

# Gestão de pessoas na administração pública ainda é “rudimentar”

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

Para avaliar a situação da gestão de pessoas na administração pública, o Tribunal de Contas da União (TCU) realizou levantamento, no período de 09/2012 a 09/2013. A conclusão obtida é de que a situação da governança de pessoas na Administração Pública Federal não é adequada.

Dentre as 305 organizações analisadas, apenas 7,6% estão em estágio aprimorado de capacidade em governança de pessoas. Na maior parte do governo federal, parece haver deficiência na profissionalização da gestão de pessoas. Na maioria dos casos, as atividades típicas de departamento de pessoal aparentam ser bem administradas, mas a gestão estratégica de pessoas mostra-se rudimentar.

Alguns dos aspectos críticos apontados são que 54% das unidades analisadas não estabelecem metas de desempenho individuais



ou de equipes, 65% não avaliam o desempenho dos membros da alta administração ou dos demais gestores e 46% nem mesmo avaliam o desempenho dos servidores.

Como práticas positivas, foi detectado que 75% das organizações adotam código de ética, 54% monitoram o cumprimento de diretrizes e 58% realizam auditoria em folha de pagamento.

Em relação à gestão de talentos, 75% da amostra se encontra em estágio inicial. De acordo com o relató-

rio, “a informação indica que é muito baixa a capacidade da APF de atrair, selecionar e reter profissionais com competências adequadas”. O mesmo percentual foi encontrado em relação a não valorização de competências na escolha dos gestores.

O ministro-substituto Marcos Bemquerer Costa foi o relator do processo no TCU e destacou que uma boa gestão de pessoas é importante para que as entidades e os órgãos públicos prestem bons serviços à sociedade. “Além disso,



nós temos vários outros enfoques, por exemplo, como se contratam as pessoas, como elas são treinadas, alocadas. Aquela situação de colocar as pessoas certas nos lugares certos. Se o técnico da seleção brasileira colocasse o Neymar para jogar no gol, isso seria uma falta de capacidade para gerir um grande talento”, comentou Bemquerer.

Para sanar os problemas encontrados, algumas das principais recomendações da Corte de Contas foram que os órgãos orientem suas

unidades subordinadas a estabelecer formalmente objetivos, indicadores e metas na área de gestão de pessoas e que passem a considerar aspectos de competência na seleção de gestores. A realização sistemática de auditorias internas nos órgãos governantes e a adoção de medidas para garantir oferta de capacitação em planejamento estratégico também figuram como importantes recomendações. Por fim, à Secretaria de Orçamento Federal foi recomendada definição de critérios de

alocação de recursos públicos para investimento em pessoal, segundo a capacidade das organizações de converter tais recursos nos benefícios pretendidos.

O Tribunal de Contas da União (TCU) determinou a órgãos estratégicos da Administração Pública Federal, como o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e o Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), o encaminhamento de plano de ação para sanar inadequações relacionadas à gestão de pessoas.