na própria SPGG, com expectativas de ampliação a partir dos resultados obtidos.

Nesse sentido, ao observar o destaque dado pela PGDP nas áreas de gestão por competências e gestão do Desempenho, além de seu desdobramento em um conjunto de ações programáticas, permite constatar que o Poder Executivo do RS se preocupa em conhecer o desempenho, competências e habilidades dos seus agentes públicos. Com efeito, é alocado a classificação como alta aderência com o subsistema Gestão de competências e desempenho.

### **Gestão da carreira e sucessão**

Constam na PGDP diversos artigos sobre aprendizagem contínua, desenvolvimento de competências, incentivos ao autodesenvolvimento e aperfeiçoamento objetivando a geração de valor público, como os artigos 4º, 5º, 14, 26, 27 e 28 embora não haja citação específica à ideia de capacitar para cargos futuros.

Cabe citar que anualmente a EGOV deve publicar o PAQ (Plano Anual de Qualificação), plano em que constam todas as ações de desenvolvimento previstas, de forma que qualquer agente público poderia verificar as capacitações previstas e selecionar em quais teria interesse de participar. Dessa forma, a transparência das ações da EGOV viabiliza a realização de capacitações para a atuação em outras funções, ainda que não exista um programa específico instituído para essa finalidade.

Apesar de não abordar diretamente sobre sucessão, a Lei 10.098/1994, que estabelece o regime jurídico único dos servidores públicos civis do RS, prevê o instituto da “Substituição”, determinando que os cargos em comissão e as funções gratificadas sejam substituídos durante seus afastamentos (RIO GRANDE DO SUL, 1994). Contudo, cabe destacar que a sucessão, como regra, ocorre de maneira definitiva, enquanto a substituição é uma solução temporária para suprir a ausência de uma liderança. A PGDP aprofunda o tema da substituição em seu art. 17, § 3º, ao trazer que:

Diante da substituição ou da movimentação de pessoal, deve-se buscar que essas transições ocorram de maneira fluida, assegurando a continuidade dos trabalhos e a gestão de conhecimento, evitando prejuízos ao serviço público.

Em razão disso, afere-se como média aderência as práticas adotadas pelo Poder Executivo com o subsistema “Gestão da Carreira e sucessão”, uma vez que não há uma previsão institucionalizada de planos de sucessão de carreira. Entretanto, há previsão de instrumentos análogos como a substituição de cargos de liderança em caso de afastamento do

titular, bem como práticas associadas ao desenvolvimento e qualificação dos agentes públicos.

### Planejamento da necessidade de pessoas

O planejamento de necessidades de pessoal para o atendimento dos objetivos é uma demanda prevista pela PGDP, conforme segue abaixo:

Quadro 8 – Principais destaques sobre Planejamento de necessidades de pessoas

Alocação conforme a necessidade	A alocação do agente público deverá observar a formação e as atribuições do cargo e, em conformidade com o interesse e necessidade da administração pública estadual, as competências, as experiências anteriores e o perfil do servidor. (Art. 13º, § 1º)
Planejamento da força de trabalho	O planejamento de força de trabalho deve considerar as necessidades de pessoal de curto, médio e longo prazo, ponderando as demandas quantitativas e qualitativas. (Art. 18º)
Competência da SUGEP	A SUGEP deve garantir o planejamento de força de trabalho de forma estratégica, sistêmica, sustentável e perene, coordenando trabalhos conjuntos com os Órgãos Setoriais de gestão de pessoas da administração pública estadual. (Art. 19º)

Fonte: RIO GRANDE DO SUL (2022a).

Existe, portanto, a intenção explícita de realizar o efetivo planejamento de necessidades de pessoal, denominado de planejamento da força de trabalho. A partir do Regimento Interno da SPGG, Decreto nº 56.155/2021, é possível identificar uma área da SUGEP que possui atribuições no âmbito do planejamento da necessidade de pessoas: a Divisão de Planejamento de Gestão de Pessoas (DIPLAN). Conforme artigo 78 do referido Decreto, a DIPLAN é responsável, por exemplo, por “I -planejar e promover estudos objetivando soluções estratégicas para as necessidades de pessoal e melhoria nos procedimentos para a alocação de pessoas” e por “II - executar estudos e pesquisas para mapear e alocar a força de trabalho da administração pública estadual direta, das fundações e das autarquias, conforme demanda”.

Contudo, a partir da entrevista realizada (comunicação pessoal, 25 de outubro de 2022), foi possível identificar que a realização do referido planejamento é bastante complexa e sua execução exige a aquisição de conhecimentos e competências específicas, razão pela qual ainda não existe um programa específico implantado para planejar a força de trabalho. Diante desse cenário, a SUGEP realizou a solicitação de recursos junto ao PRÓ-GESTÃO e pretende seguir com a realização do planejamento tão logo exista a previsão de recursos.

A referida Subsecretária destacou ainda que a ausência de um planejamento da força de trabalho não tem impedido a alocação de pessoas a partir das necessidades de pessoal, citando, nesse sentido, a realização bem sucedida em 2021 de um estudo prévio ao concurso público da carreira de Analistas de Projetos e Políticas Públicas, objetivando a alocação dos novos servidores a partir de justificativas elaboradas pelas diversas Secretarias do RS. Foi possível, assim, proceder à análisedas justificativas e priorização das vagas que atuariam em objetivos estratégicos para o governo do RS (comunicação pessoal, 25 de outubro de 2022).

Em suma, apesar de haver a preocupação e a intenção de avançar no planejamento

da necessidade de pessoas, as ações desenvolvidas pelo poder executivo do RS nessa seara foram avaliadas como ainda embrionárias e com um horizonte amplo de avanços possíveis. Em razão disto, atribuiu-se a classificação das práticas adotadas como baixa aderência ao subsistema em questão.

## **Recrutamento, seleção e integração**

A respeito do subsistema de recrutamento, seleção e integração, ele é atendido, na Política de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas do RS, pelo pilar “Atração e seleção de pessoas”.

O pilar de Atração e de Seleção de Pessoas terá como diretriz a gestão por competências, tendo como objetivo atrair pessoas, para o exercício de cargos ou funções, vocacionadas para o serviço público, com valores e comportamentos alinhados à cultura organizacional do Estado e ao significado ético de ser servidor público. (RIO GRANDE DO SUL, 2022a)

Além disso, anteriormente à publicação da PGDP, o Estado do RS já possuía dois grandes programas de recrutamento e seleção de pessoas: QualificaRS e MovimentaRS.

O QualificaRS baseia-se em instituir, de forma estruturada, dentro do serviço público, processos de seleção de lideranças por competências, utilizando-se de modernas metodologias de seleção. O intuito do programa é identificar lideranças que se enquadrem aos novos desafios do serviço público estadual, de forma que os agentes públicos escolhidos para desempenhar funções de liderança estejam aptos a engajar suas equipes em prol da geração de valor público.

Algumas práticas contempladas pela metodologia foram disruptivas, se considerada a realidade anterior ao início do programa. Entre as práticas descritas no site do programa (<https://qualificars.rs.gov.br/etapas-de-selecao>), destacam-se as seguintes:

- Teste de perfil: permite que o candidato descreva suas principais características e estilo de trabalho;
- Teste de crenças: busca identificar se os valores do candidato estão de acordo com os objetivos do processo seletivo;
- Entrevista para mapeamento de competências: entrevista realizada para que o candidato apresente sua trajetória e experiências profissionais, acadêmicas e pessoais; é uma oportunidade para que o candidato explique como poderia contribuir com o RS;
- Verificação de referências profissionais: as referências profissionais indicadas pelo candidato no momento da inscrição são contatadas por telefone para responder algumas perguntas sobre sua atuação e perfil profissional;
- Entrevista Final com o Governo: os finalistas recomendados para ocuparem as posições disponibilizadas são entrevistados pela equipe do Governo, responsável pela escolha e nomeação de quem está assumindo a vaga.

Com a implementação do Qualifica-RS, deu-se o pontapé inicial na modernização dos processos de seleção a partir de critérios técnicos, permitindo identificar talentos dentro e fora do Estado para que os selecionados tivessem maior aderência com o propósito de gestão e mudança cultural. Além de remodelar o recrutamento de novos líderes, o RS buscou também melhorar a eficiência dos processos internos de movimentação dos servidores. Com esse intuito surgiu o projeto MovimentaRS.

O MovimentaRS é o programa de movimentação de pessoal de carreiras transversais



– carreiras que podem exercer atividades nos diversos órgãos da administração direta. O programa permite que sejam consideradas, anteriormente à movimentação, as competências e habilidades técnicas de acordo com a necessidade de cada unidade. A partir da entrevista realizada com a Subsecretária da SUGEP, foi possível concluir que o projeto adota os seguintes critérios ao efetivar uma movimentação funcional dentro do Estado:

- Análise da justificativa da necessidade;
- Análise dos projetos estratégicos envolvidos;
- Quantidade de servidores totais lotados no órgão solicitante;
- Quantidade dos cargos requeridos providos no Estado;
- Quantidade de servidores lotados no órgão solicitante, no cargo requerido no formulário;
- Competências do órgão em relação às atribuições da categoria funcional.

Ademais, cabe salientar que a maioria dos cargos públicos no RS é selecionada através de concurso público, metodologia reconhecida por selecionar de maneira impessoal e acessível a todos, além de respeitar o mérito a partir da mensuração do conhecimento. Apesar de os concursos públicos se constituírem como metodologia específica de seleção, conforme preceitua o presente subsistema, a atualização de algumas características do processo, ou ainda a adição de algumas fases complementares, como curso de formação, poderiam ser a chave para torná-lo mais eficaz. Paralelamente a isso, o processo de recrutamento e seleção poderia ser potencializado com práticas pós aprovação no certame público, dentre as quais um processo de análise de perfil para alocação do pessoal.

O presente subsistema aborda ainda a integração do indivíduo à organização. A Política de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas trata sobre a integração dos indivíduos em dois momentos, conforme destacado no quadro abaixo.

Quadro 9 – Integração na PGDP

Integração após a alocação do agente	Após realizada a alocação do agente público, a liderança imediata é responsável pela apresentação e integração à equipe de trabalho, proporcionando o treinamento e as condições necessárias para que este possa desempenhar suas atribuições. (Art. 13º, § 2º)
Integração como diretriz do pilar Valorização e Engajamento	As ações do pilar de Valorização e Engajamento deverão observar às seguintes diretrizes: ... II - promover eventos de integração nas modalidades presencial e virtual, com o objetivo de engajar os agentes públicos, alinhando seus objetivos individuais aos institucionais.(Art. 9º)

Fonte: RIO GRANDE DO SUL (2022a).

Quanto a ações identificadas, pode-se citar que a Administração realizou um programa de acolhimento dos servidores civis nomeados no segundo semestre de 2022. O referido programa, conforme foi possível observar na programação disponibilizada pela SUGEP, abordou temáticas como: a estrutura do Poder Executivo do RS; políticas públicas; cultura organizacional; política de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas; matriz de competências do RS; ética no serviço público; o valor de servir à sociedade; mapa Estratégico do Governo; entre outros. Como resultado, a ambientação gerou um ambiente de integração e



troca de conhecimentos entre os novos servidores e os antigos, restando o desafio de manter as ações para futuras seleções.

Em suma, para o subsistema “Recrutamento, seleção e integração”, ainda que tenham sido destacados espaços para melhorias, observa-se um conjunto de ações adotadas no âmbito do poder executivo estadual, que abarcam tanto o estabelecimento de processos de recrutamento estruturados e com metodologias definidas, como programas voltados para a integração dos agentes públicos recém empossados. Afere-se, nesse sentido, uma alta aderência do subsistema ao conjunto de práticas adotadas pelo Poder Executivo do RS.

### **Remuneração estratégica**

O Estado do Rio Grande do Sul possui um quadro de servidores muito diversificado e com a maioria das carreiras necessitando de atualização remuneratória. A grande consequência dessa realidade é a baixa atratividade de capital humano e capacidade de retenção da força de trabalho, problemas também identificados em um diagnóstico elaborado pela SUGEP em conjunto com instituições do terceiro setor a respeito da gestão de pessoas no âmbito do Estado. Diante disso, urge a necessidade de pensar em remuneração estratégica, evitando-se a criação de salários desconexos com a realidade fiscal do Estado e focando em opções possíveis e justas aos agentes públicos e à sociedade.

Dito isso, ao analisar a PDGP se observa que ela não aborda o tema de remuneração, sendo essa uma lacuna do decreto quando comparado ao presente subsistema. Isso se deve, possivelmente, ao fato de tratar-se de tema sensível e de difícil abordagem. A difícil realidade fiscal do RS é uma grande barreira para a atualização das remunerações, além dos diversos conflitos de interesse que permeiam a pauta e as dificuldades que envolvem o processo legal para alterações remuneratórias na Administração Pública.

Diante disso, uma alternativa apontada pela subsecretária da SUGEP seria a utilização de incentivos não pecuniários para poder aliviar a questão da grande rotatividade de pessoal. Uma matriz de incentivos não pecuniários é uma alternativa para modernizar a gestão e construir um ambiente mais saudável, estimulante e justo. Nas palavras de Ledford (2013, p. 21):

Incentivar um trabalhador através do reconhecimento, ou seja, através de incentivos não-pecuniários, prova que a pessoa é competente e que a sua função é importante e, conseqüentemente pode aumentar a motivação intrínseca.

Para empresas privadas esse tipo de incentivo já é utilizado e está progredindo nos ambientes mais inovadores. Contudo, para instituições públicas isso será uma novidade e um desafio, ainda mais devido ao fato da necessidade de regular esse mecanismo de benefício via algum instrumento legal.

A partir da entrevista realizada (comunicação pessoal, 25 de outubro de 2022), foi possível identificar que o Estado do Rio Grande do Sul possui interesse na temática de incentivos não pecuniários, de forma que o tema é colocado como uma das maiores demandas e objetivos para os próximos anos. Todavia, é preciso compreender que essa dinâmica será um aporte para a remuneração estratégica, mas não um substituto absoluto.

Diante do exposto, o subsistema de remuneração estratégica é um dos mais desafiadores na realidade do poder executivo gaúcho. Com ações concentradas no plano das discussões, debates e estudos, é de bom tom classificar sua aderência atual como “baixa”.

## Segurança, higiene e saúde ocupacional

O subsistema Segurança, higiene e saúde ocupacional é estruturado na PGDP através do pilar “Qualidade de Vida” (RIO GRANDE DO SUL, 2022a). Contudo, as ações visando à promoção da qualidade de vida precedem o estabelecimento da referida política, sendo capitaneadas principalmente pelo Departamento de Perícia Médica e Saúde do Trabalhador – DMEST.

O programa pioneiro nesta área foi denominado PROSER (Programa de Saúde dos Servidores), que atua mediante um serviço de acolhimento (escuta ativa) de alguma questão envolvendo a saúde física ou psíquica do servidor, para posterior indicação de acompanhamento na rede externa, se necessário. Esta iniciativa baseia-se em uma mudança de paradigma do papel do DMEST para além dos atendimentos periciais, passando a ter uma postura proativa na identificação das causas de adoecimento por parte dos agentes públicos.

Com a criação da SUGEP, esta mudança de postura do Estado, buscando dirimir as causas de adoecimento, foi incorporada à PDGP (Art. 33º), a qual preconiza que o pilar “Qualidade de Vida” tem como pressuposto o conjunto de ações voltadas à construção de uma organização do trabalho que promova o bem-estar físico e mental dos agentes públicos, tanto no aspecto individual quanto nas relações coletivas de trabalho, refletindo em qualidade nas atividades laborais e nas relações pessoais.

Outras ações também foram promovidas com intuito de ampliar a qualidade de vida dos servidores, conforme mostra a tabela abaixo:

Quadro 10 - Ações promovidas no âmbito da qualidade de vida

<b>Ação</b>	<b>Descrição</b>
<b>Jornada de Saúde do Servidor</b>	Palestras semestrais oferecidas aos servidores tratando de alguma temática envolvendo saúde e bem-estar.
<b>Ginástica Laboral</b>	Projeto em parceria com a Casa Civil que promove semanalmente ginástica laboral aos servidores que trabalham no prédio do Centro Administrativo
<b>Eventos de saúde</b>	São planejados diversos eventos com o foco na saúde do servidor. Por exemplo, em 2021 foi realizada campanha para doação de sangue.

Fonte: Entrevista realizada com a Subsecretária.

Dessa forma, é razoável classificar as ações do Rio Grande do Sul como de aderência alta no subsistema de segurança, higiene e saúde ocupacional. Isso se justifica, uma vez que, existem ações consolidadas, cuja importância foi realçada pela Política de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, e novas práticas que buscam, de forma ativa e proativa, manter a saúde mental e física da força de trabalho do executivo gaúcho.

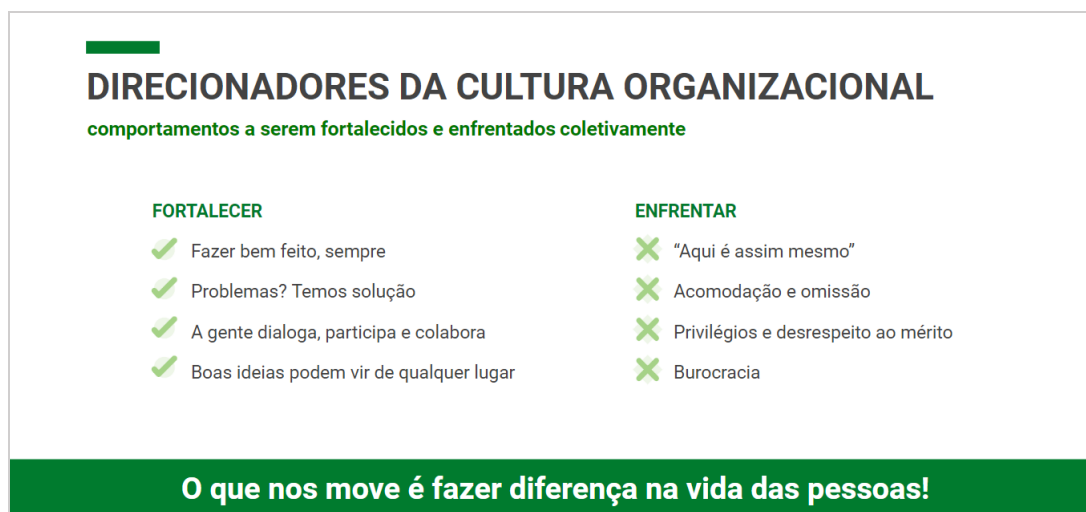
## Ambiente de trabalho

O subsistema “Ambiente de Trabalho” está inserido na PGDP através do pilar

“Valorização e Engajamento” (RIO GRANDE DO SUL, 2022a), no qual se inscrevem todas as ações voltadas ao reconhecimento dos agentes públicos. É objeto desse pilar desenvolver uma consciência institucional da importância do trabalho de cada agente público na entrega dos serviços públicos à sociedade. Nesse sentido, são elencados um conjunto de diretrizes que balizarão a criação de projetos, políticas e ações visando a propiciar uma maior motivação dos agentes públicos. Três projetos merecem destaque nessa seara: o Projeto Envolver, a Pesquisa de Clima e Engajamento e a reestruturação dos canais de comunicação institucional.

O projeto Envolver foi concebido pela SUGEP em parceria técnica com uma consultoria especializada, o projeto objetivou revisar toda a cultura organizacional do Estado. Inicialmente, o projeto buscou identificar dois conjuntos de comportamentos. O primeiro representou os comportamentos que deveriam ser almejados pelos agentes públicos e, o segundo, aqueles que deveriam ser evitados e evitados na execução das atividades de trabalho, tanto no âmbito individual como coletivo. Tais comportamentos estão listados na figura abaixo:

Figura 1 – Direcionadores da Cultura Organizacional



Fonte: site da SPGG - <https://planejamento.rs.gov.br/projeto-envolver>.

No decorrer da implementação do projeto, foram trabalhados diversos grupos de lideranças, iniciando-se pela alta cúpula da gestão, envolvendo para isso governador, secretários e presidentes de fundações e autarquias. Posteriormente, também foi realizado esse trabalho de interiorização dos comportamentos supracitados com as demais lideranças e, por fim, com os agentes públicos em geral. Importante pontuar que a transformação da cultura organizacional não se dará de forma repentina, e sim através de um trabalho contínuo e que deve ser constantemente retrabalhado em outras ações dessa natureza.

A Pesquisa de Clima e Engajamento objetivou a geração de um diagnóstico / O objetivo desse projeto foi gerar um diagnóstico destacando as necessidades observadas pelos agentes públicos no desempenho de suas atividades laborais e, a partir disso, formular planos de ação para intervir no ambiente institucional buscando assim a construção de um ambiente mais saudável e produtivo aos agentes públicos

Inicialmente, o projeto foi estruturado em formato piloto na SPGG e na Secretaria da

Cultura e futuramente pretende-se replicá-lo nas demais secretarias. A aplicação da Pesquisa de Clima se deu a partir de um questionário com cinco dimensões, havendo questões relacionadas a cada uma delas. A pesquisa de clima e engajamento foi incluída na PGDP (RIO GRANDE DO SUL, 2022a), que trata dos instrumentos de apoio ao processo de tomada de decisão e na transparência das ações na gestão estratégica de pessoas.

A PGDP traz também como responsabilidade da SUGEP a definição dos canais de relacionamento e comunicação com as áreas de gestão de pessoas (chamadas de Órgãos Setoriais), bem como a manutenção e o aperfeiçoamento desses canais. A partir da entrevista realizada, foi possível identificar que a SUGEP estabeleceu canais de comunicação com as diversas áreas de gestão de pessoas do RS para viabilizar sua atuação estratégica. O primeiro canal foi o Fórum de Gestão de Pessoas: um encontro mensal que objetiva disseminar informações e conteúdos correlatos a área de gestão de pessoas, utilizando-se de orientações e debates. O Fórum é aberto a todos os interessados e possui foco em conhecimentos necessários ao dia a dia, como novos processos de trabalho, pareceres, entre outros.

Posteriormente, foram estabelecidos encontros mensais especificamente com as lideranças das áreas de gestão de pessoas, permitindo que a SUGEP atuasse junto aos líderes e em seu desenvolvimento para uma atuação tática e estratégica. Para facilitar e fortalecer o contato junto às diversas áreas de gestão de pessoas, foi organizada uma equipe específica para atendimento a essas áreas, chamada de Célula de Multiplicadores.

Destaca-se ainda a elaboração de um site da SUGEP (disponível em: <https://gestaodepessoas.rs.gov.br/>), permitindo que as comunicações e os conteúdos de gestão de pessoas passassem a estar disponíveis a quaisquer interessados. O site reúne também legislações de carreira e instruções normativas para consulta, antes disponíveis apenas mediante busca no diário oficial do Estado ou em sites de legislação, mapeamento de processos, informações sobre concursos públicos e dados de pessoal.

Sendo assim, observa-se que o executivo gaúcho possui três robustos projetos no que compete ao ambiente de trabalho. Isso posto, existe uma aderência alta a esse subsistema e isso pode ser confirmado não apenas pela quantidade de projetos, que visam atuar em recortes diferentes de uma mesma temática, mas também pela dinâmica de parcerias que contribui para ações modernas e embasadas nas melhores práticas.

## **Treinamento e desenvolvimento de pessoas**

Para esse subsistema a PGDP possui o pilar “desenvolvimento de pessoas” com atribuições concentradas na Escola de Governo do RS (EGOV). Esse pilar objetiva o autodesenvolvimento e o aperfeiçoamento contínuo, tendo em vista a geração de valor público. Apesar de não ser a única escola de governo do RS, a EGOV coordena toda a educação institucional e seu escopo de atuação engloba toda a força de trabalho estadual.

Ademais, devido aos avanços e modernização na Administração Pública gaúcha, a EGOV ganhou espaço para viabilizar a Gestão por Competências e Gestão de Desenvolvimento. Nesse sentido, os cursos ofertados passaram a se comunicar com a Matriz de Competências, o que mostra uma posição ativa do governo em ajudar os agentes públicos a atingirem e a desenvolverem as habilidades necessárias aos cargos que ocupam. Isso garante maior orquestração das ações estaduais e altera a posição institucional passiva de apenas identificar o perfil desejado sem dar acompanhamento, gestão e insumos para o autodesenvolvimento.

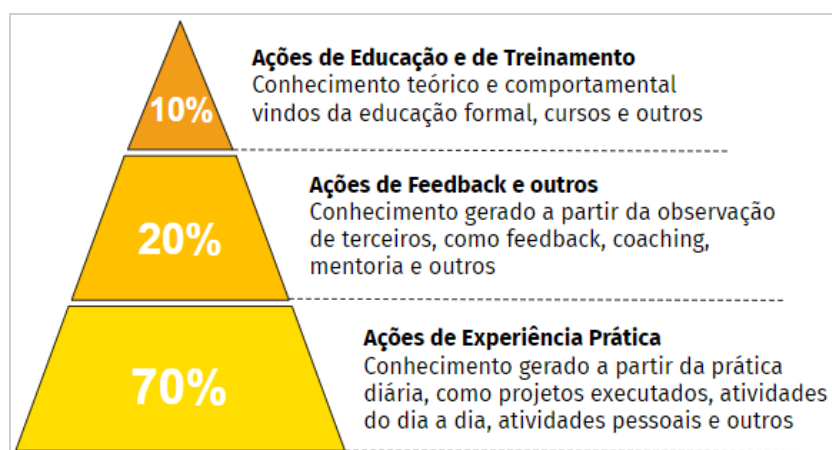
Diante disso, o Estado do RS elencou algumas ferramentas a serem utilizadas para estruturar as ações de treinamento e desenvolvimento de pessoas. A primeira delas é o Plano

Anual de Qualificação, que é baseado em um levantamento das necessidades de capacitação - ação que visa a identificar as principais demandas por ações de desenvolvimento nas secretarias de Estado. A partir dessa identificação, a EGOV planeja todo o rol de cursos, palestras e atividades educativas que serão ofertadas dentro de um ano, sempre tendo em vista o desenvolvimento de lideranças e as competências requisitadas pela Matriz.

Outra ferramenta de destaque é a organização das trilhas de desenvolvimento, que funcionam como um fluxo de cursos que se comunicam entre si. Essa estratégia possibilita aprofundar conhecimentos em determinadas temáticas, seja em razão de sua relevância para o Estado, seja em razão de sua necessidade para determinadas posições estratégicas, garantindo que conhecimentos básicos e conceituais sejam trabalhados de forma progressiva.

Completando o pacote de ferramentas, existe também o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), construído por meio de parceria com o terceiro setor e gerado a partir dos resultados da Avaliação de Desempenho e de Desenvolvimento. Em razão da fase atual do processo de avaliação citado, os primeiros PDIs ainda não foram elaborados. Contudo, a estruturação planejada prevê que o PDI conterá ações individualizadas para o desenvolvimento de cada servidor, conforme imagem abaixo:

Figura 2 – Metodologia utilizada para o PDI



Fonte: Adaptado pelos autores a partir do material apresentado pela consultoria para a SUGEP.

Conforme as ações elencadas anteriormente, pode-se classificar a aderência do subsistema “treinamento e desenvolvimento de pessoas” como alta. Isso se justifica pela institucionalização e concentração desse campo de atuação na EGOV. Com essa estratégia, o Rio Grande do Sul consegue manter investimento de recursos para o desenvolvimento dos agentes públicos e dá ferramentas e ambiente para o desenvolvimento pessoal e organizacional.

## CONCLUSÃO

O presente artigo buscou avaliar em que medida as ações realizadas pelo Poder Executivo do RS possuem aderência com os subsistemas de gestão estratégica de pessoas propostos por Bittencourt (2012). Para tanto, as ações realizadas foram comparadas com os subsistemas, de forma que foi possível concluir:

Quadro 11 – Subsistemas da Gestão Estratégica de Pessoas

<b>Subsistemas</b>	<b>Aderência</b>
<b>Ambiente de trabalho</b>	Alta aderência
<b>Análise e descrição de cargos</b>	Alta aderência
<b>Gestão de competências e desempenho</b>	Alta aderência
<b>Gestão estratégica do capital intelectual</b>	Alta aderência
<b>Recrutamento, seleção e integração</b>	Alta aderência
<b>Segurança, higiene e saúde ocupacional</b>	Alta aderência
<b>Treinamento e desenvolvimento de pessoas</b>	Alta aderência
<b>Planejamento de necessidade de pessoas</b>	Baixa aderência
<b>Remuneração estratégica</b>	Baixa aderência
<b>Gestão da carreira e sucessão</b>	Média aderência

Fonte: elaborado pelos autores.

A partir da avaliação de aderência, conforme é possível observar no quadro acima, foram identificados fatores suficientes para classificar a aderência como: “Alta aderência” em 7 dos 10 subsistemas; “Média aderência” em 1 dos 10 subsistemas; e “Baixa aderência” em 2 subsistemas. Os subsistemas em que a adesão foi classificada como média ou baixa representam as oportunidades de melhoria mais significativas, merecendo maior ênfase.

Quanto ao caso em que o Estado do Rio Grande do Sul tem média aderência ao subsistema, identificamos, a respeito de “Gestão da carreira e sucessão”, que não existe um programa específico de preparação para sucessão, havendo a figura da substituição - que é temporária, enquanto a sucessão é definitiva. Destaca-se que a Escola de Governo oferta diversos treinamentos preparando pessoas para funções de liderança, e que não há, por parte da Escola de Governo, impedimentos para que os agentes públicos participem de ações de desenvolvimento diversas da função que realizam atualmente, de forma que eles podem, por iniciativa própria, buscar formações diversas e preparar-se para outras funções - respeitando as limitações do cargo.

Nos casos de baixa aderência, foi possível concluir que, quanto ao “Planejamento de necessidade de pessoas”, existe a intenção de realizar uma ação para atuar no referido subsistema, já tendo sido realizada, em 2022, uma solicitação de recursos orçamentários para elaborar um planejamento da força de trabalho e permitir o melhor aproveitamento de pessoal. Além disso, merece destaque o fato de que atualmente existem cerca de 119 mil servidores ativos e que a Administração Pública possui órgãos com diversas finalidades distintas, estando cada órgão sob a gestão de diferentes autoridades públicas, o que se mostra um ambiente bastante desafiador para a realização de um planejamento de necessidade de

pessoas.

Quanto ao subsistema “Remuneração estratégica”, é preciso considerar que a remuneração na Administração Pública é estabelecida por lei, de forma que as competências da SUGEP abrangeriam a produção de estudos e a sugestão de soluções para a alta gestão do governo, cabendo ao próprio governador a proposição de leis a respeito de remuneração de pessoal do Poder Executivo do RS, proposta que poderia ainda ser alterada na Assembleia Legislativa do Estado do RS. Dessa forma, a atuação no referido subsistema é significativamente mais complexa no âmbito da Administração Pública, quando comparada com a iniciativa privada, o que não se limita ao Rio Grande do Sul, sendo uma realidade presente nas demais unidades federativas.

Apesar de possuir adesão média em 1 subsistema e a adesão baixa em outros 2 subsistemas, deve-se levar em consideração que o desenvolvimento da gestão estratégica de pessoas no Poder Executivo do RS se deu de uma maneira própria, partindo das necessidades mais urgentes identificadas, não sendo pautado nos subsistemas apresentados por Bittencourt (2012), e os referidos subsistemas também não podem ser tidos como o formato ideal a ser seguido. A baixa adesão a um subsistema pode ser, por exemplo, resultante de uma escolha de gestão ou consequência do ambiente em que o órgão está inserido, de forma que a baixa adesão não diminui ou desmerece a forma de atuação atualmente adotada pelo Estado do RS. A utilização dos referidos subsistemas permite identificar funções de gestão estratégica de pessoas que possam ser melhor exploradas para fortalecer e ampliar a atuação estratégica da SUGEP, sendo significativas o suficiente para que a gestão avalie sua atuação em cada aspecto que possa ser melhor explorado.

Os subsistemas estressados no presente artigo podem auxiliar na definição de quais funções estarão abarcadas na construção de ações e políticas de gestão de pessoas também no setor público. O caso do Poder Executivo do RS demonstra essa aproximação, muito embora existam lacunas que merecem adaptações devido às especificidades da gestão pública, que se diferencia em finalidade e regramento das organizações privadas. Nesse sentido, como sugestão para próximos estudos, seria entender se o conjunto de práticas adotados, de fato, contribuiu para uma atuação estratégica em gestão de pessoas.



## REFERÊNCIAS

ANDUJAR, Andréa Martins; TEIXEIRA, Fátima Regina. A Gestão de Pessoas no Atual Contexto das Organizações. 2. ed. Rev. **Florianópolis: IFSC**, 2014.

BERGUE, Sandro Trescastro. Especialização em gestão de pessoas no Serviço Público: uma perspectiva da vivência docente no contexto curso. **Gestão de Pessoas: Bases Teóricas e Experiências no Setor Público–ENAP**, 2010.

BITTENCOURT, Dênia Falcão de. Gestão estratégica de pessoas nas organizações: **livro digital.UnisulVirtual**, 2012.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?.**Revista de Administração de empresas**, v. 41, p. 8-15, 2001.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza Organizadora; PANTOJA, Maria Júlia Organizadora; BERGUE, Sandro Trescastro Organizador. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. 2010. P. 9-28.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; FONSECA, Diogo Ribeiro da. Gestão estratégica de pessoas: reflexões sobre a realidade da Administração Pública Brasileira. **Brasília: ANESP**, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. **Rio de Janeiro: Campus**, 1999.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. 2. ed. **São Paulo: Atlas**, 2017.

SILVA, Francielle Molon da; MELLO, Simone Portella Teixeira de. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, v. 2, n. 1, p. 110-127, 2013.

DUTRA, Joel Souza. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, p. 183-196, 2001.7

MASCARENHAS, André Ofenhejm. Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica. **São Paulo: Cengage Learning**, 2008.

MARTINS, Maria do Carmo. Gestão por competências - Módulo 1. **Brasília: ENAP**, 2019.

MENDONÇA, Ana Waley. Metodologia para estudo de caso: livro didático. **Palhoça: Unisul Virtual**, 2014.

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. Gestão de pessoas no setor público. 2. ed. Florianópolis : **Departamento de Ciências da Administração / UFSC**;



[Brasília] : CAPES: UAB, 2016

PIRES, Alexandre Kalil et al. Gestão por competências em organizações de governo. **Brasília: ENAP, 2005**

RIO GRANDE DO SUL, Lei complementar nº 10.098, de 03 de fevereiro de 1994, Dispõe sobre o estatuto e regime jurídico único dos servidores públicos civis do Estado do Rio Grande do Sul.

RIO GRANDE DO SUL, Decreto nº 56.155, de 25 de outubro de 2021, Aprova o Regimento Interno da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2021.

RIO GRANDE DO SUL, Decreto nº 56.436, de 29 de março de 2022, Institui Política de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública do Estado do Rio Grande do Sul e Rede de Gestão Estratégica de Pessoas - Rede-Pessoas, 2022a.

RIO GRANDE DO SUL, Plano Anual de Qualificação (PAQ), 2022b.

RIO GRANDE DO SUL, SECRETARIA DE PLANEJAMENTO GOVERNANÇA E GESTÃO, Matriz de Competências: Cartilha sobre as competências comportamentais esperadas dos agentes públicos do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul, 2022c.

RUANO, A. M. Gestão por competências, uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão estratégica de pessoas e planos de carreira. **Brasília: ENAP, 2006.**

SCHIKMANN, Rosane. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. **Brasília: ENAP, p. 11-28, 2010.**

SCHIKMANN, Rosane. Gestão estratégica de pessoas e planos de carreira. Brasília: ENAP 2015.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista científica de Administração**, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008.

TERABE, Carla Patrícia Almeida Rocha; BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão estratégica de pessoas como política pública: estudo de caso no Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. **Brasília: ENAP, 2014.**

TOMA, Bianca. Incentivos Não-Pecuniários dos Gestores de Topo. Conferência-Investigação e Intervenção em Recursos Humanos, **Repositório do Iscte – Instituto Universitário de Lisboa** no. 6. 2016.