



1589945

08620.009880/2019-11



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA  
FUNDAÇÃO NACIONAL DO ÍNDIO

Nota Técnica nº 7/2019/CGGP/DAGES-FUNAI

Em 12 de setembro de 2019

Ao Senhor Diretor de Administração e Gestão

Assunto: **Orientações Gestão da Mudança**

## SUMÁRIO EXECUTIVO

1. Trata o presente de *feedback* e orientações quanto à tentativa de gestão da mudança que tem sido implementada pelo Gabinete da Dages, no âmbito da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (Cggp), bem como subsídios e esclarecimentos necessários para manutenção dos trabalhos que têm sido desempenhados por esta CGGP.
2. Tal manifestação, estritamente técnica, de competência e obrigação do atual Coordenador-Geral de Gestão de Pessoas Substituto, se faz necessária tendo em vista que as orientações dimanadas do gabinete da Dages têm prejudicado os trabalhos desta unidade e parecem caminhar para prejuízos econômicos e sociais a todos os servidores da Funai.
3. É o relato do necessário.

## ANÁLISE

### Quanto ao contexto

4. No exercício de suas atividades, os gestores precisam desempenhar múltiplos papéis para que as entregas (resultados) de sua unidade sejam realizadas, observando os princípios constitucionais e legais.
5. Sempre que ocorre mudança na alta administração, por óbvio, é esperado que o novo gestor monte sua equipe de primeiro escalão com assessores, chefe de gabinete e diretores, com perfil de gestão, conhecimento e experiência técnica, sendo profissionais de sua confiança. Na sequência, os diretores devem montar suas equipes das Coordenações-Gerais, com gestores com ampla bagagem de conhecimento na competência da respectiva unidade a que for designado. **Os titulares das CGs ocupam os os postos de trabalho mais importantes da Funai, pois compete apenas às 15 CGs o planejamento, a coordenação, o gerenciamento, a execução e o monitoramento de todos os macroprocessos desta instituição.**
6. Na sequência, os CGs irão compor as equipes subordinadas, as quais são estritamente técnicas — na terminologia utilizada pelo Ministério da Economia (ME): Gerentes Operacionais. Um gerente operacional (DAS ou FCPE de nível 1, 2 ou 3), é um servidor que possui profundo conhecimento técnico da sua área de atuação e além de executar o mesmo trabalho de seus técnicos, deve também

coordenar a entrega de resultados da seção, de forma que algum prejuízo ou dificuldade na execução de seu objeto prejudicará a execução do todo o macroprocesso a que esteja relacionado.

7. Neste sentido, a razão da explicação acima se justifica pelo fato de que a gestão que o gabinete da Dages está realizando neste momento tem demonstrado extrema falta de preocupação com as entregas do Macroprocesso de Gestão e Governança, mais especificamente no Subprocesso de Gestão de Pessoas. E tendo em vista que desvios de entrega destes processos trarão prejuízos econômico-financeiros a todos os servidores de carreira da Funai, é obrigação desta CGGP orientar a Dages no sentido de resguardar a higidez dos atos administrativos de área de Pessoal.

### Quanto ao fatos ocorridos

8. Como primeiro exemplo de ingerência, cita-se o ocorrido por volta do dia 19.08.2019.

9. Nesta ocasião, um representante do gabinete da Dages adentrou na repartição da Coordenação de Legislação de Pessoal (Colep), subordinada a esta Cggp, apresentando o novo Coordenador de Legislação de Pessoal Substituto à equipe (de três servidores), na ausência do substituto eventual, o qual se encontrava de férias. Ocorre que o indicado — o qual está em exercício nas atividades hoje —, já era servidor da equipe da Cggp, lotado no Serviço de Aposentadorias e Pensões (Seapen), unidade subordinada à Coordenação de Administração de Pessoal (Coap). Esta gestão foi realizada às escuras e sem participação do titular da Coap, da então titular da CGGP e do substituto, os quais estavam no exercício de suas atividades.

10. Ora, tendo em vista que os gestores responsáveis pelas entregas da cadeia de valor da CGGP não foram consultados, sequer informados, que estava sendo realizada gestão para suprir o quadro de pessoal do Seapen com analistas, em razão da grande demanda de pedidos de aposentadoria, de revisão de benefícios e de auditoria dos órgãos de controle, **é viável supor que tal ação, s.m.j., teria violado os princípios da hierarquia, da continuidade e da eficiência, bem como as alíneas c, f, h, r e t do inciso XIV do Anexo do Decreto nº 1.171/1994 e ainda os incisos I, II e IX do art. 116 da Lei 8.112/1990.** Como fator relevante, informa-se que o então substituto eventual estava sendo preparado há cerca de 3 anos para assunção das atividades naquela unidade, e toda a gestão sucessória, e do conhecimento, foi descontinuada pela nomeação de novo substituto e destituição do anterior publicada em Diário Oficial da União.

11. Em tempo, esclarece-se que a Colep até então possuía 4 servidores, sendo dois do Quadro e dois sem vínculo.

12. Como segundo exemplo de ingerência, cita-se o ocorrido no dia 09.08.2019.

13. O Coordenador-Geral de Gestão de Pessoas substituto foi convidado a uma reunião no gabinete da Dages, ocasião na qual lhe foi informado que seria exonerado do cargo de Coordenador de Desenvolvimento de Pessoal, mas seria mantido como Cggp Substituto se aceitasse assumir o cargo de Coordenador de Pagamento de Pessoal, o qual está ocupado. Naquela ocasião, foi imediatamente refutada a proposta e, como gestor da área, foram prestadas as seguintes orientações preventivas:

I - Primeiramente, a atual Coordenadora de Pagamento de Pessoal levou anos, com a ajuda da Cggp, para suprir minimamente o quadro de pessoal daquela unidade de estancar a geração de passivos de processos administrativos de DEA (Despesa de Exercício Anterior) e RE (Ressarcimento ao Erário) — inclusive esta é uma meta intermediária da Cggp e, até então, a atual gestão da Copag tem desempenhado eximamente esse trabalho técnico-operacional;

II - Como responsável superior pela área, foi afirmado ainda que, no presente momento, não há na equipe da Copag servidor plenamente apto a assumir as responsabilidades permanentes da unidade — principalmente tendo em vista o atual contexto em que o ME está implementando várias novidades sistêmicas e operacionais. É imperioso que haja soma de competência técnica elevada e amplo *networking*. Ora, a atual gestora, além de ser alguém que tem "paixão" pela sua atribuição, é servidora aposentada do antigo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, e atuou na equipe técnica de construção e desenvolvimento do Siape, que é o sistema utilizado na folha de pagamento. Portanto, ficou claro que a Funai terá enorme prejuízo com a exoneração da atual gestora, e não encontrará alguém com esse perfil tão facilmente, o

que irá certamente prejudicar os trabalhos da Copag. **Como fator relevante, os últimos meses do ano são os meses com o prazo mais curto da folha de pagamento e com maior volume de processos. Tendo sido bem claro, a Funai poderá voltar a gerar passivo de DEA e RE;**

III - Foi contraargumentado na ocasião pelo gabinete da Dages que "[...] olha a Cgpp não fica, e eles querem mudança, querem retirar todos os resquícios da gestão da Helenir [...]" (*sic*);

IV - Na tréplica, o gestor da Cgpp explicou que a indicação da atual gestora da Copag em nada tem a ver com qualquer outra gestão anterior da Cgpp ou indicação política. Que a nomeação decorreu de 1 (ano) de pesquisa de mercado, currículo e indicações, inclusive do já renomado consultor no ME em gestão de pessoas Celso Colacci, para que a Funai pudesse nomear alguém com a competência que o cargo requer;

V - Posteriormente a esta reunião, o cargo de Coordenador de Pagamento de Pessoal já foi oferecido pelo gabinete da Dages a pelo menos 4 servidores distintos, conforme *feedbacks* recebidos. **Ou seja, claramente a gestão que está sendo realizada não possui critérios técnicos e, s.m.j., é viável supor que podem ter sido violados os princípios da impessoalidade, eficiência, interesse público e continuidade bem como as alíneas c, f, h, r e t do inciso XIV do [Decreto nº 1.171/1994](#) e ainda os incisos I, II e IX do art. 116 da [Lei 8.112/1990](#).**

VI - Em tempo, esclareça-se que a Copag possui atualmente 9 servidores, sendo o gestor sem vínculo, 50% pessoal requisitado e 50% pessoal do quadro, na grande maioria do último concurso público.

14. No momento oportuno, o gestor da Cgpp comunicou ao titular da Dages o acima narrado, sobretudo no que concerne às "gestões" que estavam sendo desempenhadas pelo seu gabinete, e solicitou autorização para que fossem prestadas as devidas orientações ao representante que está realizando tais atividades. Na ocasião, foi autorizado, e o Cgpp Substituto prestou orientações objetivas quanto à forma inadequada com que o gabinete da Dages parece tentar promover a "Gestão da Mudança". Este signatário esclareceu que não se pode desconsiderar os gerentes que atualmente são responsáveis pelas entregas das áreas, e que a forma como estão ocorrendo as "gestões", sem que o novo titular da Dages e/ou da Cgpp assumam suas posições tem causado desconforto na equipe, que as ameaças de demissão/exoneração deixam gestores e equipes inseguros quanto à sua vida profissional e pessoal. De igual forma orientou-se que não é viável desguarnecer as unidades administrativas, sob risco de descontinuidade dos trabalhos, e que os trabalhos também devem ser pautados pela gestão do conhecimento. Não basta apenas ter suposto perfil e currículo; são de extrema importância os chamados conhecimentos tácitos e intangíveis que os antigos gestores passam para os novos gestores e que não se encontram na forma de manuais ou guias para a atuação gerencial nas unidades, são fundamentais na real gestão dos processos.

15. Não obstante, em que pese as orientações acima elencadas, as abordagens a servidores da Cgpp para a assunção de cargos continua ocorrendo sem o conhecimento do Cgpp Substituto. Estão sendo realizadas sem nenhum conhecimento técnico da área, o que certamente irá causar prejuízos aos servidores da Funai, à Administração (por meio de judicializações) e à execução da política indigenista.

16. Como terceiro exemplo de ingerência, cita-se o ocorrido na semana anterior a esta manifestação — e talvez o mais ilustrativo da falta de competência e compromisso com que a Cgpp está sendo tratada.

17. O Serviço de Avaliação Funcional (Seaf), subordinado à Coordenação de Desenvolvimento de Pessoal (Codep/Cgpp), possui atualmente 3 servidores em seu quadro para realizarem as atividades de Avaliação Funcional de Gratificação de Desempenho, Avaliação Funcional de Progressão Funcional e Avaliação Funcional de Estágio Probatório – para além de toda a gestão do passivo que tem sobrecarregado, por exemplo, as atividades da Comissão de Avaliação de Desempenho (CADE) e tem retardado os pedidos de aposentadoria e revisão de benefício. O chefe titular encontra-se apenas em exercício de função na Sede sendo o único servidor da Funai habilitado para operar, gerenciar e executar plenamente todas as rotinas do SIGEPE-AD – o atual sistema de avaliação de desempenho da Funai, que foi obtido gratuitamente junto ao ME. Os outros dois servidores são requisitados, sendo que um deles está

em treinamento. A título de quantificação, a avaliação do 9º ciclo que está em vias de encerramento permitiu a avaliação de aproximadamente 1.700 servidores — quase a totalidade de servidores ativos permanentes da Funai.

18. Conforme *feedbacks*, um dos requisitados (que está em treinamento) recebeu a proposta para assumir o Seaf, enquanto o outro recebeu proposta para assumir atribuições alheias à sua unidade. **A pergunta (retórica) que se faz é: com esse tipo de gestão, quem é que fará todas as avaliações funcionais descritas acima? Resposta óbvia: ninguém.** Isso, conforme previsões legais e normativas, poderia resultar no descalabro de os servidores da Funai deixarem de receber os 20 pontos referentes à gratificação de desempenho — prejuízos econômicos, sociais, administrativos, alta probabilidade de judicialização e, citando Napoleão Bonaparte, "um exército caminha sobre seu estômago"; se o servidor não recebe sua devida retribuição pelo trabalho não conseguirá desempenhar as atividades indigenistas, o que definitivamente depõe contra a missão institucional de promover e proteger os direitos dos povos indígenas. **Assim, é possível supor que a atuação do gabinete da Dages tem violado os princípios da razoabilidade, impessoalidade, proporcionalidade, eficiência, interesse público e continuidade bem como as alíneas c, f, h, r e t do inciso XIV do Decreto nº 1.171/1994 e ainda os incisos I, II e IX do art. 116 da Lei 8.112/1990.**

19. Até o presente momento, conforme relatos recebidos, todas as funções, de todos os níveis da Cgpp foram oferecidos sem nenhum critério razoável a servidores do quadro e pessoal sem vínculo. Engana-se aquele que pensar que por ser "servidor do quadro" a gestão está sendo eficaz pois, conforme amplamente explicitado acima, é necessário amplo conhecimento técnico-operacional, legal, disponibilidade e conhecimento tácito.

20. **Há que se ressaltar também que o princípio da economicidade poderá ser violado,** tanto pelos direitos a serem eventualmente pagos aos gestores que estão apenas em exercício de função, quanto ao Erário, pois a Funai, inevitavelmente voltará a gerar passivo, propiciando aumento de judicialização, e maior tempo de processamento das demandas administrativas.

21. **Aqui chegamos ao objetivo desta parte da manifestação técnica que é resguardar a equipe técnico-operacional e os gestores da Cgpp quanto à possível ingerência que está sendo realizada pelo gabinete da Dages.**

## Quanto às orientações

22. Em tempo, no exercício do papel de gestor e como responsável pela área de capacitação e desenvolvimento da Funai, reiteram-se abaixo procedimentos mínimos a serem adotados para a correta gestão da mudança e do conhecimento (os quais já foram repassados verbalmente ao gabinete da Dages):

I - Primeiramente deve-se ter em foco que a Funai não tem de onde tirar servidor. Ou seja, não deve-se desguarnecer, reduzir o quadro que já é deficitário, impedir a continuidade dos serviços prestados pelas unidades. Assim, uma boa gestão faria a recomposição da força de trabalho – ou no mínimo, manteria a equipe atual –, permitiria a transferência de conhecimento e transição de gestão para, enfim, dispensar/exonerar e nomear/designar novo gestor – ressalte-se que isto é necessário pois não há servidor suficiente para ocupar plenamente todos os postos de gestão;

II - Em segundo lugar, seria lícito que os novos gestores titulares da Dages e da Cgpp avaliassem o perfil técnico e o desempenho dos trabalhos desempenhados pelos gerentes, para assim decidir quais as unidades prioritárias para mudanças na gestão – se é que há alguma; **vez que todos os gerentes estão nos cargos única e exclusivamente por competência técnica e por nível de entrega e disponibilidade;**

III - Por fim, que o atual gestor substituto da Cgpp seja formalmente ouvido, de forma a resguardar as entregas desta unidade e subsidiar as estratégias de mudança. Porém, a gestão deve ser realizada por alguém com competência para tal, o que, salvo melhor juízo, não se daria com o atual chefe de gabinete da Dages, mas sim com os novos titulares da Dages e da Cgpp;

IV - Em tempo, até o presente momento, o indicado à Cgpp não procurou a atual administração para alinhamento e estratégia de transição e gestão da mudança, o que é

preocupante vez que a Cggp possui em andamento importantes rotinas estratégicas, abaixo listadas:

- a) Grupo Técnico de Trabalho do II Concurso Interno de Remoção (CIR) 2019;
- b) Alocação dos servidores excedentes;
- c) Constituição do Grupo Técnico de Trabalho do SISREF;
- d) Constituição do Grupo Técnico de Trabalho GSISTE-CGGP;
- e) Constituição do Grupo Técnico de Trabalho do I PRSIR;
- f) Constituição do Grupo Técnico de Trabalho do III CIR;
- g) Constituição da Comissão Organizadora da III Semana Indigenista;
- h) Constituição do Grupo Técnico de Trabalho do PERFIL GESTOR (em atendimento ao Decreto nº. 9.727/2019 – com prazo até 15.01.2020).

23. Ressalte-se que todos os componentes dos últimos GTs (Remoção, Concurso, etc) são justamente todos os gestores que o gabinete da Dages pretende exonerar, sem levar em conta a gestão da mudança e do conhecimento. Não há analistas suficientes na Cggp para composição destes grupos, e alguns servidores só podem exercer estas atribuições se estiverem em exercício de cargo/função vez que são ocupantes de cargos de nível intermediário.

## CONCLUSÃO

24. **Diante do exposto, conclui-se que a atuação do gabinete da Dages tem trazido prejuízos aos gestores da Cggp, provocando ansiedade, insegurança, queda no rendimento pois a ameaça de "dispensa/exoneração" prejudica o planejamento familiar dos servidores, além do aumento dos pedidos antecipados de exoneração, redução de carga horária, licenças e afastamentos regulares, afastamentos médicos, etc. Conclui-se também que se for mantida esta estratégia inadequada, os prejuízos serão maiores, abarcando toda os servidores da Funai e a própria execução da política indigenista.**

25. **Assim, levo ao conhecimento da Dages a presente manifestação técnica, visando ciência e subsídios para que seja reavaliada a atuação daquele gabinete de forma a não violar princípios constitucionais e a isentar a equipe técnica e gestores desta Cggp, vez que as tratativas estão sendo realizadas no âmbito da Dages e da Presidência, exclusivamente.**

**HAROLDO NIEMEYER RESENDE**

Coordenador-Geral de Gestão de Pessoas Substituto



Documento assinado eletronicamente por **HAROLDO NIEMEYER RESENDE, Coordenador(a)-Geral Substituto(a)**, em 12/09/2019, às 13:54, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site:

[http://sei.funai.gov.br/sei/controlador\\_externo.php?](http://sei.funai.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0)

[acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.funai.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **1589945** e o código CRC **5E637CD0**.