

PROF. IVAN JACOMASSI JUNIOR

---

# **GOVERNANÇA EM GESTÃO DE PESSOAS E ESTRUTURAÇÃO ADMINISTRATIVA DA ÁREA DE RH**

---

Organização dos processos  
fundamentais de gestão de  
pessoas dentro de uma  
concepção cíclica

# **GOVERNANÇA EM GESTÃO DE PESSOAS E ESTRUTURAÇÃO ADMINISTRATIVA DA ÁREA DE RH**

Este livro é dedicado a todos os profissionais que trabalham pelo desenvolvimento da área de Recursos Humanos nas organizações



Somos uma moderna e completa consultoria em  
Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

Acesse nosso site: [www.perfixconsultoria.com.br](http://www.perfixconsultoria.com.br)

e-mail: [contato@perfixconsultoria.com.br](mailto:contato@perfixconsultoria.com.br)

Visite nossas Redes Sociais:



### Catálogo do Documento

Este documento foi produzido e editado por PERFIX ASSESSORIA E CONSULTORIA LTDA, CNPJ 10.483.942/0001-21.

Governança em Gestão de Pessoas e Estruturação Administrativa do RH. 2018.

Autor: Ivan Jacomassi Junior

Área: Administração

Segmentos: Organização, Sistemas e Métodos. Gestão de Recursos Humanos.

Natureza: Estratégia & Planejamento.

Objetivo: O conteúdo aqui transcrito subscreve manual metodológico aplicado em processos de consultoria.

## Sumário

UNIDADE I.....	6
Capítulo I.....	7
DETALHAMENTO METODOLÓGICO.....	8
CONCEITO DE GOVERNANÇA.....	8
GOVERNANÇA E GESTÃO DE PESSOAS.....	10
INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO.....	11
ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO.....	12
RESULTADOS.....	13
UNIDADE II.....	14
Capítulo II.....	15
PROCESSO DE GESTÃO.....	16
GESTÃO DE PESSOAS.....	17
GESTÃO CÍCLICA DO DESEMPENHO.....	17
Capítulo III.....	23
INTER-RELAÇÃO ENTRE OS PROCESSOS DE RH.....	24
Capítulo IV.....	29
ORGANOGRAMA DO RH.....	30
ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO.....	30
CONCLUSÃO.....	31

# UNIDADE I

## Governança



## Capítulo I

## **Conceito de Governança**

## DETALHAMENTO METODOLÓGICO

Todo trabalho técnico de consultoria e assessoria, para que seja bem dirigido e possua condições de produzir um resultado satisfatório necessita de referencial metodológico consistente, pautado em conteúdo teórico adequado e melhores práticas advindas da experiência empírica à qual os aderentes sobrelevaram.

Desta forma, procuraremos preliminarmente junto ao presente trabalho apresentar os referenciais que serão utilizados para balizar as conclusões que adiante desdobrar-se-ão, considerando inclusive as especificidades institucionais e de ambiente às quais nossos clientes estão sujeitos.

## CONCEITO DE GOVERNANÇA

Segundo o TCU (2014):

*“A origem da governança está associada ao momento em que organizações deixaram de ser geridas diretamente por seus proprietários (p. ex. donos do capital) e passaram à administração de terceiros, a quem foi delegada autoridade e poder para administrar recursos pertencentes àqueles. Em muitos casos há divergência de interesses entre proprietários e administradores, o que, em decorrência do desequilíbrio de informação, poder e autoridade, leva a um potencial conflito de interesse entre eles, na medida em que ambos tentam maximizar seus próprios benefícios.”*

*“... governança pode ser descrita como um sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sociedade, alta administração, servidores ou colaboradores e órgãos de controle.”*

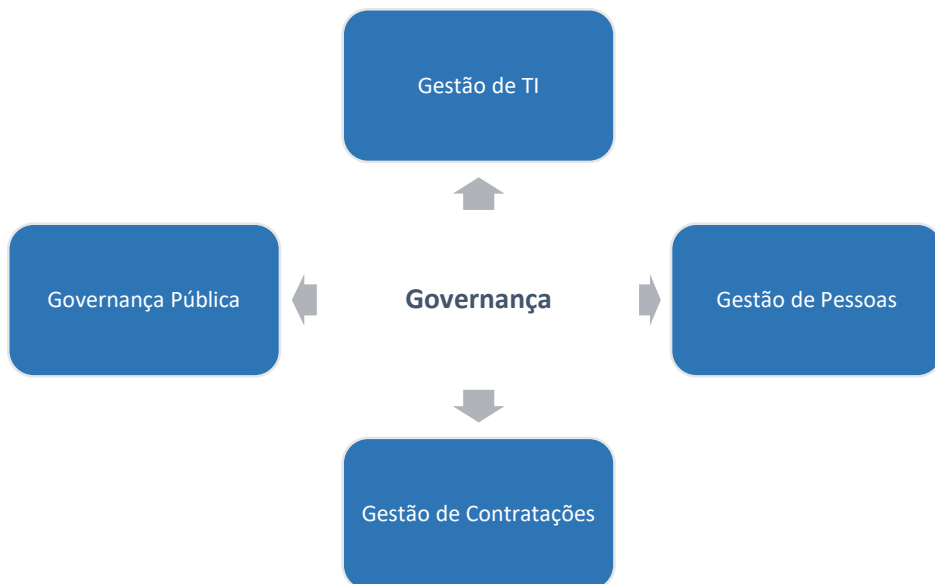
Para melhorar o desempenho organizacional, reduzir conflitos, alinhar ações e trazer mais segurança para proprietários, foram realizados estudos e desenvolvidas múltiplas estruturas de governança.

Portanto o conceito de governança não mais é do que um conjunto planejado e implantado de práticas capazes de tornar o modelo de gestão em vigor mais eficiente e eficaz, aprimorando as relações entre administração, empregados e acionistas.

Torna-se evidente, portanto a grande relevância da temática, pois mais do que metodologias ou certificações, o que se está buscando aqui é o aprimoramento de todo o sistema, gerando confiança e melhorando inclusive a qualidade final dos serviços prestados e produtos entregues.

Pela grande amplitude do tema é conveniente que a análise da governança nas organizações seja segmentada por grandes blocos temáticos ou áreas, de forma que o processo de análise e futuros planos de atuação sejam favorecidos.

Dentre os modelos existentes, apresentamos adiante a estrutura utilizada pelo Tribunal de Contas da União (TCU) para apuração da governança em mais de 400 entidades componentes da administração pública federal, a qual inclui Bancos, Tribunais, Paraestatais, Autarquias, Conselhos Profissionais, Fundações, Ministérios, etc.



Considerando que o instrumento aplicado utilizou como alicerce de desenvolvimento para sua construção o corpo técnico do TCU, o qual após elaboração o submeteu a CEAG/UNB<sup>1</sup>, que avaliou e validou o mesmo junto a Grupos de Foco formados por gestores representantes do Ministério das Cidades, Ministério da Fazenda, Receita Federal do Brasil, Instituto Nacional do Seguro Social, Câmara dos Deputados, Agência Nacional de Energia Elétrica, Superior Tribunal de Justiça e Tribunal Regional Federal da Primeira Região (TCU, 2017), tem-se que o mesmo encontra-se embasado em farta pesquisa (bibliográfica e empírica), além de contribuições de profissionais de alta qualificação.

## GOVERNANÇA E GESTÃO DE PESSOAS

Diante da amplitude da temática “governança”, torna-se evidente que a mesma deverá envolver e permear todos os espectros da gestão, bem como todos os níveis de atuação.

Entretanto, o presente trabalho estar-se-á voltado à linha de gestão de pessoas, que pode ser assim definida:

*“Conjunto de práticas gerenciais e institucionais que visam a estimular o desenvolvimento de competências, a melhoria do desempenho, a motivação e o comprometimento dos empregados com a instituição, bem como a favorecer o alcance dos resultados institucionais” (TCU, 2014)*

Cada tipo de organização, em função do mercado em que atue bem como da estrutura da qual disponha terá junto ao fator humano diferentes graus de relevância e impacto para consolidação de um resultado final favorável de suas atividades, embora de forma geral o papel humano nunca possa ser minimizado.

---

<sup>1</sup> Centro de Estudos Avançados de Governo e Administração Pública (CEAG), estabelecido em dezembro de 2003 como parte da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade (FACE) da Universidade de Brasília (UnB).

Segundo o Relatório Gera Publicado pelo TCU em 2017, a “governança e gestão de pessoas é aplicação dos princípios e práticas de governança pública num dos principais viabilizadores de resultados organizacionais: os recursos humanos” [Grifo Nosso].

Portanto, o foco do presente trabalho estar-se-á cingido ao aspecto da Governança que adere diretamente ao fator de gerenciamento de recursos humanos na organização.

## **INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO**

Na temática da “Gestão de Pessoas” o instrumento utilizado para diagnóstico é metodologicamente derivado no aplicado pelo TCU e validado pela CEAG/UNB, o qual abarca um conjunto de oito práticas<sup>2</sup>:

1. Realizar planejamento da gestão de pessoas
2. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores
3. Assegurar o adequado provimento das vagas existentes
4. Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados
5. Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores
6. Construir e manter ambiente de trabalho ético e favorável
7. Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores
8. Favorecer a retenção dos colaboradores e dos gestores

O conjunto de práticas descrito é suficiente para estabelecer-se um índice geral de gestão de pessoas na organização, mas para que se possa também diagnosticar a “Governança de Pessoas”, são avaliadas em conjunto outras seis práticas ligadas à outras esferas da governança, mas que interferem ou podem vir a interferir no aspecto humano da gestão:

---

<sup>2</sup> Cada prática é explorada através de uma ou mais questões.

9. Estabelecer o modelo de governança da organização
10. Gerir o desempenho da alta administração
11. Zelar por princípios de ética e conduta
12. Gerir os riscos da organização
13. Estabelecer a estratégia da organização
14. Promover a gestão estratégica.

Este conjunto irá compor o índice geral de governança em gestão de pessoas, o qual corresponde a uma medida aproximada sobre o nível de maturidade e desenvolvimento da organização no que tange à Governança em Gestão de Pessoas.

## ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO

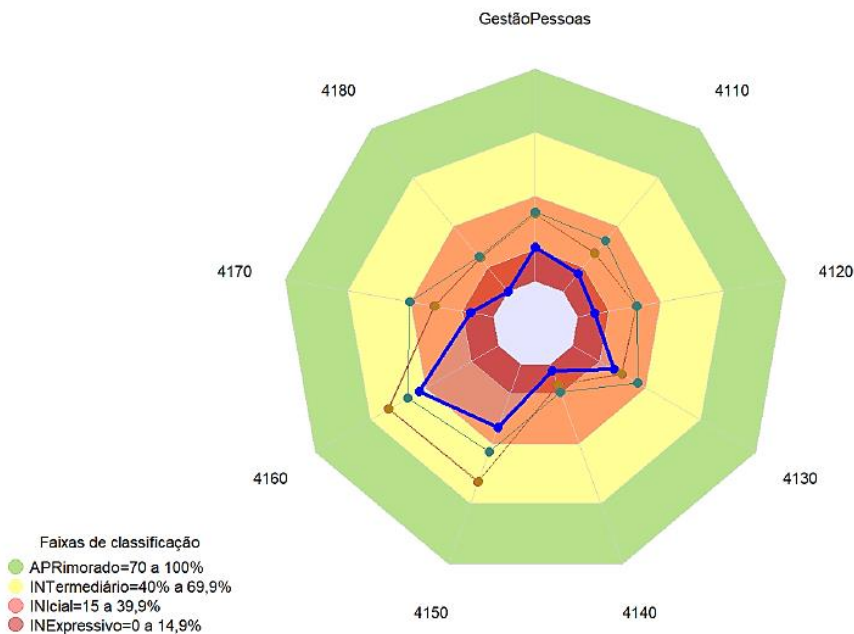
O questionário para aferição da Governança é consubstanciado em perguntas de múltipla escolha versando sobre práticas consideradas adequadas junto ao tema em voga, sendo que cada opção possui pontuação específica.

ORDENAÇÃO DE VALOR DAS CATEGORIAS DE RESPOSTA				
1º	Não adota	0	Inexpressivo	0 a 14,99
	Não se aplica (com fundamentação inconsistente)			
2º	Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-la	0,05		
3º	Adota em menor parte	0,15	Iniciando	15 a 39,99
4º	Adota parcialmente	0,5	Intermediário	40 a 70
	Não se aplica porque há lei ou norma externa à organização que impede a implementação desta prática			
	Não se aplica porque há estudo(s) que demonstra(m) que o custo de implementar esta prática é maior que o benefício que seria obtido			
	Não se aplica por outras razões			
5º	Adota em grande parte ou totalmente	1	Aprimorado	70,01 a 100
	Adota			

Quando questões de pontuação mais elevada são demarcadas pelo respondente abrem-se sub opções, sendo que, dependendo do padrão de resposta destas são aplicados deflatores que reduzem a pontuação do item. Na prática o objetivo é fazer com que demarcações sem fundamentação consistente tenham o efeito de pontuação reajustado para o patamar correto.

## RESULTADOS

Ao final do processo de apuração do nível de governança em gestão de pessoas teremos a demonstração dos resultados por eixo de avaliação, podendo ser apresentado convenientemente na forma de um gráfico de radar, como no exemplo abaixo:



**Resultado para GestãoPessoas (índice de capacidade em gestão de pessoas)**

Ainda, a consolidação dos resultados permite extrair um índice geral de Governança em gestão de pessoas, mostrando a maturidade organizacional no tema.

# UNIDADE II

Gestão de RH



## Capítulo II

## **Processo de Gestão Estratégica de Pessoas**

## PROCESSO DE GESTÃO

Implantar um processo de gestão estratégica implica em administrar os recursos de que dispõe a organização frente aos desafios para atender às expectativas e necessidades de seu público alvo de maneira eficiente e eficaz.

Dentre os recursos gerenciáveis está o fator humano, que sem dúvida constitui o mais relevante dos insumos disponíveis para cumprimento dos objetivos e metas organizacionais.

Toda organização precisa considerar como premissa de sua gestão a sustentabilidade, construindo processos e organizando os trabalhos de forma a manter sua viabilidade continuamente, considerando sempre os impactos de suas ações no médio e longo prazos.

Neste sentido, ao declarar-se a relevância do fator humano e da sustentabilidade organizacional, depreende-se que a estratégia para administração de RH deverá fomentar uma política de gestão que potencialize as pessoas continuamente e de forma a contribuir para manter a viabilidade institucional.

Potencializar pessoas significa aumentar seu desempenho no exercício das atribuições para as quais foram alocadas.

O conceito de desempenho deve estar sempre atrelado ao cumprimento das atividades e metas atribuídas (eficácia) com utilização otimizada e racional dos recursos disponíveis (eficiência).

Quando lançamos o desafio de modernizar algo, estamos buscando trazer e implementar as melhores e mais atuais práticas referentes ao objeto abordado.

O ser humano está sempre evoluindo e aprimorando suas técnicas e métodos, seja pelo estudo e pesquisa, seja pela experiência empírica.

Assim, a constante evolução tende a trazer ferramentas cada vez mais sofisticadas e eficazes para o gerenciamento dos recursos disponíveis, sejam eles financeiros, humanos, materiais, entre outros.

Modernizar significa aprimorar, melhorar, produzir em maior escala com menor esforço e risco, e, portanto, deve ser um processo de busca constante do ser humano em tudo o que faz.

## **GESTÃO DE PESSOAS**

Todos os recursos disponíveis devem ser organizados da melhor e mais eficiente forma possível.

O ser humano em si não é propriedade de nenhuma organização, pois enquanto ser vivo é dotado de livre arbítrio para condução de sua própria vida. Entretanto, o bem sobre o qual a organização detém direito é à força de trabalho ou disponibilidade horária da mão de obra, mediante contrato de trabalho remunerado.

E neste ponto sabemos que pessoas (ao contrário de máquinas) não detém uniformidade ou constância no padrão e volume de serviço realizado ao longo do tempo, sendo impactados por diversas variáveis, como motivação pessoal, fatores emocionais ou físicos, ambiente, entre outros.

Para uma máquina, desde que sejam fornecidos subsídios constantes (matéria prima, energia elétrica, refrigeração, etc), poderemos esperar por um volume de trabalho razoavelmente constante.

Um ser humano, entretanto, mesmo quando mantidos constantes os insumos como remuneração e benefícios, teremos oscilações importantes no volume e na qualidade entregues. Por este motivo as técnicas de gerenciamento da mão de obra disponível devem ser sempre as melhores e mais eficazes tanto quanto possível.

## **GESTÃO CÍCLICA DO DESEMPENHO**

A gestão cíclica do desempenho deve trabalhar em “ondas”, ou ciclos. As diferentes etapas que compõem o ciclo geram um Macroprocesso de Gestão do Desempenho.

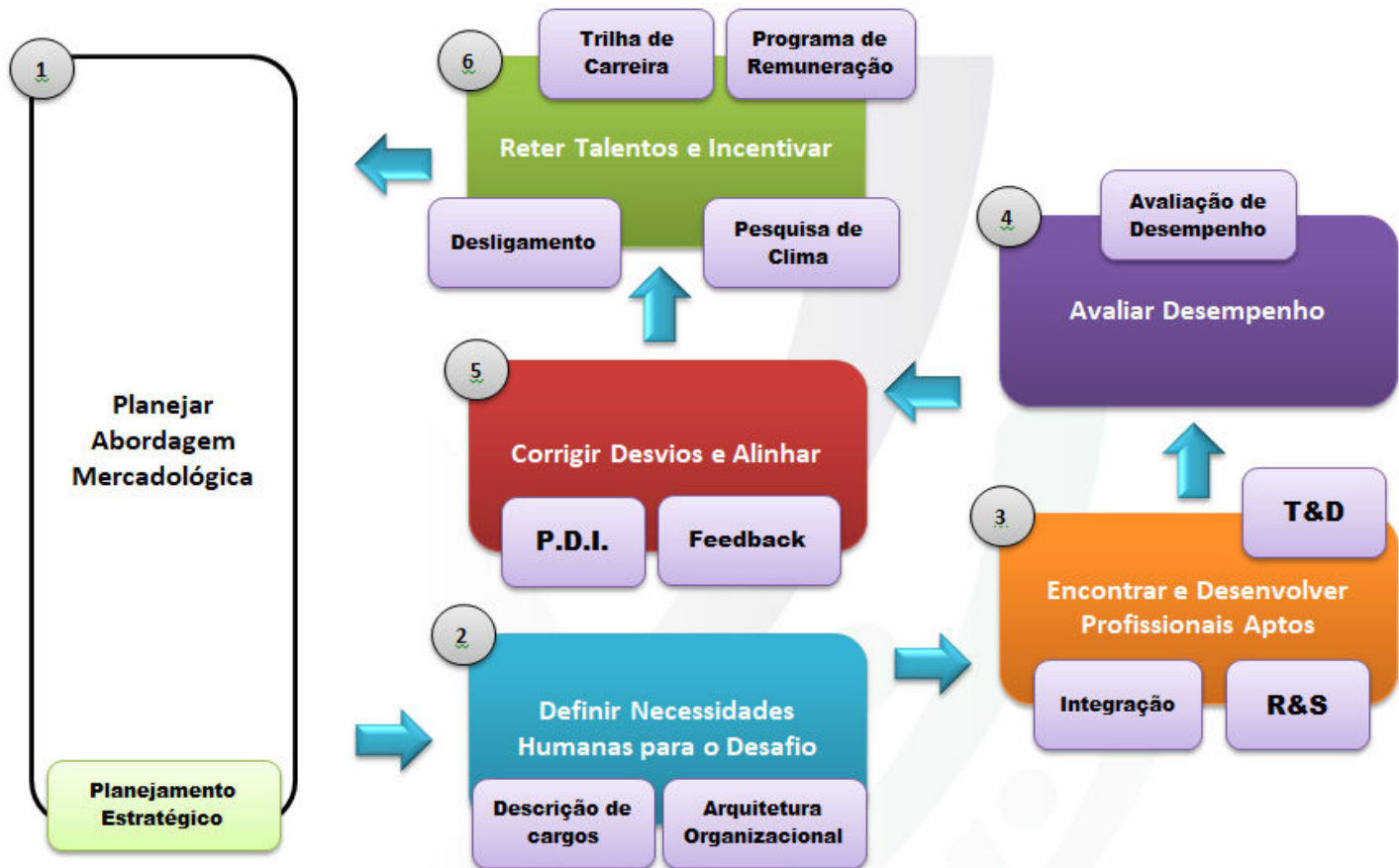
Isto significa que a organização é capaz de administrar a força de trabalho de que dispõe de tal forma a obter resultados adequados aos seus objetivos estratégicos e progressivamente superiores em qualidade.

Recomendamos um macroprocesso de gestão do desempenho estruturado em seis blocos de execução e revisão contínuos:



- **Planejar Abordagem Mercadológica:** Compreende os estudos do mercado onde a organização encontra-se inserida e os requisitos de atuação e sucesso no mesmo.
- **Definir necessidades Humanas para o Desafio:** Compreende o conjunto de atributos (comportamentais e cognitivos) necessários para que os recursos humanos da organização contribuam efetivamente para que os requisitos do mercado sejam atendidos.
- **Encontrar e Desenvolver Profissionais Aptos:** Compreende as ações de captação de pessoas aptas e o desenvolvimento daquelas que já constam no quadro organizacional na direção das necessidades humanas.
- **Avaliar Desempenho:** Compreende ações para aferir o nível de desempenho entregue pelas pessoas frente às necessidades organizacionais;
- **Corrigir Desvios e Alinhar:** Compreende ações voltadas ao feedback para os indivíduos sobre seu desempenho, bem como definir atividades visando seu desenvolvimento através de um plano de desenvolvimento individual (PDI);
- **Reter Talentos e Incentivar:** Compreende ações voltadas à retenção e motivação das pessoas na organização, em especial aquelas de notório talento e desempenho.

Para que as etapas do macroprocesso aconteçam de forma sustentável, a área de gestão de recursos humanos da organização necessita manter uma série de processos internos estruturados e funcionais, conforme figura adiante:



- a. Arquitetura Organizacional: Processo pelo qual se busca o desenho ótimo da departamentalização organizacional, definindo as áreas necessárias e a organização hierárquica entre os profissionais.
- b. Descrição de Cargos: Dentro da arquitetura de funções da empresa, é o processo pelo qual mantem-se as atribuições e requisitos dos cargos atualizados para subsidiar diversos processos.
- c. Programa de Remuneração: Processo pelo qual é construída a política salarial da organização, visando equilíbrio interno, externo, manutenção da solvência e motivação dos profissionais.
- d. R&S: Processo pelo qual a organização busca captar profissionais internos e externos com perfil adequado às suas necessidades.
- e. Integração: Processo pelo qual a organização procura inserir e integrar profissionais oriundos do processo de R&S, oferecendo os recursos de informação e ambiência iniciais necessários ao período de adaptação do indivíduo.
- f. T&D: Processo pelo qual a organização busca qualificar os profissionais integrantes de seu quadro, gerando desenvolvimento a partir dos requisitos de mercado, descrição de cargos avaliações de desempenho.
- g. Avaliação de Desempenho: Processo pelo qual a organização avalia os resultados entregues e comportamentos praticados, e os mensura frente às necessidades e requisitos definidos como necessários.
- h. Pesquisa de Clima: Processo pelo qual a organização procura compreender a percepção das pessoas frente aos diversos construtos que compõem a ambiência, gerando planos de intervenção e melhoria.
- i. Desligamento: Processo pelo qual a organização faz a descontinuidade do contrato com seus profissionais, procurando identificar fatores de desmotivação ou perda de competitividade no mercado.
- j. Feedback: Processo de report contínuo entre a liderança e seus profissionais, pelo qual são oferecidas informações aos profissionais em relação à avaliação de desempenho, comportamentos e resultados entregues periodicamente, solicitando correções ou reforçando pontos positivos.

k. PDI – Plano de Desenvolvimento Individual: Processo pelo qual a organização, após processo de avaliação de desempenho, estabelece e comunica via feedback ações para o desenvolvimento dos profissionais que compõem seu quadro funcional.

l. Trilha de Carreira (pode ser substituído por Plano de Sucessão): Processo pelo qual a organização fixa critérios de promoção e orienta os profissionais que compõem seu quadro funcional para que possam movimentar-se de forma horizontal ou vertical em sua estrutura, gerando motivação.

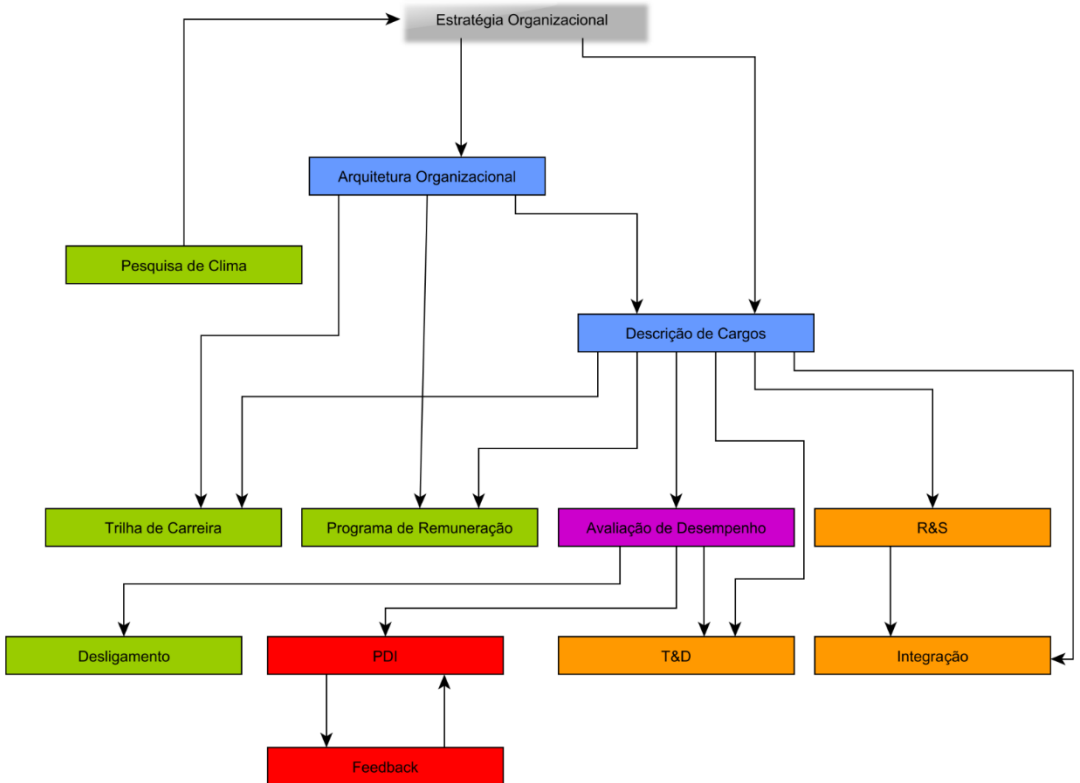


## Capítulo III

## **Inter-Relação entre os processos de RH**

## INTER-RELAÇÃO ENTRE OS PROCESSOS DE RH

Importante frisar que os processos que estão sob gestão da área de recursos humanos não devem operar como “ilhas isoladas”, gerando resultados de forma independente, mas sim conectados e inter-relacionados, conforme figura adiante:



Equivalência dos processos de RH frente ao Macroprocesso Cíclico

- Definir necessidades humanas para o desafio
- Encontrar e desenvolver profissionais aptos
- Avaliar desempenho
- Corrigir desvios e alinhar
- Reter talentos e incentivar

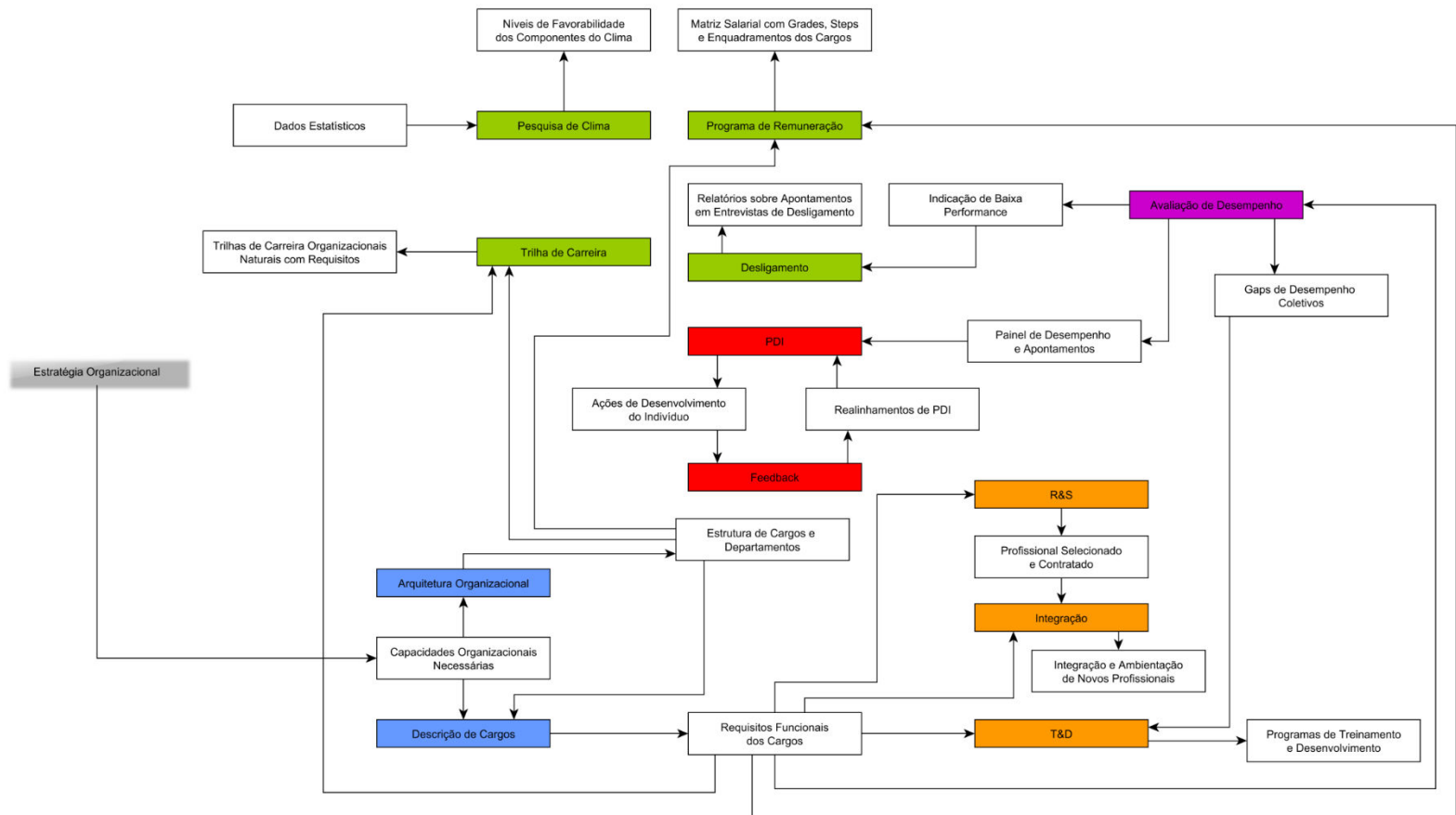
Dentro de uma visão sistêmica, onde os processos de RH são interdependentes, seu relacionamento deve ser ordenado e organizado a partir de entradas (inputs) e saídas (outputs) bem definidas, dotadas de artefatos planejados para disponibilizar dados e informações em formatos válidos para as áreas.

Importante: Não existe um formato único válido para todas as organizações. A construção do relacionamento entre os processos de RH deve ser elaborada de forma personalizada para cada instituição. Assim, a tabela a seguir possui caráter exemplificativo, não taxativo:

Fornecedor	Input	PROCESSO	Output	Cliente
Estratégia Organizacional	Capacidades organizacionais necessárias	<b>ARQUITETURA ORGANIZACIONAL</b>	Estrutura de cargos e departamentos	Trilha de Carreira
				Programa de Remuneração
				Descrição de Cargos
Estratégia Organizacional	Capacidades organizacionais necessárias	<b>DESCRIÇÃO DE CARGOS</b>	Requisitos funcionais dos cargos	Trilha de Carreira
				Programa de Remuneração
				Avaliação de Desempenho
Arquitetura Organizacional	Estrutura de cargos e departamentos			T&D
				R&S
				Integração

Fornecedor	Input	PROCESSO	Output	Cliente
Arquitetura Organizacional	Estrutura de cargos e departamentos	<b>TRILHA DE CARREIRA</b>	Trilhas de carreira organizacionais naturais com requisitos	Cliente externo
Descrição de Cargos	Requisitos funcionais dos cargos			
Arquitetura Organizacional	Estrutura de cargos e departamentos	<b>PROGRAMA DE REMUNERAÇÃO</b>	Matriz Salarial com Grades, Steps e enquadramentos dos cargos	Cliente externo
Descrição de Cargos	Requisitos funcionais dos cargos			
Descrição de Cargos	Requisitos funcionais dos cargos	<b>AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b>	Indicação de baixa performance	Desligamento
			Painel de desempenho e apontamentos	PDI
			Gaps de desempenho coletivos	T&D
Descrição de Cargos	Requisitos funcionais dos cargos	<b>R&amp;S</b>	Profissional selecionado e contratado	Integração
Avaliação de Desempenho	Indicação de baixa performance	<b>DESLIGAMENTO</b>	Relatórios sobre apontamentos em entrevistas de desligamento	Cliente externo
Avaliação de Desempenho	Painel de desempenho e apontamentos	<b>PDI</b>	Ações de desenvolvimento do indivíduo	Feedback
Feedback	Realinhamentos de PDI			
PDI	Ações de desenvolvimento do indivíduo	<b>FEEDBACK</b>	Realinhamentos de PDI	PDI

Fornecedor	Input	PROCESSO	Output	Cliente
Avaliação de Desempenho	Gaps de desempenho coletivos	<b>T&amp;D</b>	Programas de treinamento e desenvolvimento	Cliente externo
Descrição de Cargos	Requisitos funcionais dos cargos			
Descrição de Cargos	Requisitos funcionais dos cargos	<b>INTEGRAÇÃO</b>	Integração e ambientação de novos profissionais	Cliente externo
R&S	Profissional selecionado e contratado			
Fornecedor externo	Dados estatísticos	<b>PESQUISA DE CLIMA</b>	Níveis de favorabilidade dos componentes do clima	Estratégia Organizacional





Capítulo IV

## **Organização Administrativa do RH**

## **ORGANOGRAMA DO RH**

A partir do que foi exposto, temos que o organograma interno da área de recursos humanos precisa considerar a especialização por etapa (s) dentro do macroprocesso de gestão do desempenho.

A subdivisão seguinte de atribuições deverá ser por processos executados, apresentando diferenças entre organizações devido ao porte, complexidade, rotatividade e etc...

Desta forma, após especializar-se os profissionais em conformidade com a etapa da gestão do desempenho pela qual respondem, deve-se avaliar o headcount necessário em função do volume de serviços demandados por cada processo.

## **ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO**

A implantação da estruturação da área de recursos humanos precisa considerar principalmente os processos de RH, pois o macroprocesso constitui-se em um elemento de visão estratégica para orientar os gestores sobre onde estão, onde querem chegar e como estão atuando.

A gestão concreta se dá pela implementação, efetivação e controle dos processos, pois correspondem a parte operacional do trabalho.

Desta forma, após formalização e operacionalização dos processos, com seus relacionamentos ocorrendo de fato, com artefatos consistentes, gerando-se entradas e saídas, a partir de então pode-se orientar os trabalhos sob a ótica estratégica, norteando-se os responsáveis pelos processos para atuar como etapas de um macroprocesso superior e necessário à sobrevivência da organização.

## CONCLUSÃO

O programa de modernização de gestão de pessoas deve estar preparado para construir/reconstruir um departamento que atue em paralelo à área de planejamento estratégico organizacional.

A área de RH estratégico deve partir das capacidades organizacionais definidas, e destas estabelecer seu plano de ação.

A partir do macroprocesso cíclico de gestão do desempenho devemos estruturar o organograma interno, definindo papéis e responsabilidades aos integrantes do time, e então precisaremos estruturar os processos da área e os artefatos para geração dos inputs e outputs correspondentes.

Sem dúvida esta ação representa um grande esforço organizacional, na medida em que exige o comprometimento e apoio do nível estratégico, mas que sem dúvida, após implementado resultará em uma área de recursos humanos plenamente operacional e apta a iniciar trabalhos de maior sofisticação, tais como:

- Meritocracia;
- Gestão do Desempenho;
- Plano de Carreira e Sucessão;
- Entre outros.

**Acesse nosso site e descubra mais  
cursos e conteúdos, assine nossa  
newsletter, será um prazer fazer  
contato com VOCÊ!**

**PERFIX**