

# SECRETARIA DO PLANEJAMENTO E GESTÃO DO ESTADO DO CEARÁ (SEPLAG/CE)

## CARGO 1: ANALISTA DE GESTÃO PÚBLICA ÁREA DE ATUAÇÃO: GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Prova Discursiva  $P_4$  – Situação-Problema

Aplicação: 21/07/2024

### PADRÃO DE RESPOSTA

#### 1. Diagnóstico e levantamentos necessários da situação atual para os problemas apresentados

Diante do cenário apresentado, a secretaria deve inicialmente priorizar o entendimento dos fatores que a levam para o estado de passividade em relação às demais unidades, resolvendo apenas demandas, sem ser mais propositiva. Outra parte do diagnóstico visa entender as necessidades de desenvolvimento de líderes e equipes para que se possam promover capacitações de liderança mais flexível, ágil e eficiente, em razão do cenário atual de organizações mais horizontais, formada por líderes inspiradores. Percebe-se, também, que o conflito entre gerações impacta o clima da secretaria, o que pode se agravar com a entrada de novos servidores, ao mesmo tempo em que a permanência no órgão geralmente ultrapassa 30 anos de exercício. Outra questão a ser observada é a falta de conhecimento específico dos processos de RH, que já estariam bem desenvolvidos em outra secretaria. É preciso considerar que a capacitação leva certo tempo para se consolidar e, se a saída de servidores para outras partes do órgão for frequente, o problema permanecerá.

#### 2. Plano de ação com as atividades e descrição da solução e das inovações a serem implementadas para cada item identificado no diagnóstico

- I. Tudo começa com um ajuste no modo de pensar da equipe de RH, da alta gestão e de todo o restante da secretaria. Para isso, é necessário entender que o RH precisa deixar o papel meramente operacional e se colocar na vanguarda da instituição. Com esse posicionamento mais ativo, o setor contribuirá para o alcance das metas da organização. A diretoria de RH deve mostrar que o departamento pode ajudar muito no sucesso da atividade da secretaria. Para isso, a implantação da estratégia de *business partner* (parceiro de negócio), em que um representante da área de RH participa ativamente das outras diretorias, contribuindo com as decisões estratégicas das áreas, seria uma solução viável para dar proximidade do RH com as outras áreas e dar visibilidade a ações da área de RH. Também é preciso que a diretoria de RH participe ativamente das reuniões da alta gestão da secretaria, apresentando números, gráficos e metodologias que provem o que o RH está fazendo ou poderá fazer pela secretaria.
- II. Nesse tipo de seleção, a instituição possui uma atitude mais passiva nessa fase do recrutamento e seleção, visto que o seu serviço envolve divulgar a vaga e receber as manifestações nos interessados pela vaga e um servidor experiente seleciona os candidatos. Essa forma não é transparente nem eficiente. Desse modo, é preciso tornar a seleção mais estratégica, com o suporte de ferramentas virtuais e de inteligência artificial e feito um estudo sobre as competências que um colaborador precisa possuir para exercer um cargo. Então se realiza um mapeamento do perfil comportamental e profissional de todos os servidores da secretaria. Os que forem compatíveis com as atribuições da vaga podem ser convidados pela área de RH para ocupar o cargo. É um modelo mais próximo do caça-talento interno, em que a área de RH pode oferecer proativamente aos departamentos os funcionários que já sejam parte do quadro e que tenham o perfil mais adequado para assumir determinadas funções.
- III. A implantação de centros de serviços compartilhados (CSC) é uma alternativa para que os processos mais operacionais de RH fiquem centralizados na secretaria que já possui essa *expertise*, enquanto as demandas de contratação da outra secretaria seriam centralizadas na secretaria em tela por meio de um CSC. Essa ação traria várias vantagens, como as citadas a seguir.
  - Melhoria na eficiência: o CSC da secretaria irá padronizar processos e procedimentos, o que pode resultar em uma execução mais eficiente de tarefas comuns.
  - Melhoria na qualidade: ao centralizar a *expertise* nas secretarias, o CSC irá oferecer serviços de maior qualidade, pois as equipes podem se especializar em suas respectivas funções.
  - Foco nas atividades principais: ao transferir tarefas administrativas e de suporte para os CSC, a equipe central da secretaria pode se concentrar mais nas atividades finalísticas e estratégicas.
  - Maior visibilidade e controle: com processos centralizados, a alta administração poderá ter uma visão mais clara e um controle mais eficaz sobre as operações.
- IV. Nesse caso, é preciso fazer a identificação de necessidades de capacitação de toda a secretaria e criar jornadas de desenvolvimento em que os servidores tenham clareza das competências e capacitações que existem para cada momento

da trajetória profissional dos servidores. Desse modo, a secretaria pode estimular o *life long learning* (aprendizagem ao longo da vida), que irá estimular a aprendizagem contínua e consequentemente fortalecer a cultura de aprendizagem na secretaria. Para mensurar os resultados, é preciso primeiro definir indicadores (KPI) para verificação do lugar onde se pretende chegar após a finalização da jornada ou parte dela. Após isso, é preciso aplicar os quatro níveis de avaliação de Kirkpatrick: reação (percepção logo após a capacitação); aprendizagem (por meio de provas ou avaliação de habilidades); impacto (se houve aplicação dos conhecimentos no ambiente de trabalho); e resultados (se os KPI foram atingidos no tempo certo após a capacitação).

- V. É preciso estabelecer critérios e capacitações que criem um ambiente na secretaria mais favorável à liderança ágil e inovadora, com as seguintes ações:
- promover um plano de trabalho remoto para os servidores que possuem atividades compatíveis com esse tipo de trabalho, para que haja flexibilidade para as duas formas;
  - realizar uma capacitação sobre liderança ágil e inspiradora para que os líderes possam buscar técnicas, dicas e comportamentos que favoreçam a colaboração entre equipes, *feedback* que foque a importância de tentar e experimentar, e não o erro, promover a visão do todo da secretaria, orientação por propósito, comunicação clara e escuta ativa e celebração das conquistas;
  - buscar realizar atividades junto com equipes, liderando-se com exemplo e propósito, para que diminuam as atitudes impositivas somente pelo cargo ocupado e assim diminua a hierarquização nas relações de trabalho.
- VI. Uma ação importante para que não haja conflitos produtivos de ideias é promover trabalhos conjuntos com participantes de diversas gerações em *squads*, de modo que, ao final, as decisões sejam tomadas em consenso. É importante promover também capacitações e atividades para que haja uma gestão mais humanizada, promovendo a relevância da experiência de alguns, bem como a visão diferente trazida pelo novo servidor. Outra alternativa seria fazer um exercício em que os mais jovens expressassem a importância dos servidores mais antigos e estes, a importância dos mais jovens para o atingimento dos objetivos corporativos.

## QUESITOS AVALIADOS

### Quesito 2.1

Conceito 0 – Não apresentou o diagnóstico da situação ou o fez de forma totalmente equivocada.

Conceito 1 – Fez um diagnóstico impreciso ou sem fundamentação.

Conceito 2 – Fez um diagnóstico parcial ou incompleto.

Conceito 3 – Fez um diagnóstico completo, abordando todos os aspectos pertinentes.

### Quesito 2.2

Conceito 0 – Não abordou uma solução para o problema ou abordou soluções que não estão de acordo com o RH 4.0 ou transformações no mundo do trabalho e mudanças nas organizações.

Conceito 1 – Abordou adequadamente a solução para apenas um dos problemas apresentados, de acordo com o RH 4.0 ou as transformações no mundo do trabalho e mudanças nas organizações.

Conceito 2 – Abordou adequadamente a solução para apenas dois dos problemas apresentados, de acordo com o RH 4.0 ou as transformações no mundo do trabalho e mudanças nas organizações.

Conceito 3 – Abordou adequadamente a solução para apenas três dos problemas apresentados, de acordo com o RH 4.0 ou as transformações no mundo do trabalho e mudanças nas organizações.

Conceito 4 – Abordou adequadamente a solução para apenas quatro dos problemas apresentados, de acordo com o RH 4.0 ou as transformações no mundo do trabalho e mudanças nas organizações.

Conceito 5 – Abordou adequadamente a solução para apenas cinco dos problemas apresentados, de acordo com o RH 4.0 ou as transformações no mundo do trabalho e mudanças nas organizações.

Conceito 6 – Abordou adequadamente a solução para os seis problemas apresentados, de acordo com o RH 4.0 ou as transformações no mundo do trabalho e mudanças nas organizações.

# SECRETARIA DO PLANEJAMENTO E GESTÃO DO ESTADO DO CEARÁ (SEPLAG/CE)

## CARGO 1: ANALISTA DE GESTÃO PÚBLICA ÁREA DE ATUAÇÃO: GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Prova Discursiva P<sub>4</sub> – Questão 1

Aplicação: 21/07/2024

### PADRÃO DE RESPOSTA

**1) Requisitos a serem cumpridos, à luz da Constituição Federal de 1988 e da jurisprudência do STF, para a acumulação remunerada de cargos**

Embora a regra seja a proibição de acumular cargos, empregos e funções, o art. 37, XVI, alínea b, da Constituição de 1988, autoriza a acumulação remunerada de um cargo de professor com um cargo técnico-científico.

O art. 37, XVII, afirma que também a proibição de acumular “estende-se a empregos e funções e abrange autarquias, fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista, suas subsidiárias, e sociedades controladas, direta ou indiretamente, pelo poder público”.

O requisito que deve ser cumprido, nos termos do art. 37, XVI, da Constituição de 1988, é a “compatibilidade de horários”. De acordo com o STF, “as hipóteses excepcionais autorizadoras de acumulação de cargos públicos previstas na Constituição Federal sujeitam-se, unicamente, à existência de compatibilidade de horários, verificada no caso concreto, ainda que haja norma infraconstitucional que limite a jornada semanal” (ARE 1.246.685, rel. min. Dias Toffoli, j. 19/3/2020, P, DJE de 28/4/2020, Tema 1.081, com mérito julgado e reafirmação de jurisprudência).

**2) Incidência do teto constitucional, à luz da jurisprudência do STF, no tocante à remuneração de cargos acumulados**

No tocante à remuneração dos cargos, o STF entende que “nas situações jurídicas em que a CF autoriza a acumulação de cargos, o teto remuneratório é considerado em relação à remuneração de cada um deles, e não ao somatório do que é recebido” (RE 612.975 e RE 602.043, rel. min. Marco Aurélio, j. 27/4/2017, P, DJE de 8/9/2017, Tema 377 e Tema 384, com mérito julgado).

**3) Procedimentos a serem adotados nos termos da Lei estadual n.º 9.826/1974 em face de constatação de acumulação remunerada de cargos proibida**

Nos termos do art. 194 da Lei estadual n.º 9.826/1974 (Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado do Ceará), caso seja identificada acumulação proibida pela CF, podem ocorrer duas situações:

- A) se provada a boa-fé, o servidor público estadual deverá optar por um dos cargos, funções ou empregos, não ficando obrigado a restituir o que houver percebido durante o período da acumulação vedada (art. 194, § 1.º); e
- B) se provada a má-fé, o servidor público estadual perderá o cargo acumulado ilicitamente e deverá devolver ao Estado o que houver percebido no período da acumulação (art. 194, § 2.º).

#### QUESITOS AVALIADOS

**Quesito 2.1 – Requisitos a serem cumpridos, à luz da Constituição Federal de 1988 e da jurisprudência do STF, para a acumulação remunerada de cargos**

Conceito 0 – Não respondeu ao questionamento ou o fez de forma totalmente equivocada.

Conceito 1 – Discorreu corretamente apenas sobre a possibilidade de acumulação remunerada de um cargo de professor e outro de natureza técnico-científica ou apenas sobre o requisito constitucional da compatibilidade de horários, sem fundamentar a resposta.

Conceito 2 – Discorreu corretamente sobre a possibilidade de acumulação remunerada de um cargo de professor e outro de natureza técnico-científica e explicou o requisito constitucional da compatibilidade de horários, apenas à luz da CF ou da jurisprudência do STF.

Conceito 3 – Discorreu corretamente sobre a possibilidade de acumulação remunerada de um cargo de professor e outro de natureza técnico-científica e explicou o requisito constitucional da compatibilidade de horários, à luz da CF da jurisprudência do STF.

**Quesito 2.2 – Incidência do teto constitucional, à luz da jurisprudência do STF, no tocante à remuneração de cargos acumulados**

Conceito 0 – Não respondeu ao questionamento ou o fez de forma totalmente equivocada.

Conceito 1 – Respondeu ao questionamento de forma parcialmente correta.

Conceito 2 – Respondeu corretamente ao questionamento.

**Quesito 2.3 – Procedimentos a serem adotados nos termos da Lei estadual n.º 9.826/1974 em face da constatação de acumulação remunerada de cargos proibida**

Conceito 0 – Não respondeu ao questionamento ou o fez de forma totalmente equivocada.

Conceito 1 – Respondeu corretamente apenas a respeito do procedimento a ser adotado em relação à constatação de boa-fé do servidor OU em relação à constatação de má-fé do servidor.

Conceito 2 – Respondeu corretamente sobre o procedimento a ser adotado em relação à constatação de boa-fé do servidor E em relação à constatação de má-fé do servidor.

# SECRETARIA DO PLANEJAMENTO E GESTÃO DO ESTADO DO CEARÁ (SEPLAG/CE)

## CARGO 1: ANALISTA DE GESTÃO PÚBLICA ÁREA DE ATUAÇÃO: GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Prova Discursiva P<sub>4</sub> – Questão 2

Aplicação: 21/07/2024

### PADRÃO DE RESPOSTA

A sociedade tem exigido a prestação de serviços públicos com qualidade, eficiência e efetividade, o que demanda um processo de racionalização organizacional. Esse processo pressupõe uma mudança no modelo de gestão. No setor público, o desafio que se coloca para a nova administração é como transformar estruturas burocráticas e hierarquizadas em organizações mais flexíveis. Nesse sentido, é possível visualizar a gestão por competências no setor público como alternativa para a melhora na qualidade e na eficiência dos serviços públicos. A gestão por competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização — individual, grupal e organizacional —, as competências necessárias à consecução de seus objetivos. No setor público, esse modelo possibilita nortear a orientação profissional, a avaliação de desempenho, o planejamento de carreira e o desenvolvimento de competências dos servidores públicos, de forma a proporcionar melhorias na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

A gestão por competências constitui um processo contínuo, cuja etapa inicial consiste na formulação da estratégia da organização, oportunidade em que são definidos sua missão, sua visão de futuro e seus objetivos estratégicos, com base nos quais são definidos os indicadores de desempenho e as metas. Uma vez formulada a estratégia organizacional, torna-se possível realizar o mapeamento de competências, o que constitui a segunda etapa do processo. O mapeamento objetiva identificar o *gap* ou a lacuna de competências, isto é, a diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na organização. A terceira etapa consiste na identificação do *gap* existente entre os profissionais disponíveis e as reais necessidades da organização. Assim, as ações são planejar, executar e avaliar processos de desenvolvimento de competência no contexto individual e dos grupos de trabalho. Com o desenvolvimento de competências, é possível melhorar o desempenho, reduzir os índices de rotatividade, identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento, alinhar objetivos e metas organizacionais nas equipes. A última etapa envolve o alinhamento de todas as práticas de gestão de pessoas ao modelo de competências: selecionar, desenvolver, avaliar, promover e recompensar com base nas competências dos colaboradores alinhadas à estratégia organizacional. O alinhamento visa agregar maior objetividade aos processos de seleção e avaliação; analisar o desenvolvimento dos trabalhadores; enriquecer o perfil dos colaboradores, potencializar resultados; melhorar o relacionamento entre gestores e liderados, o que também propicia mudanças na cultura e clima organizacional; manter a motivação e o compromisso com a organização.

A gestão por competências constitui um processo de gestão de pessoas originário do setor privado, em processo de transposição para o contexto do serviço público. Sendo assim, é necessário pensar e utilizar o conceito de redução gerencial para que a gestão por competências não se torne mais uma ferramenta tomada como modismo, que desconsidera as especificidades e singularidades das organizações. Reduzir uma tecnologia gerencial à sua essência significa, em linhas gerais, afastá-la de todos os elementos que a vinculam ao seu ambiente de origem (setor privado), a fim de extrair o seu conteúdo principal, traduzindo-o para o novo contexto (setor público), e utilizá-la com o objetivo de gerar ferramentas gerenciais próprias e com significado para a organização pública. Na gestão pública, observa-se a gestão por competências associada à necessidade de profissionalismo, que é uma das diretrizes da área de desenvolvimento de pessoas no setor público. O Decreto federal n.º 9.991/2019 regulamenta isso na medida em que demanda a implantação de processos gerenciais que propiciem melhor desempenho para as instituições. Por sua vez, o Decreto federal n.º 7.133/2010 regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional no âmbito do serviço público. Estabelece, ainda, que a avaliação de desempenho individual deverá ser feita com base em critérios e fatores que reflitam as competências do servidor, aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas.

Os referidos decretos, no entanto, refletem a atenção dada ao tema no nível federal, não abrangendo, portanto, os servidores estaduais e municipais. Para esses casos, não há uma normatização abrangente. Independentemente da existência de legislações específicas, os órgãos públicos devem desenvolver políticas de gestão de pessoas mais modernas e que garantam a qualidade do desempenho profissional, a satisfação dos seus servidores, dos gestores e da sociedade que utilizam os serviços prestados. Tais políticas e ferramentas gerenciais, como a gestão por competências, não se devem traduzir em um modelo meramente formal e burocrático ou se estabelecer apenas no plano do discurso; devem ter impacto transformador nas práticas de gestão e se concretizar como estratégia de desenvolvimento da organização, bem como do servidor.

## **QUESITOS AVALIADOS**

### **QUESITO 2.1**

Conceito 0 – Não apresentou o conceito correto de gestão por competências nem mencionou nenhum benefício de sua implantação no setor público.

Conceito 1 – Apresentou conceito parcialmente correto de gestão por competências e não mencionou nenhum benefício de sua implantação no setor público.

Conceito 2 – Apresentou corretamente o conceito de gestão por competências OU mencionou corretamente apenas um benefício de sua implantação no setor público.

Conceito 3 – Apresentou corretamente o conceito de gestão por competências E mencionou corretamente apenas um benefício de sua implantação no setor público.

Conceito 4 – Apresentou corretamente o conceito da gestão por competências e mencionou corretamente mais de um benefício de sua implantação no setor público.

### **QUESITO 2.2**

Conceito 0 – Não atendeu ao solicitado ou o fez de forma totalmente equivocada.

Conceito 1 – Descreveu, de forma parcialmente correta, apenas uma das duas primeiras etapas para a implantação da gestão por competências OU destacou a importância de apenas uma delas.

Conceito 2 – Descreveu corretamente apenas uma das etapas para a implantação da gestão por competências e destacou sua importância.

Conceito 3 – Descreveu, de forma parcialmente correta, duas ou mais etapas para a implantação da gestão por competências e destacou a importância de apenas uma delas.

Conceito 4 – Descreveu corretamente todas as etapas para a implantação da gestão por competências e destacou a importância de cada uma delas.

### **QUESITO 2.3**

Conceito 0 – Não discorreu sobre a referida transição ou o fez de forma totalmente equivocada.

Conceito 1 – Discorreu sobre a transição apenas de forma superficial.

Conceito 2 – Discorreu sobre a transição de forma insuficiente ou pouco consistente.

Conceito 3 – Discorreu sobre a transição de forma adequada e consistente.