



Referencial de boas práticas para os
manuais de recursos humanos
das Organizações Sociais de Cultura do
Estado de São Paulo

Unidade de Monitoramento - SEC SP
São Paulo - 2017

Referencial de boas práticas para os
manuais de recursos humanos
das Organizações Sociais de Cultura do
Estado de São Paulo

Claudinéli Moreira Ramos

Eduardo Baider Stefani

Gabriela Toledo Silva

Unidade de Monitoramento - SEC SP

São Paulo – Março de 2017

Sumário

1. Introdução	04
2. Conceitos e princípios para regulamentos	09
2.1. Princípios gerais e aplicados	09
Quadros de princípios gerais e aplicados	11
2.2. Considerações a respeito dos conteúdos previstos	15
3. Governança da gestão de recursos humanos	16
3.1. Vinculações normativas	16
3.2. Tipos de vínculo admitidos e contemplados no manual	16
3.3. Estrutura de governança de RH e gestão de denúncias	17
3.4. Plano de cargos e salários	18
Quadro de Plano de Cargos e Salários – itens básicos para cada Cargo	20
3.5. Banco de Qualificações de funcionários	21
3.6. Política de recebimento de currículos	22
3.7. Política e gestão de passivos trabalhistas	23
4. Recrutamento, seleção e contratação	26
Fluxo de seleção e gestão de funcionários	28
4.1. Contratação sem processos seletivos: proibições e restrições à contratação	29
4.1.1. Urgência	29
4.1.2. Especificidades do cargo ou função (especializado, exclusivo, singular ou de confiança)	29
4.2. Recrutamento via banco de qualificações	31
4.3. Recrutamento via amplo processo seletivo	32
5. Boas práticas de gestão de recursos humanos	35
5.1. Boas práticas de segurança, ergonomia e ética no trabalho	35
5.1.1. Acesso às dependências de trabalho e política de segurança	35
5.1.2. Equipamentos de segurança e proteção individual	35
5.1.3. Condições de trabalho, ergonomia e qualidade de vida no trabalho	35
5.1.4. Código de Conduta e Regime disciplinar	36
5.2. Boas práticas de gestão de pessoas	37
5.2.1. Controle de frequência, horário e prontuários funcionais	37
5.2.2. Banco de horas	38
5.2.3. Benefícios	38
5.2.4. Viagens	38
5.2.5. Férias	39
5.2.6. Técnicas motivacionais	39
5.2.7. Avaliação de desempenho e promoção	41
5.2.8. Treinamento e capacitação	41
5.3. Boas práticas de transparência, seleção e registro de recursos humanos	43
5.3.1. Publicações recomendadas no sítio da OS	43
5.3.2. Políticas de combate ao nepotismo	44
5.3.3. Organização dos processos e especificações documentais físicas e virtuais	44
5.3.4. Alinhamento entre a Política e a Prática de Recrutamento e Seleção	45
5.3.5. Realização de testes virtuais para pré-candidatos	45
5.3.6. Comissão de Contratações	46

5.3.7. Setor de Recursos Humanos	46
5.3.8. Agências especializadas, caçadores de talentos e <i>outplacement</i>	46
5.3.9. Auditoria de Processos e de Procedimentos	47
5.3.10. Vinculação do <i>controller</i> ao conselho de administração, realização de auditorias de processos e estabelecimento de procedimentos sistematizados para apuração de reclamações e denúncias relacionadas a processos seletivos e à gestão de recursos humanos	47
6. Considerações finais	50
7. Referenciais bibliográficos	51

1. Introdução

A Secretaria da Cultura, por meio de sua Unidade de Monitoramento, produziu este “Referencial de Boas Práticas para Manuais de Recursos Humanos das Organizações Sociais de Cultura – OS” com os objetivos de:

Propiciar às Unidades e gestores públicos da Secretaria da Cultura um referencial para avaliação dos manuais utilizados pelas OS, não para decidir pela sua aprovação, mas para auxiliar na análise e eventual recomendação de melhorias aos conselhos de administração, com foco no adequado cumprimento dos contratos de gestão, no que diz respeito ao uso responsável dos recursos financeiros, considerando especialmente o expressivo volume de recursos financeiros destinados à remuneração de pessoal, o que, de fato, representa a principal rubrica orçamentária nos contratos de gestão da área de Cultura;

Propiciar aos gestores das Organizações Sociais de Cultura paulistas um referencial para a elaboração e revisão de seus manuais de recursos humanos, bem como sugerir ações para a boa aplicação dos mesmos;

Criar um documento básico e dinâmico, que possa motivar reflexões e práticas, inclusive por meio da capacitação continuada de servidores da Administração Direta e funcionários das Organizações Sociais, fomentando o incremento da cultura institucional e organizacional, com ética e zelo pelo uso responsável dos recursos públicos.

De acordo com a Lei Complementar Estadual nº 846/1998, toda OS paulista deve obedecer a uma série de determinações relacionadas aos recursos humanos, tendo a legislação regulamentar estabelecido as regras mínimas para as entidades qualificadas, culminadas no manual de recursos humanos que deve dispor, no mínimo, sobre o plano de cargos, salários e benefícios dos empregados da entidade. Com efeito, a regulamentação proposta no âmbito da Secretaria da Cultura para atualizar os Decretos Estaduais nº 43.493/1998 e 50.611/2006 (em exame na Secretaria de Governo), estabelece como condição para que uma entidade se qualifique como Organização Social, que seu conselho de administração prove, por maioria de no mínimo dois terços de seus membros, o regulamento próprio com os procedimentos que a entidade deverá adotar para a contratação e gerenciamento de seus recursos humanos (manual de recursos humanos), abordando os seguintes requisitos e parâmetros:

- a) adoção de critérios objetivos e impessoais de seleção para admissão de pessoal, tendo como regra a ampla divulgação dos processos seletivos, inclusive de seus resultados, devidamente justificando e documentando as exceções, quando cabíveis e necessárias;
- b) adoção de código de ética e política de conformidade e transparência, nos termos da Lei Federal nº 12.846/2013;
- c) formação e treinamento do pessoal, com adoção de política de desenvolvimento técnico e profissional de seus empregados, e foco no cumprimento do código de ética e da política de conformidade e transparência por todos;
- d) estabelecimento de regime disciplinar, com normas de apuração de responsabilidades e de aplicação de penalidades;
- e) estabelecimento de plano de cargos, salários, benefícios e funções gratificadas ou demais vantagens dos empregados da entidade, com regras objetivas e conhecidas por todos os seus empregados, levando em consideração, obrigatoriamente, a capacidade financeira da entidade e o zelo pelo seu equilíbrio orçamentário;

A elaboração e a aplicação desse manual são essenciais para a garantia de eficiência e transparência dos processos adotados pelas OS e, como consequência, para o aperfeiçoamento e o fortalecimento do atual modelo de gestão das políticas culturais financiadas e coordenadas pelo Governo do Estado de São Paulo.

O êxito da parceria do Estado com a sociedade civil não pode deixar de levar em conta a necessária garantia de que os recursos públicos serão tratados com a máxima responsabilidade e otimização possível, a bem do interesse público. Nessa perspectiva, não é possível desconsiderar que, no caso das OS de Cultura, pelo menos 60% dos recursos repassados (em alguns casos, podendo chegar a 90%) são destinados à remuneração de mão de obra, via de regra contratada por meio da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT.

Quando o Estado contrata servidores para integrar seus quadros, as alternativas legais são o concurso público, que viabiliza o ingresso de servidores efetivos no quadro mediante um processo instruído e aprovado em lei, ou a nomeação de pessoas para a ocupação de cargos comissionados, condicionados discricionariamente à vontade do titular eleito ou nomeado pelo eleito da vez.

Já as Organizações Sociais se beneficiam, por um lado, do princípio da legalidade que vigora para a iniciativa privada (segundo o qual o ente privado pode realizar tudo o que a lei não proíbe), e gere seus quadros humanos pelas regras trabalhistas consolidadas na CLT, o que permite maior flexibilidade, agilidade e criatividade nos processos de seleção e gestão da força de trabalho. Por outro lado, constituindo-se como organizações da sociedade civil (cujo propósito não é a finalidade lucrativa de seus associados ou acionistas, mas sim um objeto de interesse público), que usam dinheiro público para atingir suas finalidades e, qualificadas, ainda, como Organizações Sociais – ou seja, reconhecidas como entidades de interesse social e utilidade pública para todos os efeitos legais – a preocupação

com a lisura, a objetividade e a impessoalidade dos processos de seleção e gestão de recursos humanos torna-se determinante da legitimidade das parcerias firmadas.

Por sua vez, quando o Estado repassa recursos para essas Organizações, precisa acompanhar e avaliar os resultados das parcerias, sendo que, cada vez mais, a lógica do controle de resultados deve se afastar do mero controle formal e legal da execução contratual, e evoluir para análises mais complexas da eficiência, eficácia e efetividade alcançadas, a fim de garantir que seja possível verificar se os objetivos foram realmente atingidos ou que medidas devem ser adotadas no sentido de tornar mais qualificadas as políticas públicas. Sem entrar no mérito dessa necessidade cada vez mais premente, o que extrapolaria os objetivos aqui traçados, é forçoso ressaltar que, para que a atenção do Poder Público possa migrar de vez e com segurança para o foco nos resultados, o controle interno da própria Organização Social deve estar bem estabelecido e funcionando. Nessa toada e no início de 2016, a Secretaria de Cultura passou a elencar os sites específicos em que as OS divulgam suas compras e contratações em seu novo Portal da Transparência, garantindo ainda mais legitimidade e transparência ao processo. Tal lista, sempre em atualização, pode ser acessada pelo link: <http://www.transparenciacultura.sp.gov.br/vagas-e-compras/>.

A elaboração deste Referencial partiu dos seguintes pressupostos norteadores:

As OS são entidades privadas sem fins lucrativos e possuem autonomia para a elaboração de seus manuais de recursos humanos. Como consta do texto da Lei de OS, trata-se de “regulamento próprio”, ou seja, específico de cada OS. Não há porque pretender que todas as entidades sigam exatamente os mesmos procedimentos. Contudo, esses documentos devem ser objetivos e impessoais em seus critérios e normatizações, e devem ser de conhecimento público. É com esse horizonte que este Referencial se configura como ferramenta de apoio que visa ao aprimoramento dos processos de seleção e gestão de recursos humanos.

A Lei Federal nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação), regulamentada no Estado de São Paulo pelo Decreto nº 58.052/2012, inaugurou uma nova etapa de transparência e prestação de informações por parte da Administração Pública. Vale destacar que sua abrangência inclui todas as “entidades privadas sem fins lucrativos que recebam recursos públicos estaduais para a realização de atividades de interesse público” (artigo 1º). E para além da obrigação legal, a cultura de transparência propicia mais democracia e fortalece os pressupostos de autonomia e controle social inerentes ao modelo de gestão por Organização Social. Neste Referencial, a transparência é ainda considerada mecanismo preventivo, de controle social e de fomento à participação na gestão das políticas públicas de Cultura.

A gestão de recursos humanos, mais do que uma simples “área-meio” administrativa, é elemento fundamental e estratégico para o sucesso de uma instituição. Processos bem elaborados, executados e registrados de seleção, capacitação e gerenciamento de pessoal são decisivos para a qualidade dos serviços oferecidos à população. Vale acrescentar que a área cultural depende fundamentalmente de pessoas para a prestação de serviços culturais. Quanto mais bem escolhidos e qualificados forem os profissionais e quanto maior clareza eles tiverem do compromisso público inerente às atividades da Organização Social, melhores serão os resultados alcançados. É importante que a confecção e utilização do manual de RH sejam vivenciadas não como um rito procedimental burocrático, mas sim como importante ação administrativa com vistas à obtenção de realizações de maior qualidade e efetividade.

A confecção deste Referencial baseou-se na seguinte metodologia:

Análise comparativa dos atuais manuais de recursos humanos das 20 OS paulistas com contratos vigentes na área da Cultura, bem como pesquisa nos sítios eletrônicos destas entidades e dos programas e equipamentos públicos por elas geridos.

Entrevistas com dirigentes e servidores da Secretaria da Cultura.

Identificação e análise de possíveis diretrizes afins ao tema, aprovadas no Fórum Estadual de Cultura, realizado em 2013.

Levantamento e análise de apontamentos afins ao tema, presentes nos Relatórios Anuais da Comissão de Avaliação dos Resultados dos Contratos de Gestão de 2014.

Incorporação de apontamentos afins ao tema, presentes nos Pareceres Anuais de Prestação de Contas de 2014, elaborados pela Unidade de Monitoramento.

Análise e incorporação de apontamentos de melhorias afins ao tema, presentes em documentos e apresentações do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo.

Análise e incorporação de apontamentos de melhorias afins ao tema, presentes no Relatório de Auditoria nº 480/2014 da Secretaria de Fazenda do Estado de São Paulo.

Pesquisa amostral e interpretativa de sentenças proferidas pelo Tribunal Regional do Trabalho – 2ª Região (São Paulo), a respeito de ações trabalhistas impetradas contra Organizações Sociais parceiras do Estado de São Paulo.

Análise comparativa de regulamentos de manuais de recursos humanos de Organizações Sociais qualificadas em outras áreas e/ou por outros entes federativos.

Revisão do Relatório “Orientações para Elaboração e Aplicação do Manual de Recursos Humanos das Organizações Sociais de Cultura”, produzido pela equipe da UDEMO/SGP em 2011, no âmbito de parceria anterior entre as Secretarias de Gestão Pública e da Cultura.

Avaliação de outros referenciais publicados, com destaque para as discussões promovidas por ocasião da decisão da Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 1.923/DF e da edição do Projeto de Lei de Conversão da Lei Federal nº 13.019/2014, além dos documentos do CONACI, TCE SP, CGU citados nos referenciais bibliográficos deste Referencial.

Incorporação dos apontamentos obtidos em vinte Visitas Técnicas a todas as Organizações Sociais com Contratos de Gestão vigentes, entre setembro e novembro de 2015, conduzidas pelos técnicos da Unidade de Monitoramento com o objetivo de analisar *in loco* processos de seleção de recursos humanos e compras e contratações de bens e serviços

Consulta pública do documento a todas as Unidades Gestoras e a todas as Organizações Sociais parceiras da Pasta, apresentando seu conteúdo e solicitando críticas, sugestões e implementações

O Referencial está dividido em seções. Na primeira delas, são discutidos os princípios, conceitos e conteúdos gerais necessários para a elaboração dos manuais. A seguir, são abordados, de maneira detida e aplicada, elementos de governança na gestão de recursos humanos. Na sequência, sugestões de boas práticas de seleção e gestão de RH são apresentadas. Por fim, apresentamos algumas conclusões, as principais indicações bibliográficas correlatas e a relação de links dos sítios

eletrônicos das OS de Cultura para processos seletivos de recursos humanos e para compras e contratações de serviços.

A aposta da Secretaria da Cultura, nesta iniciativa, é que as referências aqui apresentadas contribuam para profundas reflexões a respeito dos procedimentos de seleção e gestão dos recursos humanos por parte das Organizações Sociais, ensejando contribuições para essas entidades incrementem seus documentos e suas práticas. Também constituem objetivos aqui o estímulo ao intercâmbio de experiências entre as OS e o incentivo à criatividade e busca da excelência na matéria.

2. Conceitos e Princípios para Regulamentos

A legislação paulista estabelece que toda Organização Social na área da Cultura deve dispor de manual de recursos humanos e de regulamento para a contratação de obras, serviços e compras. Uma vez que as OS administram recursos e equipamentos públicos, é fundamental a utilização de critérios objetivos e transparentes para seleção, contratação, remuneração e gestão de pessoas.

Para além da obrigação legal, a elaboração e aplicação de um regulamento ou manual é oportunidade singular para o aprimoramento dos procedimentos internos da OS, com vistas a melhorar a gestão de seus recursos humanos. Esta seção busca apresentar alguns princípios gerais que devem ser levados em conta quando da elaboração dos manuais pelas OS. Embora a exigência legal seja o vetor determinante de existência de regramento para uso de recursos públicos e para a gestão de recursos humanos, ele pode ir muito além de um documento para atender a uma obrigação, e constituir-se numa importante ferramenta de orientação e registro da gestão de pessoas, quando bem elaborado e aplicado no cotidiano da entidade.

2.1. Princípios Gerais e Aplicados

A Constituição Federal determina, no caput de seu artigo 37, que a Administração Pública seja pautada pelos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. A Carta Magna Estadual ampliou esse leque, definindo como princípios da Administração Pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, razoabilidade, finalidade, motivação, interesse público e eficiência.

Alguns analistas defendem que, por se tratar de entidades da iniciativa privada, não caberia às OS a submissão a tais princípios. Outros consideram que, ao receber recursos públicos para realizar objetivos de interesse social, cabe às Organizações Sociais o respeito a tais diretrizes. Esse dilema se torna ainda mais complicado, quando se observa que a interpretação do que significa cada um dos princípios varia, quando trazida para efeito prático.

O entendimento que apresentamos aqui inicia-se amparado no voto-vista do Ministro relator da Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 1.923/DF, Sr. Luiz Fux, acompanhado pela maioria da Corte do Supremo Tribunal Federal na deliberação final a respeito daquela ADIn. Nesse sentido, os princípios do caput do artigo 37 da Constituição Federal devem ser observados pelas Organizações Sociais em seus regulamentos de recursos humanos:

“(v) a seleção de pessoal pelas Organizações Sociais [deverá ser] conduzida de forma pública, objetiva e impessoal, com observância dos princípios do caput do art. 37 da CF, e nos termos do regulamento próprio a ser editado por cada entidade.”¹

Complementamos essa compreensão com a observação de que os princípios indicados no artigo nº 111 da Constituição Estadual deverão ser igualmente considerados na elaboração de regulamentos mais claros e úteis para a correta gestão dos recursos públicos, obedecendo-se assim o que diz a Lei de OS paulista.

Apesar de a doutrina jurídica não estar pacificada a respeito do que tais princípios compreendem (ou excluem) quando referidos ao Terceiro Setor, a conceituação abaixo visa a apresentar uma interpretação de cunho administrativo e gerencial para a aplicação prática desses grandes pressupostos, o que poderá contribuir para qualificar os manuais de RH no que dizem respeito à seleção, remuneração e gestão de pessoal, no âmbito das Organizações Sociais.

Vale lembrar também que o Código Civil Brasileiro determina que “a liberdade de contratar será exercida em razão e nos limites da função social do contrato” e que “os contratantes são obrigados a guardar, assim na conclusão do contrato, como em sua execução, os princípios de probidade e boa-fé” (artigos 421 e 422 da Lei Federal nº 10.406/2002). Tais definições impõem às relações contratuais estabelecidas (seja do Estado com as OS, seja destas com seus colaboradores) a obrigação de que as partes ajam de modo leal e responsável, honesto e íntegro, sem que uma parte cause danos à outra, mas também cuidando para que, além dos interesses das partes, a função social da pactuação esteja clara e seja observada. A boa fé a ser perseguida, pois, é justamente aquela que se opõe à má fé, ou seja, às ações intencionalmente maldosas, desleais, injustas, desonestas, prejudiciais, fraudulentas ou ilegais. Se, no caso geral dos contratos, isso significa um entendimento entre duas partes contratantes que não fira nem conflite com o interesse público, no caso dos contratos de gestão (e dos contratos de trabalho deles decorrentes), a ideia de função social deve observar o interesse público como norteador da relação firmada, reforçando-se ainda mais a importância da atenção e aplicação prática dos princípios a seguir descritos:

¹ ADIN Nº 1.923/DF. Relator Ministro Ayres Britto. Voto-Vista do Sr. Ministro Luiz Fux. Brasília/DF: Supremo Tribunal Federal, 2015. p. 35.

Legalidade

Consideramos que a síntese consagrada no meio jurídico pelo prof. Dr. Hely Lopes Meirelles, expressa bem como esse conceito deve ser aplicado pelas Organizações Sociais: “na Administração Pública não há liberdade nem vontade pessoal”. Enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza.

No entanto, ainda que essa maior autonomia do 3º Setor também esteja inerente à seleção de pessoal, é fundamental destacar que ela é relativa, na medida em que há no país ampla e detalhada legislação trabalhista, a ser cumprida quando se tratar de empregados das atividades continuadas das entidades. Assim, o cumprimento das leis que rege as relações de trabalho, bem como da Lei de OS e das Leis de Acesso à Informação e Anticorrupção são balizadores decisivos na direção de orientar o princípio de legalidade a ser observado pelas entidades e que deve ser fortalecido pelo sentimento de interesse público e relevância social que deve marcar o dia a dia de cada instituição e de cada um de seus colaboradores. Ademais, a legalidade aqui prevista também requer o cumprimento do contrato de gestão, que tem força de “lei” entre as partes.

Impessoalidade

Evitar que atos relacionados ao uso dos recursos públicos sejam praticados visando a interesses pessoais e corporativos, em detrimento do interesse público e social, é o pressuposto central do princípio da impessoalidade. Nessa perspectiva, ele visa a impedir condutas de favorecimento, promoção pessoal ou corporativa e atos anti-isonômicos.

No âmbito da Administração Pública, uma evidência precisa do que significa esse princípio consta do parágrafo 1º do artigo 37 da Constituição Federal, que determina que “a publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deverá ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos”.

No caso das parcerias com Organizações Sociais, a aplicação desse princípio visa a prevenir a utilização de critérios obscuros, essencialmente subjetivos e parciais na seleção de seus funcionários. Para tanto, deve ser prevista a adoção e prévia divulgação de critérios objetivos de seleção (com especificações detalhadas de perfil, formação escolar/acadêmica e experiência, entre outras), de maneira clara e abrangente, a fim de viabilizar a democratização da concorrência e a oportunidade de ampliar as possibilidades de interessados e, por conseguinte, de maior quantidade de opções qualificadas de escolha.

A impessoalidade também deve ser observada na definição de benefícios e vantagens, e na estruturação dos planos de cargos e salários, por meio do estabelecimento prévio de procedimentos e critérios claros, objetivos e conhecidos por todos os empregados.

Moralidade

O princípio da moralidade tem o intuito de assegurar que, além das leis, se observe no manejo dos recursos públicos os costumes e valores, as regras e as convenções que regem a vida em sociedade. Embora de conceituação bastante subjetiva, porque muito ampla e aberta às diferentes traduções definidas pelos diversos valores individuais e sociais, o entendimento defendido para o conceito de moralidade aqui pressupõe a atuação dos responsáveis pelo uso de recursos públicos e pela obtenção de resultados de interesse público com ética, lealdade, honestidade e boa-fé. Esses termos, bastante correntes no senso comum, são importantes para lembrar que nem tudo o que não é correto ou que é indevido está determinado por lei (um antigo ditado romano, por exemplo, enfatizava que nem tudo que é legal é honesto).

Para a Administração Pública, o esforço de regular o princípio da moralidade pode ser mais bem observado na Lei de Improbidade Administrativa (Lei Federal nº 8.429/1992), ao passo em que, para as organizações da sociedade civil, como as OS, a grande referência é a Lei Anticorrupção. A aplicação prática desse princípio passa pelo estabelecimento de código de ética e de política de conformidade, integridade e transparência, nos termos dessa Lei, com esforço de divulgação e capacitação de seus empregados, fornecedores e colaboradores para que conheçam e pratiquem as definições de conduta ética e transparente que deve nortear o uso dos recursos públicos. Passa também pela existência de canais internos efetivos de governança e comunicação, que permitam o acesso dos funcionários aos órgãos máximos deliberativos, e a apresentação de reclamações e denúncias sem retaliações, e com apurações objetivas. Vale registrar que a perspectiva da moralidade, boa-fé e honestidade deve ser uma premissa perseguida também para além das determinações legais, lembrando que a Lei de OS estabelece que qualquer cidadão ou entidade é parte legítima para denunciar irregularidades cometidas pelas Organizações Sociais.

Publicidade

Complementando o princípio da impessoalidade, o princípio da publicidade é requisito chave de transparência, e está previsto em toda a legislação que regula o modelo OS, desde a Lei 846/1998 à minuta referencial do contrato de gestão. Assim, a publicidade dos atos deve ser a regra, em consonância com a almejada transparência na prestação de informações na utilização de recursos públicos por parte do Estado e das OS parceiras, de maneira a funcionar como instrumento de controle interno e externo, na medida em que funciona como significativo indicador de eficácia (permitindo que se verifique, no cotejamento dos documentos, se o previsto foi realizado).

Sua aplicação deve ser viabilizada, sobretudo, por meio da divulgação dos documentos relacionados ao contrato de gestão (inclusive este e seus anexos, os relatórios de prestação de contas e os processos de seleção de pessoal). Em virtude da necessidade de reduzir custos ambientais e financeiros, e, ainda, para assegurar o amplo acesso nas localidades mais remotas, cada vez mais a orientação é de que essa publicidade seja feita por meio da internet. No entanto, a OS deve assegurar o devido arquivo de todos os documentos, nos termos das normas e tabelas de temporalidade do Sistema Estadual de Arquivos de São Paulo - SAESP, garantindo que seus arquivos contenham a íntegra da documentação necessária à verificação in loco de todos e cada um dos movimentos e processos feitos com recursos públicos.

Vale lembrar que a preservação documental ainda enfrenta desafios relacionados à inexistência de “teto tecnológico” que assegure a sobrevida ao longo do tempo dos softwares e hardwares utilizados para a comunicação online. Se, de um lado, é positiva a possibilidade de somar novos e mais ágeis e completos recursos de processamento e divulgação de dados, de outro, é necessário manter os arquivos da documentação protegidos, a fim de evitar perdas irreparáveis de comprovações e históricos, caso aconteça algum problema com arquivos digitais ao longo do tempo – sem contar todos os transtornos que disso possam decorrer. Por fim, é importante que a OS defina os graus de sigilo das informações que gera e abriga, considerando a legislação de arquivos do Estado e a Lei de Acesso à Informação, tendo em vista que as informações dos contratos de gestão estão abrangidas nas obrigações de prestação de informações pelo Serviço de Informação ao Cidadão - SIC, criado por força da LAI e por meio do qual, a qualquer tempo, qualquer cidadão pode solicitar informações relacionadas à utilização dos recursos públicos.

Razoabilidade

A utilização dos meios mais adequados e proporcionais para a obtenção de determinados fins caracteriza o princípio da razoabilidade. Por exemplo, não é razoável que uma organização faça contratações de pessoal sem considerar o impacto no médio e longo prazo dos custos trabalhistas inerentes, tais como dissídios sindicais, por exemplo. Nem que opte por proceder a recorrentes substituições de profissionais, com vistas a não aplicar as correções dos dissídios anuais. De um lado, há falta de zelo sobre o equilíbrio orçamentário do contrato de gestão. De outro, risco de comprometimento dos resultados, em virtude da alta rotatividade de pessoal.

A razoabilidade, assim como a moralidade, é um valor definido no senso comum, ou mais precisamente, um valor de bom senso, e visa a coibir excessos e privações, desperdícios e usura, orientando-se, quando aplicado na gestão de recursos públicos, pela busca do equilíbrio, da coerência, da suficiência, da otimização e do respeito ao interesse público e social.

O princípio da razoabilidade também deve nortear a estruturação das políticas de conformidade, no sentido de assegurar prevenção e correção de eventuais atos indevidos de forma a equilibrar os esforços e os ganhos desses esforços, com prazos, medidas preventivas, corretivas e punitivas proporcionais ao contexto de execução das atividades e às eventuais ocorrências indevidas – o que, entre outros desafios, passa pela levantamento objetivo de cenário e de irregularidades e pela decisão administrativa ágil e ponderada – levando em conta os riscos, os valores envolvidos e a necessidade de constituir uma cultura da credibilidade e da reputação, fortemente amparada na responsabilização efetiva e célere de eventuais desvios. Não é um esforço trivial, pois envolve lidar com o poderoso e perverso imaginário (muitas vezes realizado) de impunidade que historicamente tem marcado o Brasil. No entanto, é fundamental que as OS se empenhem rumo a uma cultura da credibilidade e da reputação, até como defesa e reação ao estigma de suspeita que paira sobre as parcerias do Terceiro Setor com o Estado.

Finalidade

O princípio da finalidade é um dos mais importantes para a atuação com recursos públicos, pois é ele que determina que a norma administrativa seja interpretada da maneira que melhor assegure a realização da finalidade pública a que se destina. Lembrando o conceito do princípio de legalidade que norteia a ação do Terceiro Setor na gestão de recursos públicos, e também considerando que, no modelo OS, a essência da relação estabelecida é uma parceria em que o Estado define “o que” e a OS estabelece o “como”, o princípio da finalidade vem corroborar a autonomia relativa dos entes nesse processo, permitindo reforçar a noção de que as diretrizes finalísticas da parceria sejam emanadas pelo Poder Público, que tem a atribuição constitucional de promover o direito à Cultura e o dever de elaborar sistemas e planos nessa direção, com a participação ampla da sociedade. E permitindo reforçar o entendimento de que as OS podem definir a melhor forma de atingir os resultados propostos, a partir das diretrizes recebidas, o que fazem na apresentação das propostas técnicas e orçamentárias em atenção as convocações públicas, uma vez que uma proposta é escolhida como a mais adequada. No que se refere aos manuais de recursos humanos, é vital que a finalidade maior objetivada com o contrato de gestão perpassa a programação de despesas e investimentos a ser feita pela OS, evitando desvios de foco, e por consequência de recursos.

A aplicação desse princípio deve também levar em conta os objetivos maiores pretendidos na hora de especificar os anúncios de vagas e recrutamento. Nessa direção, aspectos como a característica da vaga (cargo e função) e a descrição dos perfis almejados devem ser consideradas face ao propósito que se espera alcançar e seu desdobramento no tempo. Sob outra ótica, é válido acrescentar que os desvios de finalidade muitas vezes são resultado de decisões administrativas indevidas – inclusive de contratações de RH com perfil e características não evidentemente relacionados aos propósitos e diretrizes do contrato de gestão – que podem se originar de favorecimentos, falhas de impessoalidade e desvios de poder. Nos casos em que não é visível a relação entre as contratações e o objeto contratual pactuado com o Estado, a OS deve elaborar justificativas muito fundamentadas para a intenção de contratar, para garantir que os processos estejam devidamente documentados. Conforme o caso, é recomendável que a intenção seja previamente submetida à Unidade Gestora contratante, a fim de evitar futuros questionamentos e desaprovações, com a obrigação de restituição dos recursos despendidos, além de outras medidas aplicáveis. A ocorrência, em mais de um caso, de situações de glosa e devolução de valores, por não ter ficado evidente a relação do gasto efetuado com as necessidades do contrato de gestão, reforça essa recomendação.

Motivação	Interesse Público	Eficiência
<p>O Estado Democrático de Direito tem como pressuposto que devam e possam ser apresentados os fatos motivadores de uma decisão administrativa ou técnica, especialmente quando esta se refere à utilização de recursos públicos, antes da tomada de decisão a respeito de fatos aparente ou consistentemente distantes da normativa legal, e a serem corrigidos ou modificados.</p> <p>Ele pressupõe que todas as decisões, por mais discricionárias que sejam, tenham devida e consistente motivação, a ser apresentada quando necessário for, sendo essa uma maneira de se controlar a legalidade a moralidade dos atos.</p> <p>Esse princípio abriga a verdadeira intenção do responsável pela tomada de decisões e a necessidade de sua explicitação contribuir expressivamente para evitar que episódios de desvio de poder, desperdício de recursos e prevaricação sejam concretizados. Sua correta aplicação é decisiva para a saudável seleção e gestão de RH, sobretudo porque as decisões a esse respeito não se obrigam aos menores salários praticados no mercado, nem em um único critério seletivo, podendo ser usados para apoio à decisão vários procedimentos e vários critérios, inclusive combinados – desde que previamente estabelecidos e comunicados, por ocasião do processo seletivo.</p> <p>Alicerçado nos princípios de finalidade, legalidade, moralidade, razoabilidade, impessoalidade e publicidade, o princípio de motivação deve orientar as justificativas para as seleções feitas com ou sem processo seletivo, apresentando as razões de direito e de fato que motivaram à decisão tomada.</p>	<p>Esse princípio parte da compreensão de que a razão de existir da lei é a busca de realizar o interesse público, entendido como o interesse da coletividade, da comunidade. Por isso, ele guarda estrita relação com o princípio da legalidade, e também com os demais princípios da Administração Pública. No entanto, é necessário reconhecer que não há como falar em interesse público em sentido pleno, totalizante (um ideal abstrato e uma imprecisão, em termos práticos), se não como um resultado da interação e da negociação dos interesses das várias partes que compõem a citada coletividade. Assim, o princípio do interesse público não se opõe antagonicamente ao interesse privado, mas, antes, constitui-se como expressão do conjunto de direitos individuais e esforço de inter-relação entre eles, sob uma perspectiva coletiva. Nessa direção, é um conceito em permanente (re)elaboração, já que, ainda que os grandes valores consagrados permaneçam historicamente na centralidade do discurso político e social, sua interpretação a cada momento histórico, a cada geração, se altera e impacta o que se pretende por interesses públicos. A ideia de interesse público se pauta na defesa de priorização do interesse da coletividade em relação aos interesses particulares, inclusive como pressuposto para a garantia de sobrevivência dos interesses privados, na medida em que é condição de uma ordem social estável, que assegure os direitos e deveres de cada um. De modo geral, a aplicação do princípio do interesse público no contrato de gestão se inicia pela obediência às diretrizes públicas fixadas pelo Estado no chamamento público que lhe deu origem e que, por sua vez, devem ser originadas da escuta e participação da sociedade, seja por meio de conferências estaduais de Cultura, conselhos de políticas culturais ou, quiçá num futuro próximo, do plano estadual de Cultura, considerando que a construção dessas referências leva em conta a participação social ampla, diretamente e por meio de processos de consulta pública ou eleição de representantes. Este é, pois, o princípio que – conjugado com princípio da finalidade – volta sua preocupação com a aferição da efetividade, ou impacto social, dos resultados alcançados.</p> <p>Nos manuais de recursos humanos, a OS deve zelar pela obediência aos demais princípios, como garantia da lisura, transparência e correição dos atos, e ter em vista que o objetivo maior das ações realizadas (inclusive de ter funcionários e dirigentes) é o interesse público consubstanciado na fruição qualificada dos direitos culturais plenos. Nessa direção, a OS deve ter clareza de seu papel de responsável pela execução de atividades e projetos de interesse público e relevância social, o que a distancia ainda mais da iniciativa privada e a aproxima, em comunhão de propósitos, do Estado, no sentido da busca da satisfação da coletividade, expressa em indivíduos e grupos os mais diversos, em busca da fruição de seus direitos culturais. Essa consciência é importante para reforçar o espírito e o compromisso público dos funcionários e fornecedores das OS, tornando-os mais engajados nos propósitos que deram origem à parceria. Ainda, a ideia de interesse público na gestão de RH deve se pautar por processos social e ambientalmente responsáveis, tanto no cumprimento da legislação em geral, e trabalhista em especial, quanto na adoção de práticas de trabalho voltadas ao uso responsável dos recursos naturais, à prevenção de desperdício, à inovação e criatividade na busca de melhores soluções para execução do contrato de gestão, à construção de canais participativos tanto do público interno quanto externo e ao esforço pela construção de melhores condições de vida, trabalho e convívio.</p>	<p>A melhor relação entre o custo de aquisição dos bens e serviços e o benefício por eles gerados é a tônica do último princípio abordado. Neste caso, o foco não é apenas monetário; envolve outros aspectos determinantes da tomada de decisão, e que se relacionam à qualidade dos bens e serviços, aos prazos de entrega, à sustentabilidade da iniciativa, ao impacto junto aos públicos do contrato de gestão etc. Para efeito das avaliações realizadas pela SEC SP, a eficiência também equivale à economicidade, no sentido de demonstração de que o dispêndio de recursos públicos para a compra ou contratação foi realizado da melhor maneira possível, visando ao menor gasto (sobretudo monetário) ante o maior e mais qualificado benefício social. Seu objetivo é a parcimônia, prudência e responsabilidade no manejo de recursos públicos. O princípio de eficiência se alinha aos objetivos de eficácia (cumprimento do resultado previsto no prazo e condições determinados) e efetividade (que trata do impacto social dos resultados alcançados).</p> <p>Conhecido entre os italianos como o “dever da boa administração”, visa prevenir e combater o mau planejamento, a má gestão e a má utilização dos recursos públicos, cujas consequências são afrontas diretas à razoabilidade, finalidade, moralidade e interesse público, muitas vezes associadas a desvios de legalidade, impessoalidade, publicidade e motivação. Sua aplicação deve orientar estratégias de planejamento e gestão administrativa e técnica, por exemplo via realização de processos seletivos de pessoal com seriedade e rapidez, buscando o maior nº de candidatos, a diversificação e ampliação do cadastramento de currículos, o método e a consistência nas pesquisas de mercado para a definição de salários, a divulgação ampliada dos processos seletivos, a atenção aos critérios de escolha e o cuidadoso registro de todo o processo. Tais cuidados devem ser tomados sem arriscar a agilidade dos fluxos, o que requer adoção de práticas de excelência gerencial e uso de tecnologias adequadas para unir zelo e celeridade, segurança legal e ética quanto aos procedimentos, qualidade dos resultados e rendimento dos processos, sem que para isso se gaste mais do que aquilo que é necessário. A atenção para com funcionários e a efetiva aplicação de códigos de ética e políticas de conformidade e transparência são requisitos de eficiência. Outras medidas importantes são: pesquisa de boas práticas de gestão de pessoal e de uso de códigos de ética e políticas de <i>compliance</i>, realização de capacitações internas e adoção de medidas de prevenção de irregularidades e ilícitos, e de responsabilização ágil e razoável no caso de constatação dessas ocorrências.</p>

Em síntese, a aplicação desses princípios na elaboração dos manuais de recursos humanos pelas OS pode ser condensada em quatro grandes linhas gerais básicas: isonomia nas relações de trabalho, otimização dos custos de pessoal, melhor qualidade dos processos de trabalho e do clima organizacional nas instituições e transparência nas diferentes etapas de seleção e gestão de recursos humanos.

A mera inserção destes princípios e objetivos nos regulamentos, porém, não significa a observância prática dos mesmos no cotidiano da Organização. Por essa razão, nas próximas seções, apresentamos algumas sugestões menos conceituais e mais “aplicadas” de elaboração e utilização dos manuais.

Conforme mencionado no início da seção, um regulamento bem elaborado pode se constituir em instrumento importante para a melhoria dos processos seletivos e de gestão de pessoal em uma Organização. Nessa direção, entretanto, pouco adianta buscar a redação de um regulamento recheado de princípios e regramentos bem-intencionados que, posteriormente, serão ignorados no cotidiano administrativo da entidade. **É importante que o manual de recursos humanos seja incorporado à rotina e à cultura organizacional da OS**, que suas disposições e recomendações propiciem melhorias na gestão de pessoal e que ele seja periodicamente avaliado de modo sistemático, participativo e especializado, a fim de que possam ser implementadas correções, melhorias e atualizações.

Para tanto, já na elaboração o manual precisa ser compatibilizado com as principais características institucionais da OS, de forma a torná-lo aderente e útil para sua gestão de pessoas. Um manual complexo, sofisticado e com previsão de processos seletivos sofisticados pode ser plenamente compatível com uma Organização de grande porte, com orçamento robusto e número expressivo de funcionários. Este mesmo regulamento em uma instituição menor, porém, pode vir a ser tão somente uma peça burocrática – que ou acarretará custos consideráveis para sua aplicação ou pura e simplesmente será ignorado por funcionários e responsáveis pelo setor correspondente. Assim, o regulamento deve ser pensado como um instrumento de trabalho que dialogue com a dinâmica dos setores e procedimentos de seleção, contratação e gestão de RH da OS.

Outro fator importante para a aderência do regulamento à rotina administrativa da entidade é sua compreensão por todos os envolvidos (funcionários, dirigentes, candidatos e interessados de qualquer ordem). A redação clara, concisa e didática dos manuais propicia melhor entendimento de seu conteúdo e aumenta as chances de sucesso na aplicação dos mesmos. Sua divulgação permanente e sempre na versão mais atualizada, por meio da internet, incentiva sua consulta e utilização.

Nesta linha, muitos regulamentos contam com índice de conteúdos e um glossário de termos e conceitos utilizados no documento, iniciativas que facilitam sua leitura.

Vale observar que é bem provável que o manual não seja capaz de abarcar todas as situações vividas na realidade da Organização; por outro lado, muitas situações nele previstas podem ser consideradas ultrapassadas ou não mais se aplicarem ao cotidiano da OS. Novamente se observa, então, que é interessante que o manual de RH seja revisado periodicamente para inserção de novos elementos ou supressão de trechos não mais compatíveis.

2.2. Considerações a respeito dos Conteúdos Previstos

A análise dos manuais de recursos humanos das Organizações Sociais parceiras da Secretaria da Cultura e de outras instituições afins evidenciou que tais documentos não possuem uma estrutura padronizada. De alguma maneira, todos abordam procedimentos de seleção e contratação, mas com diferentes níveis de profundidade e clareza. Como ressaltado anteriormente, mais do que pormenorizar demasiadamente estes procedimentos, o importante é que o manual dê conta de todo o ciclo de gestão de recursos humanos: princípios e diretrizes, vínculos de trabalho, seleção, contratação, gestão cotidiana, regimento interno, avaliação, promoção, capacitação e treinamento e demissão do funcionário. Esse documento também deve incluir o plano de cargos e salários da entidade. De forma geral, as seções a seguir tratarão dos conteúdos mínimos para cada tema relacionado aos recursos humanos das Organizações Sociais.

3. Governança da gestão de recursos humanos

A gestão de RH e seus instrumentos regulamentadores, como o manual de recursos humanos, devem estar integradas à estrutura organizacional e inserida em marcos normativos mais amplos. Esta seção tem por objetivo fornecer subsídios para melhor integração do manual de RH das OS em sua estrutura de governança.

3.1. Vinculações normativas

A maioria dos manuais hoje adotados pelas OS busca pautar-se pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), adotando a legislação como elemento mitigador de ambiguidades e lapsos temáticos. Em tempos recentes, todos os agentes que lidam com recursos públicos também têm sido comumente interpelados pela lei nº 12.846/2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública. Desde 2008, está posta também a Lei n. 11.788/2008, que regulamenta as condições do estágio profissional. Existem, ainda, as legislações específicas de classes profissionais, que estipulam pisos salariais e atribuições técnicas.

É relevante, assim, que os manuais explicitem com quais instrumentos legais e operacionais dialoga, a fim de situar sua abrangência e efetividade. A participação em eventos da área de gestão de pessoal, além da permanente atenção às mudanças legislativas e normativas, são ações necessárias para evitar sobressaltos e inadequações, além de contribuir para a continuada atualização a respeito das melhores práticas, permitindo prospectar referenciais para o aprimoramento institucional e também divulgar as boas soluções encontradas pela própria entidade.

3.2. Tipos de vínculo admitidos e contemplados no manual

O modelo de gestão por OS na área da Cultura visa possibilitar, dentre outros objetivos, contratações ágeis, flexíveis e legalmente corretas para melhor adequação dos profissionais à diversificação das funções e atividades previstas.

Ainda que a maior parte quadro funcional das OS seja constituído por vínculo celetista, é extremamente importante que quaisquer outros vínculos previstos sejam incluídos no manual. Justamente pelas características das relações empregatícias celetistas já se encontrarem bastante evidenciadas tanto pela prática laboral, quanto pelo direito trabalhista, é importante que o manual de RH aborde outras relações, a exemplo do que segue:

Relações empregatícias a serem disciplinadas no manual de RH, quando existentes:

Celetistas (tempo integral)

Celetistas (tempo parcial)

Estagiários

Menores-aprendizes

Autônomos (remunerados mediante Recibo de Pagamento de Autônomo - RPA)

É desejável que as normalizações sejam – sempre que possível – comuns entre as naturezas diversas de contratação laboral, especificando as diferenças em seções e apontamentos.

Em relação a estagiários e menores-aprendizes, são poucos os manuais das OS paulistas que, hoje, contemplam essas formas de contratação. Recomenda-se que sejam minimamente detalhados seus processos de seleção, regime de trabalho e vinculações à legislação específica que regulamenta esses tipos de contratação.

Em relação à contratação de autônomos, embora não constitua irregularidade ou ilegalidade, em princípio, sendo muitas vezes necessária e oportuna, vale registrar que tais benefícios somente se observam para contratações pontuais, não devendo a contratação de um autônomo ter caráter continuado. Nesse aspecto, vale citar que o Relatório Anual da Comissão de Avaliação dos Resultados dos Contratos de Gestão de Cultura referente ao exercício de 2014 apontou uma série de riscos em relação à contratação sistemática de profissionais autônomos, por meio de RPA, tendo solicitado em alguns casos um termo de ciência do Conselho de Administração da OS quanto aos perigos trabalhistas envolvidos na manutenção de profissionais autônomos por períodos seguidos superiores há três meses. Isso porque, de acordo com a legislação trabalhista, a continuidade de tais vínculos tende a constituir burla à contratação regular aos moldes da CLT, visando evitar os custos inerentes aos direitos previsto nessa legislação. Por conta disso, é grande a probabilidade de perda de causas trabalhistas associadas a essa prática. É recomendável, portanto, que o manual de RH discipline e enquadre as **condições específicas para a realização de contratações mediante RPA**.

3.3. Estrutura de governança de RH e gestão de denúncias

Toda Organização Social tem autonomia para organizar, internamente, sua estrutura e atribuições de gestão de pessoal, e o mesmo se aplica à confecção do manual em si. Muitos manuais

de OS apresentam uma organização temática; outros estruturam a gestão de RH de forma transversal.

O importante é que esse documento dê conta de contemplar conteúdos mínimos que orientem com clareza o gerenciamento de recursos humanos. Segundo relatório de auditoria referente aos contratos de gestão da Secretaria da Cultura no exercício de 2013, desenvolvido pelo Departamento de Avaliação e Controle da Secretaria da Fazenda, os seguintes temas ligados a gestão de pessoas foram considerados essenciais: seleção de pessoal, formação de profissionais, programas de desenvolvimento e capacitação e regime disciplinar.

A despeito da forma adotada a organização do setor de RH e do próprio manual afim, é fundamental que a OS estruture e permeie a administração com um fluxo parametrizado para o recebimento e encaminhamento de denúncias relacionadas tanto à realização dos processos seletivos e seus resultados, quanto à conduta ética e profissional de seus colaboradores, e que esse fluxo preveja uma correlação direta com a gestão de críticas recebidas por meio da Ouvidoria da Secretaria da Cultura.

3.4. Plano de cargos e salários

A falta de referências de mercado é um desafio no estabelecimento de funções e cargos na área cultural. Esse motivo reforça a necessidade de cumprimento da previsão legal de realização de pesquisas regulares para compatibilização do plano de cargos e salários da Organização com os padrões praticados em organizações similares do Terceiro Setor e da área de Cultura.

O Tribunal de Contas do Estado de SP, por exemplo, tem se mostrado bastante rígido com qualquer extrapolação de gastos com recursos humanos previstos nos contratos de gestão. No entanto, por vezes a comparação que esse egrégio órgão estabelece se baseia em indicadores de outras áreas ou referenciais que não se ajustam ao contexto cultural, como é o caso do “salariômetro”. Isso ocorre pela inexistência ou não apresentação, por parte das entidades, de outros instrumentos comparativos, baseados em pesquisas consistentes com sua realidade de atuação. De acordo com as auditorias da SEFAZ, os manuais de RH das OS devem apresentar informações detalhadas sobre, pelo menos: (a) a formação dos profissionais, (b) o tempo de experiência para concorrer aos cargos e (c) os critérios de ascensão.

Já de acordo com recentes entendimentos da Corregedoria Geral da Administração (CGA), os sites das OS deveriam apresentar, idealmente e conforme atendimento da Lei de Acesso à Informação (LAI, Lei Federal 12527/2011), os nomes de seus colaboradores com a informação de seus respectivos salários, da mesma maneira que a administração direta pública já o faz. Esse

entendimento se alicerça no texto do Decreto n. 58052/2012, que regulamentou no Estado de São Paulo a LAI e que estabelece, em seu artigo 10o., que qualquer "documento, dado ou informação sobre atividades exercidas pelos órgãos e entidades, inclusive as relativas à sua política, organização e serviços", bem como "documento, dado ou informação pertinente à administração do patrimônio público, utilização de recursos públicos, licitação, contratos administrativos", deve ser publicizado pelo poder público, sem necessidade de requerimento ou pedido prévio, sempre e preferencialmente na Internet. Há o entendimento tácito de que os cargos e salários dos servidores públicos se enquadram nessas informações, logo, são publicados na rede, e o mesmo se poderia dizer dos aparatos legais que criam esses cargos e estipulam esses salários, também disponíveis para acesso público, ainda que nem sempre facilmente.

O mesmo Decreto não deixa dúvidas que entende como 'documento público' também aquele produzido ou gerido por OSs, pois, conforme o art 3o., "consideram-se as seguintes definições: I - arquivos públicos: conjuntos de documentos produzidos, recebidos e acumulados por órgãos públicos, autarquias, fundações instituídas ou mantidas pelo Poder Público, empresas públicas, sociedades de economia mista, entidades privadas encarregadas da gestão de serviços públicos e organizações sociais, no exercício de suas funções e atividades".

Logo, na aproximação desempenhada pela CGA, as OS deveriam atentar aos mesmos princípios de publicização e transparência aplicáveis à administração pública, divulgando os dados básicos de seus funcionários e seus salários em seus portais eletrônicos. Têm-se consensualizado, contudo, que não obstante as OS necessitem atender aos dispositivos legais de transparência, não deixam de constituir-se enquanto entidades privadas e, logo, a disposição, completa e atualizada, dos Planos de Cargos e Salários, satisfaria a necessidade de publicizar tais dados, sem a necessidade de divulgar publicamente os nomes dos funcionários e seus salários (disponíveis e monitorados, tanto pela Secretaria da Cultura, quanto pelos Órgãos de Controle, por meio dos relatórios de prestação de contas).

Desta forma, **o Plano de Cargos e Salários deve constar do manual, idealmente como seu principal anexo, a fim de que seja atualizado com uma periodicidade mais constante do que o próprio manual², e deve elencar, pelo menos, as seguintes informações:**

² Como recomendação de boa prática, sugere-se que a Política do Plano de Cargos e Salários preveja uma periodicidade regular para sua própria atualização, em prazo não superior a 2 ou 3 anos, ou sempre quando se mostre necessário.

Plano de Cargos e Salários – itens básicos para cada Cargo

Nome do Cargo

Tipo de vínculo empregatício, carga e jornada de trabalho média

Vinculação a órgãos de classes profissionais (tais como: CREA, COREM e outros)

Setor e natureza de atuação (Meio ou Fim; (1) direção, (2) administrativo, (3) técnico ou (4) educacional)

Atribuições habituais e extraordinárias

Etapas e critérios de julgamento apropriados adequados para processo seletivo

Prazos mínimo e máximo para divulgação virtual em processo seletivo

Qualificações, experiência e formação escolar/acadêmicas mínimas e desejadas

Perfil profissional e pessoal (habilidades interpessoais requeridas e impedimentos à contratação³)Remuneração básica, faixas de valor⁴ e critérios de ascensão

Benefícios específicos e especiais

Métodos de avaliação dos colaboradores e critérios de promoção interna

Qualificação / capacitação em serviço prevista

Excepcionalidades laborais (periculosidade, insalubridade, requisitos e condições adversas, etc.)

O detalhamento dos cargos, no plano de cargos e salários, deve estar atrelado à realidade da organização e, logo, via de regra, não necessita ser demasiadamente complexo: o melhor, aliás, é que existam categorias generalistas de cargos, eventualmente com algumas subcategorizações, pormenorizações elaboradas especialmente para cargos considerados estratégicos ou prioritários para Organização, por constituírem o cerne da sua atuação específica, e contendo um plano de evolução remuneratória, pautado pela valorização da experiência, da capacitação e do desempenho do profissional.

O modelo de gestão por OS se baseia no princípio de autonomia com responsabilidade e pela finalidade pública e eficiência no gasto de recursos públicos. Portanto, ainda que a OS tenha total autonomia para precisar sua política remuneratória, quer para os setores técnicos e administrativos,

³ Nesse quesito deverão ser elencadas eventuais e excepcionais limitações ao impedimento por **limitações físicas ou idade**, por exemplo. Esses impedimentos deverão ser plenamente justificados, não podendo incorrer em simples preferência organizacional por parte da OS. Tão importante quanto, se não registrados no respectivo cargo no Plano de Cargos e Salários, não poderão ser empregados em qualquer outra etapa da gestão de recursos humanos da OS, em especial na seleção inicial e no desligamento de um funcionário.

⁴ É fundamental que o Plano de Cargos e Salários destaque a faixa salarial correspondente a cada cargo existente – preenchido ou não – na organização, indicando o valor remuneratório mínimo e máximo, e as condições para esse enquadramento.

quer para a cúpula gerencial, a ocorrência de dissonâncias em relação a valores praticados no mercado tenderá sempre a provocar legítimos questionamentos por parte da Secretaria da Cultura e dos órgãos de controle. O estabelecimento da política salarial deve estar baseado em estudos de mercado e ser subsidiado por quaisquer outros elementos que a justifiquem. Dessa maneira, é recomendável que a OS mantenha os estudos de mercado em arquivo à disposição de possíveis interessados, e que registre eventuais excepcionalidades salariais artísticas ou gerenciais por meio de justificativa técnica motivada, idealmente aprovada pelo conselho de administração.

É ainda importante, no caso de existir a necessidade de vinculação a alguma entidade de classe ou categoria profissional, que esse dado seja explicitado não só no processo seletivo, mas na gestão de pessoal, tendo em vista que pode ser elemento de justificativa, por exemplo, de eventual piso salarial da classe ou de outras especificações laborais pré-concebidas. Nesse âmbito, é fundamental ainda que o plano de cargos e salários destaque que um cargo a ser provido por quadro de uma determinada classe profissional não deverá ocupado por um funcionário desprovido dessa habilitação. Da mesma maneira, deverão ser evitadas alterações de nomenclatura dos cargos e funções, para disfarçar ocupações irregulares de profissões regulamentadas.

Cabe destacar a respeito, que eventual descumprimento ou tentativa de burla dessas ou de quaisquer outras leis trabalhistas por parte da Organização Social é sujeito à fiscalização, multas e sanções por parte do Ministério Público do Trabalho, e pelos dos órgãos ou conselhos de classe correlatos, cabendo à OS inteira responsabilização pelas consequências derivadas de seus atos, sem direito a uso de recursos do contrato de gestão para arcar com essas responsabilidades e, ainda, estando a entidade sujeita a outras medidas que poderão ser tomadas pela Secretaria da Cultura e órgãos de controle, conforme a gravidade do ocorrido.

3.5. Banco de Qualificações de funcionários

A OS deve manter informações sobre seus funcionários de forma organizada e atualizada, possibilitando a rápida consulta de informações pessoais (inclusive de saúde e contatos em caso de emergência), de qualificações e experiências e do histórico de desempenho, entre outros dados. Um sistema informatizado é o formato ideal para que informações a respeito dos funcionários sejam acessadas sem que fichários individuais tenham de ser consultados.

Além de ser uma poderosa ferramenta de gestão, capaz de facilitar a definição de programas de capacitação, a vinculação de certos benefícios e a designação do funcionário para tarefas específicas e correspondentes à sua qualificação, esse banco possibilita rápido acesso a informações necessárias para avaliações internas de seleção e subsidia os processos de promoção, dotando-os de

objetividade. O objetivo de tal instrumento inclui valorizar os talentos internos, possibilitar a detecção de possibilidades para qualificação e ampliar a gama de perfis disponíveis para preenchimento mais adequado das necessidades de cada função.

Banco de Qualificações e Informações (idealmente um sistema) gerenciado pela área / setor de RH

- Armazenamento de currículos de funcionários ativos da organização
- Armazenamento de informações de saúde e contatos pessoais
- Enquadramento dos funcionários nos cargos do Plano de Cargos e Salários
- Registro de dados funcionais, de formação, experiência prévia e na OS, atribuições, qualificações e de eventuais interesses de participar de capacitações ou de processos seletivos internos (idealmente autoalimentado regularmente pelos funcionários)
- Atualização quando do ingresso e desligamento de funcionário
- Atualização de outras ocorrências importantes (progressão de cargo; acidentes; maternidade/paternidade etc.)
- Acessível aos gestores em caso de abertura de novas vagas
- Com áreas não sigilosas ou restritas disponíveis para o público interno
- Com áreas não sigilosas ou restritas disponíveis para setor ou responsável pela comunicação interna da OS para ações de integração

Uma das principais ações no universo de gestão de recursos humanos consiste na valorização efetiva do público interno por meio da oferta de melhores oportunidades aos funcionários já componentes da OS. Assim, divulgação de eventuais vagas para os funcionários da organização deve se dar de maneira física – notificação em murais ou quadro de avisos em locais de usufruto coletivo, como copas –, mas também deve abarcar um canal de repercussão institucional, por meio de um *mailing-list*, por exemplo, utilizando as informações do Banco de Qualificações.

Eventuais promoções para funcionários da OS, quer entre diferentes níveis de um mesmo cargo, quer para outros cargos, deverão ser embasadas por justificativa e análise de desempenho, seguindo regras estabelecidas no Manual e no Plano de Cargos e Salários.

3.6. Política de recebimento de currículos

A despeito da abertura de processos seletivos para vagas específicas, é costumeiro que a OS receba currículos sem seleção aberta. É possível, ainda, que uma pessoa que se candidatou a uma determinada vaga e não foi selecionada opte, após o comunicado da OS, por manter seu currículo à disposição da entidade, para futuros processos seletivos.

Além disso, a própria Secretaria da Cultura tem um procedimento de encaminhar, sem qualquer compromisso e igualmente para todos os responsáveis ou setores de RH das entidades parceiras, os currículos eventualmente recebidos, seja de pessoas conhecidas ou não, com a recomendação de que as OS avaliem o interesse e oportunidade eventual de considerarem os currículos enviados em seus processos seletivos, quando houver.

Considerando tais casos, é interessante que a OS alimente e mantenha um banco de currículos permanente. Como estes currículos tendem a ficar desatualizados com o tempo, é útil que os candidatos sejam orientados a atualizá-los anualmente, se assim o desejarem, e também que sejam comunicados por e-mail a respeito da abertura de novos processos seletivos, compatíveis com seus perfis, e convidados a enviarem seus currículos atualizados.

O Banco de Currículos deve estar atrelado à prática de gerência de recursos humanos da organização: o arquivamento de um currículo recebido deve se dar promovendo a indexação a algumas características mínimas sobre o candidato (perfil, formação, experiência, disponibilidade, expectativas financeiras, treinamentos e conhecimentos específicos), idealmente referenciando-o a um cargo ou a um grupo de cargos no Plano de Cargos e Salários. É recomendável que a OS crie um ícone específico em seu sítio para o recebimento ou preenchimento desses currículos, e que instrua (como resposta automática e padrão) interessados que encaminhem currículos para emails funcionais e pessoais de funcionários, para que o façam naquela página específica.

A indexação dos currículos recebidos é fundamental para que, quando do surgimento de uma nova oportunidade, o eventual candidato cadastrado possa ser tanto avisado da vaga, para que possa participar da ampla concorrência, quanto para que a gestão de recursos humanos possa, ela própria, acionar o respectivo currículo.

A OS deverá sempre registrar todos os candidatos que contatou para cada processo seletivo e zelar para que, dentro do possível, o Banco de Currículos seja bastante utilizado e também atualizado.

3.7. Política e gestão de passivos trabalhistas

A Secretaria da Cultura considera que a cobertura das contingências e passivos contratuais (dentre eles os trabalhistas), desde que não sejam decorrentes de dolo ou má fé cometidos pela Organização Social, estão vinculados ao objeto contratual. Isso decorre de uma razão histórica e de uma motivação prática.

Quando os primeiros contratos de gestão foram firmados na área cultural no Estado de São Paulo, havia na Secretaria da Cultura cerca de 4,5 mil profissionais em situação de contrato precário, os chamados “recibados”, cuja situação irregular de contratação deu margem à celebração de

termos de ajuste de conduta da Secretaria com o Ministério Público do Trabalho, sendo a regularização da situação trabalhista inclusive um dos fatores incentivadores da adoção do modelo OS à época. Por conta disso, muitas OS nos primeiros contratos de gestão foram responsabilizadas pelos passivos trabalhistas relacionados aos objetos contratuais (equipamentos culturais, programas e grupos artísticos), em decorrência de situações indevidas que, na realidade, eram anteriores a elas e que, na realidade, o modelo OS veio a coibir e visou eliminar. Foi grande a confusão ocasionada pelo desconhecimento do modelo de gestão em sua fase inicial, mas uma prática que ocorreu em várias situações foi a viabilização da cobertura dos passivos trabalhistas decorrentes do período anterior (durante a administração estatal), por parte das OS, mediante decisão judicial, com recursos repassados pelo Estado.

Em outros casos de passivos trabalhistas, ocorridos em número muito menor e, por vez, relacionados a empregados de empresas terceirizadas de segurança e limpeza, quando não foi administrativa nem judicialmente apontada a existência de dolo ou má fé pela OS, a Secretaria autorizou a cobertura de ações trabalhistas, com a prévia escuta à Procuradoria Geral do Estado. Esse entendimento está centrado na convicção de que, caso gerenciasse diretamente aquele bem cultural permitido ao uso, o Estado estaria sujeito aos mesmo passivos, visto que eles se relacionam diretamente à execução do contrato de gestão. A ideia geral é também a de que as Organizações Sociais gerem equipamentos, programas ou grupos artísticos eminentemente públicos.

No caso da gestão de recursos humanos, essa compreensão tem alguns desdobramentos. O primeiro deles – a transferência de recursos para que as Organizações Sociais fizessem frente ao pagamento das causas trabalhistas decorrentes dos contratos precários da época da Administração Direta – praticamente se esgotou, sendo possível que apenas algumas poucas ações continuem em curso, todas elas devendo contar com acompanhamento de procuradores do Estado.

O segundo desdobramento é a previsão, constante da minuta referencial dos contratos de gestão da Secretaria da Cultura, de cláusula expressa para eventual atuação da OS na cobertura de passivos trabalhistas decorrentes de contratos de gestão anteriores, inclusive de outras Organizações Sociais, desde que não tenha sido judicialmente comprovada a existência de dolo ou má fé, sendo também previsto o repasse adicional de recursos do Estado, caso as reservas de contingências para esse tipo de fim, também definidas em contrato, não sejam suficientes.

É importante que os manuais de RH tenham procedimentos ágeis e bem estruturados para essa eventual ocorrência, que zele pelo cumprimento da legislação e adote as medidas de prevenção de riscos, ética e integridade necessárias para que, em um possível caso futuro, tenha as condições necessárias para atestar a inexistência de dolo e má fé.

Nessa direção, relatório da SEFAZ de 2013 aponta para o risco das ações trabalhistas envolvendo OS, em alguns casos, com valores bastante expressivos, o que deve ser equacionado

tanto em termos de correta defesa quanto de compor as medidas necessárias, conforme o avanço das ações.

Outros processos dizem respeito, contudo, às práticas de gestão de seus recursos humanos de fato. Alguns desses questionam as formas de contratação – principalmente por meio dos já citados RPAs – e os vínculos empregatícios, um risco conhecido e, muitas vezes, assumido pelas OS. Importa enfatizar que, nos casos em que ocorre, esse risco é integralmente de responsabilidade da OS, dada a impossibilidade de uso de recursos do contrato de gestão para sua eventual cobertura, e a inviabilidade de autorização para que outra OS faça frente a esses custos, em caso de mudança da entidade parceira na gestão do objeto contratual; em outras palavras, trata-se de risco direto assumido e que eventualmente deverá ser arcado única e exclusivamente pelos conselheiros e dirigentes da OS.

Evitar problemas dessa ordem passa pelo correto estabelecimento das relações trabalhistas nos termos da CLT, e, ainda, pela utilização (pontual) de mão de obra por meio de outros tipos de enquadramento (tais como autônomos, cooperativas e mesmo pessoas jurídicas) apenas no limite das possibilidades legais que permitem sua contratação, resguardando-se todas as providências cabíveis.

Outros processos trabalhistas se relacionam a ex-funcionários que alegaram ter trabalhado mais do que seus vínculos contratuais preconizavam. Em algumas sentenças afins, juízes apontaram para o equivocado ou falho registro de frequência realizado pela Organização, apontamento, aliás, que também foi realizado pela SEFAZ, como veremos nas rotinas de recursos humanos. Cabe ressaltar que tais situações podem ser decorrentes de má gestão, o que poderá implicar sua exclusão da cobertura por meio de reservas de contingências constituídas pelo Estado, salvo sob criteriosa avaliação e aprovação do uso do repasse por parte da Procuradoria Geral do Estado, para descaracterizar a hipótese de dolo, com posterior aval dos órgãos de controle. Desta forma, a gestão correta das obrigações e direitos trabalhistas deve ser priorizada pela OS, a fim de evitar tais episódios e os graves transtornos deles decorrentes.

4. Recrutamento, seleção e contratação

Toda OS tem autonomia para criar, atualizar e especificar o processo de recrutamento e seleção de seu quadro de funcionários. No entanto, os dispositivos legais são precisos em destacar a imprescindibilidade da impessoalidade, objetividade, transparência e ampla divulgação nesse processo, entre outros princípios comuns a todos às organizações que lidam com recursos públicos. Um funcionário de uma OS não é formalmente um servidor público, mas atua diretamente com recursos públicos, serviços públicos e visa resultados de interesse público.

Sob muitos aspectos, o recrutamento e a seleção são os temas mais sensíveis de um manual de recursos humanos, e esse tem sido o entendimento da Secretaria da Cultura e dos órgãos de controle interno e externo. Relatório da SEFAZ aponta, por exemplo, para o entendimento de que o manual de RH das OS deve contemplar todos os processos e etapas da seleção de pessoal.

O fluxo de seleção e gestão de funcionários apresentado na página 29 procura sintetizar uma proposta de procedimentos de seleção que pode ser adaptada à realidade de cada OS. O objetivo desse fluxo é apresentar um encadeamento sequencial no preenchimento de um novo cargo, alinhando diversos instrumentos existentes na gestão de RH, como o banco de qualificações e informações, o banco de currículos e, especialmente, o **Plano de Cargos e Salários**. Tal fluxo prioriza a possibilidade de preenchimento de um novo cargo primeiramente com o público interno, empoderando o banco de qualificações e informações, passando à seleção externa por meio da análise do banco de currículos e à ampla divulgação das vagas.

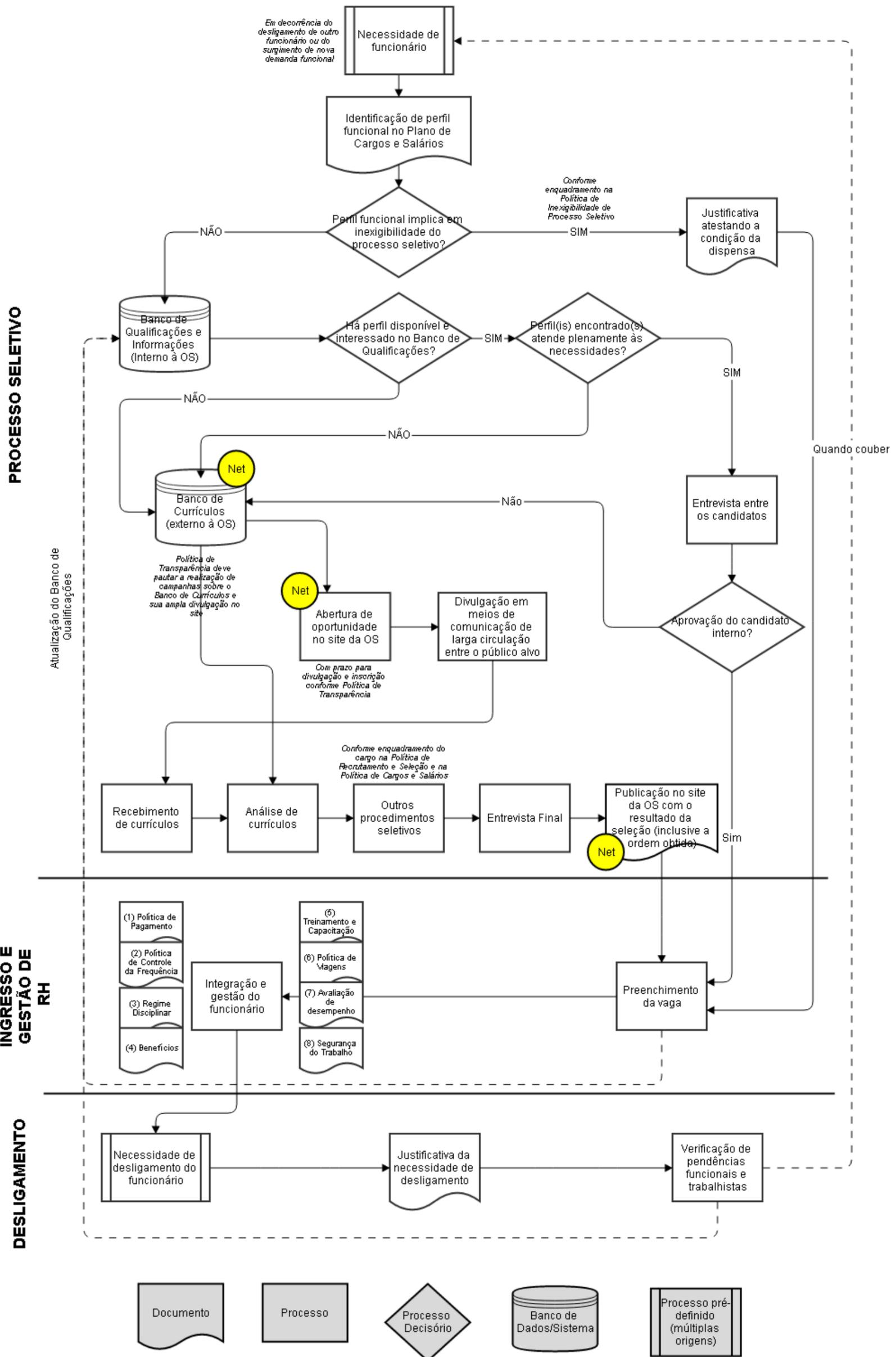
O detalhamento das etapas de seleção, para além da análise comparativa de currículos e das etapas de eventuais provas e entrevistas presenciais ou virtuais, deve estar alinhado às especificidades de cada cargo, conforme previsto no Plano de Cargos e Salários. É fundamental que sejam divulgadas informações suficientes a respeito das vagas e de seus critérios de preenchimento, para evitar desperdício de tempo e esforços por parte de candidatos ou equívocos quanto às expectativas em relação ao trabalho e funções, ocasionando desistências, retrabalho e custos adicionais de seleção.

O processo seletivo deve ser amplamente divulgado, o que corresponde, no mínimo, à publicização na área de processos seletivos da página da organização social e da página relacionada ao objeto contratual na internet por um período compatível com a expectativa de recebimento de currículos para aquela vaga. Não há exigência legal de período mínimo para abertura de processo seletivo, mas é razoável que nenhuma seleção tenha período inferior a 15 dias, e que a abertura de vaga seja comunicada a diferentes veículos de informação, com divulgação também ativada pelas

redes sociais e informe nos sites de instituições afins e de outros canais relacionados aos públicos potencialmente alvo da seleção em curso.

É válido observar que o recrutamento diz respeito à divulgação da vaga ao maior número de potenciais candidatos, e também ao exame de currículos recebidos pela OS, com envio de comunicados (provavelmente por e-mail, para maior racionalização de custos e tempo do processo) informando o surgimento da vaga e verificando o interesse dos candidatos com perfil adequado a participarem do processo seletivo. Já a seleção diz respeito aos critérios e etapas para a escolha da pessoa que preencherá a vaga, e que deverão ser previamente divulgados, condizentes com a política de seleção prevista no manual de RH da OS e com os propósitos relacionados à função a ser ocupada.

FLUXO DE SELEÇÃO E GESTÃO DE FUNCIONÁRIOS



4.1. Contratações sem processo seletivo; proibições e restrições à contratação

Toda vaga existente é uma vaga que deve ser disponibilizada tanto ao público interno quanto ao público externo. Qualquer vaga que não possa ser oferecida publicamente e não passe por um processo seletivo impessoal e técnico, é uma exceção que deve se encontrar funcionalmente amparada no manual de RH da OS, ser motivada e justificada, pelo requerente, pela gestão de recursos humanos e, em casos excepcionais, pelo conselho de administração da Organização Social.

Sob determinadas condições, todo sistema de gestão de RH se vê impelido a preencher algum cargo sem acionar os mecanismos de processo seletivo. Isso se deve, por exemplo, à excepcionalidade de uma função artística ou gerencial, temporária ou efetiva. O essencial, nesse aspecto, é que a não realização do processo seletivo ocorra apenas fundamentada, técnica e administrativamente, e que o manual de RH da OS preveja o fluxo e os instrumentos dessa fundamentação. **Tal fluxo de justificativa, que deve ser precisado por cada OS, torna-se ainda mais relevante na medida em que não necessita ser disponibilizado no site da OS.**

Os manuais de RH devem definir critérios e regras para a dispensa de processos seletivos nas contratações, delimitando as situações em que isso poderá ser justificável e defendido. Dentre esses critérios, destacam-se os de (1) urgência para ocupação que não pode ficar vaga, (2) especificidade do cargo ou função (que requer especialização técnica ou artística-cultural, exclusividade e singular notoriedade do profissional ou ocupação de cargo estratégico de confiança).

4.1.1. Urgência

Os critérios de urgência devem ser previstos, atrelados à realidade da Organização e devidamente justificados. Não devem ater-se tão somente a calamidades públicas e fatores externos; o ideal é que contemplem situações de urgente provimento, indicando se a opção adotada é de contratação convencional ou por tempo determinado. Por fim, deve ser prevista a obrigatoriedade de justificativa e, inclusive, a apuração de adequação dos enquadramentos de urgência, de modo a evitar que o procedimento se torne rotineiro, evidenciando falhas de planejamento e gestão de pessoal.

4.1.2. Especificidades do cargo ou função (especializado, exclusivo, singular ou de confiança)

Dentre as situações de exceção ao uso de processos seletivos para contratação de pessoal, sem dúvida o argumento mais recorrente e de maior fragilidade encontrado nos manuais e práticas das Organizações Sociais paulistas diz respeito à indicação de que cargos técnica ou artisticamente especializados, ou, ainda, de confiança dos dirigentes da OS.

Devem ser **previstos separadamente** os cargos e funções que demandem:

a) especialização técnica ou artística,

b) exclusividade ou singular notoriedade (individualidade do profissional, caracterizada por sua notoriedade e reconhecimento público e/ou especializado)

c) a contratação de profissional de confiança dos dirigentes, justificando-se, em cada caso, a contratação direta, sem processo seletivo.

De maneira geral, esses tipos de contratação devem envolver profissionais de qualificação e experiência comprovável, com várias referências que identifiquem o contratado como detentor de conhecimento e experiência específicos e reconhecidos em sua área de atuação, de modo que sua contratação deve ser **justificada** da melhor forma que couber junto à alçada responsável.

Para além da defesa da contratação do profissional especificamente, deve ser identificada a razão pela qual não foi realizado processo seletivo (inexistência de outros profissionais semelhantes no mercado?) e também demonstrado que os valores praticados estão de acordo com o previsto no plano de trabalho e no cenário do Terceiro Setor e área cultural afim.

A definição das atribuições deve ser a mais objetiva e completa possível, para **delimitar o foco** e facilitar a orientação dos profissionais que deverão seguir os procedimentos do regulamento. Tanto a falta de previsão de funções quanto uma definição vaga prejudicam a aplicabilidade de tal mecanismo e fragilizam sua defesa.

Aqui cabe uma observação relacionada a uma situação que é bem típica do universo cultural, a saber, a necessidade de contratação de artistas, curadores e outros profissionais cuja experiência, relevância crítica e/ou notoriedade popular estabelecem a distinção em relação aos pares – eventualmente concorrentes – e denotam o caráter único e exclusivo da contratação proposta. Muitas vezes essas contratações são feitas mediante contratos de prestação de serviços com pessoas jurídicas, por se tratarem de prestação de serviços. No entanto, há situações em que é preciso definir um profissional para integrar a equipe de criação e difusão artística-cultural do contrato de gestão. Nesses casos, é importante que a OS registre a motivação da contratação, anexando ao processo uma breve e objetiva apresentação do profissional (lembrando que notoriedade é algo relativo em termos regionais, temporais e geracionais, entre outros fatores distintivos) e, sempre que possível, evidenciando que os valores praticados estão de acordo com parâmetros de mercado (por meio da verificação de remuneração de profissionais afins) ou se justificam pelos potenciais benefícios previstos (a serem também descritos e, posteriormente, mensurados nos relatórios de atividades e prestação de contas).

Em todos os casos de não realização do processo de seleção, é indicado que o fluxo de dispensa e alçadas responsáveis tanto pelo pedido e justificativa quanto pela prestação de contas seja claramente definido dentro da Organização.

Cabe reiterar, uma vez mais, que as contratações sem processos seletivos públicos e impessoais devem constituir exceções muito bem fundamentas, casos pontuais, sendo preferencial a utilização de meios de seleção mesmo que simplificados ou específicos para os diferentes tipos de especificidades de contratação, como o recrutamento via banco de qualificações.

Todos os processos realizados devem ser listados, devidamente justificados e arquivados com as comprovações que embasam as decisões tomadas. Recomenda-se que anualmente a OS faça uma análise da quantidade e perfil dos profissionais contratados sem processo seletivo, e do rendimento de seu desempenho, para verificar possíveis problemas de planejamento, corrigir distorções e organizar mais adequadamente os próximos planos de trabalho.

4.2. Recrutamento via banco de qualificações

Uma das principais políticas afirmativas de uma boa gestão de recursos humanos em uma organização é valorizar o público interno, por meio, por exemplo, da oferta de uma nova oportunidade também ao seu próprio corpo de funcionários. Conforme propomos em nosso fluxo de seleção, situado à página 29, o preenchimento de uma vaga pode se iniciar ais com seleções internas, gerais ou específicas, que poderão levar em conta critérios relacionados ao conhecimento do profissional em atuação, tais como (conforme o caso):

Compromisso público

Assiduidade

Qualidade do trabalho

Pontualidade

Confiabilidade no cumprimento das tarefas nos prazos e com a qualidade requeridos

Facilidade de interação com o público

Habilidade para trabalhar em equipe

Habilidade para enfrentar ou gerenciar crises

É importante destacar que a abertura de uma vaga para aproveitamento de recurso já contratado, integrante de outras áreas da própria Organização, não necessariamente implica que

apenas o público interno poderá preenchê-la; mesmo nos casos previstos pelo Manual, em que se valorize sobremaneira o banco de qualificações com os currículos internos da organização, eventual não satisfação de requisitos ou mesmo não satisfação plena de requisitos, implicará publicizar a vaga aberta com os candidatos externos, sem prejuízo da publicidade do processo seletivo, conforme indicado no fluxograma de seleção e gestão de funcionários.

É importante destacar que tanto a existência do banco de currículos, externo, quanto do banco de qualificações, interno, não visa eliminar a necessidade de processos seletivos. Tampouco a verificação de alguns currículos serve como comprovação de processo seletivo. No entanto, tais bancos de dados põem ser valiosas ferramentas de apoio na pré-seleção de candidatos que, exceto pelo fato de que seus currículos foram recebidos com maior antecedência, devem ter tratamento isonômico em relação aos demais candidatos.

4.3. Recrutamento via amplo processo seletivo

Como já foi dito, a ampla divulgação das vagas disponíveis é requisito fundamental do modelo OS, e deve ser atestada, dentre outras formas:

Métodos de divulgação de vagas abertas

Internet (sítio do Objeto Cultural/Sítio da OS)

Afixação da descrição da oportunidade nos equipamentos e locais da OS

Afixação da descrição da oportunidade em local de grande acesso público

Veiculação em jornais e outros veículos de imprensa

Divulgação em órgãos de classe profissionais afins

Acionamento de empresas especializadas em seleção de pessoal

Todo recrutamento deve conter, no mínimo, um descritivo da vaga, com indicação do cargo e principais funções, obrigações, vantagens e benefícios, somado a informações a respeito do processo seletivo. **Idealmente, toda abertura de vaga (com ou sem processo seletivo) deve vincular a oportunidade ao respectivo cargo correspondente no Plano de Cargos e Salários da OS**, a fim de que os eventuais interessados já tenham contato com as características gerais e específicas da função em tela. Ainda assim, o edital de abertura de vaga pode incluir – sem prejuízo do disposto no Plano de Cargos e Salários – os seguintes elementos:

Requisitos para preenchimento da vaga: exame da formação escolar e acadêmica, experiência profissional, aferição de conhecimentos e adequação de perfil

Características da vaga tal como definida no Plano de Cargos e Salários, contendo necessariamente o salário ofertado para a oportunidade

Etapas do processo seletivo: análise de currículo, verificação de referências, testes, provas e entrevistas

Eventuais anuências do candidato: caso a OS preveja também a publicação dos candidatos não selecionados, a anuência à publicização de seu nome

Definições do processo seletivo: duração do processo, datas dos processos, data de informe dos resultados

A avaliação dos candidatos, tanto do ponto de vista da adequação ao cargo e função como em relação ao perfil desejado e demais critérios definidos, precisa ter suas regras esclarecidas e divulgadas previamente, com vistas a garantir uma concorrência justa e objetiva. O manual de RH não precisa especificar como cada seleção mensura esses diversos fatores, no entanto, cada seleção precisa ter suas regras para julgamento apresentadas aos proponentes – ou seja, tanto a divulgação da vaga quanto a utilização do banco de currículos devem assegurar a presença de todos os fatores que influenciarão a decisão pelo candidato que ocupará a vaga. Isso pode ser feito por meio de um **sistema de pesos e pontuações para cada critério**. O objetivo dessa definição clara das regras de julgamento dos candidatos é evitar injustiças, inconsistências e insatisfações com o resultado por parte dos não selecionados e possíveis reclamações.

Em certos casos, apesar do esforço da organização em realizar seleções, o que perfil que se está buscando pode não ser encontrado ou, ainda, pode não haver correspondência entre os requisitos previstos e os candidatos existentes. Nesses casos, a OS pode decidir-se entre as opções, sempre devidamente justificadas:

Reabertura do procedimento de seleção, com melhor especificação da vaga, maior divulgação, com ênfase em novos canais de publicização, e ampliação do prazo para envio de currículos e participação;

Aceite de um dos candidatos com a ausência da concorrência desejada ou com perfil não integralmente relacionado ao proposto;

Realização de outro procedimento de recrutamento e seleção.

Isto posto, em todos os casos, é imprescindível justificativa de autoridade da Organização atestando que todos os esforços foram empenhados, mas que faltou ao trâmite concorrência qualificada. De fato, o mais importante para a Organização Social é evidenciar a correta aplicação de seu manual de RH e **justificar a contratação sempre que houver desvios nos ritos programados em**

seu regulamento, desvios que eventualmente ocorrem e devem ser encarados como situações indissociáveis da prática organizacional. Estando a justificativa embasada sob os princípios que guiam a boa contratação de pessoal diminui-se os riscos de questionamentos dos órgãos de controle do Estado ou problemas com outros candidatos interessados, ou mesmo com o público interno.

Uma vez que cabe à OS estabelecer quem autoriza e quem realiza cada processo de contratação, essas responsabilidades devem constar do manual de RH, sendo que sua definição pode variar de acordo com a cultura organizacional de cada entidade, que pode transitar entre mais ou menos centralizadora. Este Referencial não abordará as alçadas de autorização e conferência de processos e procedimento em relação ao manual, por entender que cada OS é livre para definir sua estrutura organizacional e responsabilização interna.

É relevante acrescentar que as OS estão submetidas tanto à Lei de Acesso à Informação quanto à Lei Anticorrupção. Isso significa que, além dos requisitos de impessoalidade, objetividade e publicidade já descritos e que devem pautar os processos seletivos, independente do procedimento que adotar para efetuar suas contratações de pessoal, a OS deverá registrar devidamente o processo, arquivando a documentação relacionada e todas as justificativas necessárias, em caso de procedimentos distintos dos estabelecidos em seu regulamento.

Significa também que a Organização Social deverá adotar código de ética e política de conformidade e transparência (nos termos da Lei Federal nº 12.846/2013). Novamente aqui se destaca que tais documentos precisam ser instrumentos de ação prática e balizadores de cultura organizacional, ou não cumprirão seu papel real. Por isso, é importante que a entidade realize ações de sensibilização e capacitação de seus funcionários e colaboradores, quanto à lisura dos processos seletivos, e também que estabeleça e torne público seu regime disciplinar, com normas de apuração de responsabilidades e de aplicação de penalidades, conforme a gravidade dos atos lesivos cometidos. Tais medidas são determinantes para coibir atos ilícitos e prejudiciais ao bom uso dos recursos públicos, e são também pré-requisitos para que a eventual irregularidade de um agente – empregado ou fornecedor – não recaia sobre a pessoa jurídica da OS, impactando suas atividades e ainda seus conselheiros e dirigentes.

5. Boas práticas de gestão dos recursos humanos

É recomendável que os manuais de recursos humanos especifiquem procedimentos rotineiros e regras de funcionamento da Organização que afetam diretamente seu corpo funcional, uma vez admitido. É possível destacar medidas interessantes a serem implementadas para a melhoria do gerenciamento das rotinas recursos humanos. Abaixo, listamos algumas dessas recomendações.

5.1. Boas práticas de segurança, ergonomia e ética no trabalho

5.1.1. Acesso às dependências de trabalho e política de segurança

A identificação dos funcionários é importante para segurança e bom funcionamento do serviço, pois o público pode mais facilmente se dirigir aos funcionários em caso de dúvidas. É recomendável também o regramento a respeito dos limites de horário de acesso ao local de trabalho.

A definição de áreas restritas, alçadas e providências a serem tomadas no caso de ocorrências diversas que afetem à segurança, como acidentes, não funcionamento de equipamentos de automação e proteção, furtos, assaltos e outros, é outro vetor decisivo para a segurança dos funcionários, fornecedores e público em geral dos contratos de gestão. O uso de equipamentos de proteção individual e a instalação de comissões internas de prevenção de acidentes também deverão ser considerados, nos termos da legislação e das especificidades do objeto contratual gerido.

5.1.2. Equipamentos de segurança e proteção individual

O uso de equipamentos de segurança é imprescindível para determinadas funções. Eles devem estar sempre disponíveis e seu uso deve ser correto, completo e obrigatório. A responsabilidade pela fiscalização do uso do equipamento de segurança é da Organização Social, e não do funcionário, portanto ela deve despender recursos na constante averiguação e sensibilização para o uso correto dos equipamentos.

5.1.3. Condições de trabalho, ergonomia e qualidade de vida no trabalho

A organização é responsável por promover e zelar por boas condições sociais, ambientais e de segurança do trabalho. Boas práticas afins podem ser destacadas:

A limpeza dos ambientes deve ser qualificada, cabendo os mesmos cuidados na higienização dos espaços internos e externos de acesso público e naqueles de uso exclusivo dos funcionários;

Os horários de alimentação e descanso devem ser compatíveis com a jornada e a exigência da função;

Os locais de alimentação devem ser bem iluminados e limpos;

Os equipamentos de trabalho devem ser compatíveis com as finalidades, e o mobiliário de trabalho deve ser de qualidade e adequado às características dos trabalhadores da OS.

Além dos benefícios básicos, as organizações sociais podem optar por oferecer programas específicos relacionados a saúde, segurança e qualidade de vida, os quais devem constar, quando existentes, no manual de recursos humanos. Estes programas, além de visarem o bem-estar do trabalhador, beneficiam também o adequado cumprimento de tarefas dentro da organização, tornando-se um importante instrumento para empregador e empregado. O conceito de ergonomia do trabalho, desenvolvido cientificamente, visa ao mesmo tempo humanizar o trabalho e aumentar a produtividade.

São exemplos de programas oferecidos por algumas organizações sociais:

Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional

Programa de Prevenção de Riscos Ambientais

Plano de Qualidade de Vida no Trabalho

Plano de Saúde e Segurança do Trabalho

Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

5.1.4. Código de Conduta e Regime disciplinar

Outro instrumento importante para o bom funcionamento da gestão de recursos humanos é o regime disciplinar que, uma vez bem estabelecido, divulgado internamente e aplicado, torna-se um recurso que contribui para garantir um bom ambiente social, de justiça, respeito e direitos das pessoas que trabalham na OS.

Mesmo que normas e procedimentos afins à conduta do funcionário já estejam detalhados em outras seções do manual, é recomendável que o regramento de conduta seja disposto à parte, disciplinando direitos e sanções dos funcionários da OS, bem como suas normas de apuração e penalidades.

Esse tipo de normatização deve ser aplicável a todos na Organização, de modo a evidenciar o compromisso de isonomia dos direitos, portanto sugere-se que exista um fluxo de governança da aplicação do regime disciplinar que envolva não apenas a área de gestão de pessoas da OS, mas

também outras instâncias, como o Conselho de Administração, quando necessário. O código de conduta e regime disciplinar costuma versar sobre, dentre outros:

Polidez, diligência, respeito e convívio (questões de bom senso e subjetivas)

Regras de comunicação interna e externa e uso da imagem da Organização

Relacionamento interno e externo

Recebimento de presentes e cortesias

Apresentação pessoal e imagem profissional

Confidencialidade das informações da organização

Acesso

Uniformes e identificação

Deveres e responsabilidades do funcionário no cumprimento de suas funções

Proibições

Medidas disciplinares

Penalidades

5.2. Boas práticas de gestão de pessoas

5.2.1. Controle de frequência, horário e prontuários funcionais

É extremamente importante que a organização torne claro o regime de cumprimento de horas de trabalho e descansos, seus horários, mecanismos de controle de frequência, bem como mecanismo de banco de horas, se cabível, e horas extras. Deve-se dar especial atenção aos regramentos aplicáveis referentes a atrasos, abonos e faltas, detalhando procedimento de justificativas, mecanismos de compensação e sanções aplicáveis.

Órgãos de controle têm apontado que os prontuários dos funcionários nem sempre se mostram adequados: há ausência de documentos para a comprovação de requisitos, como escolaridade e experiência, bem como documentos comprobatórios de participação nos processos seletivos de ingresso na OS, o que torna as organizações sujeitas a ações trabalhistas. Outras críticas dizem respeito à confiabilidade dos registros existentes.

O método utilizado, que pode variar desde a assinatura de um livro de ponto até o registro biométrico, passando por diferentes procedimentos manuais, eletrônicos ou mistos, não precisa ser o mesmo para diferentes trabalhadores dentro da Organização. No entanto, é necessário que a regra

aplicável para cada função ou cargo esteja claramente discriminada no manual da OS e que tudo seja documentado, arquivado e transparente, lembrando que se trata de matéria de interesse e eventual fiscalização dos órgãos de controle.

Nos processos que regulam as etapas de seleção ou dispensa, é fundamental arquivar todo o registro documental, que deve incluir avaliação e justificativa do setor de RH sobre os critérios de avaliação e ranqueamento de candidatos por seus currículos, provas, textos de apresentação e entrevistas, e justificativas de dispensa. Após o ingresso do funcionário na organização, qualquer alteração funcional deve ser registrada no prontuário do funcionário, no cadastro da OS, sem prejuízo das respectivas modificações em outros documentos afins, como folhas de pagamento e de registro de ponto. Por fim, no caso da contratação, por meio de processo seletivo, de quadros artísticos, é interessante que a OS organize uma cuidadosa gestão de eventuais portfólios dos candidatos.

5.2.2. Banco de horas

Os bancos de horas permitem maior flexibilidade na gestão das horas trabalhadas respeitando-se, ainda, a CLT. As horas trabalhadas além da jornada podem ser compensadas com entrada mais tarde ao serviço ou saída mais cedo; também com folgas a mais na semana ou acréscimo de dias de férias. O empregado deverá estabelecer as datas de descanso com o empregador, para que não coincidam as compensações de vários empregados ao mesmo tempo, de modo a evitar prejuízos ao andamento das atividades. Vale lembrar que a CLT estabelece que, para efeitos do banco de horas, o limite da jornada é de 10 horas diárias, ou seja, 2 horas extras por dia. Por sua vez, o intervalo mínimo entre uma jornada e outra é de 11 horas e o acordo de compensação tem validade por 1 ano.

Antes de concluir essa seção do manual, a OS deve consultar a legislação trabalhista e verificar as melhores práticas legalmente válidas a respeito.

5.2.3. Benefícios

A CLT prevê a concessão de benefícios relativos a transporte, previdência, alimentação e saúde, podendo essa concessão estender-se a auxílio-habitação e vestuário, quando for o caso. Para além das obrigações estipuladas por lei, regulando os descontos e incentivos financeiros para a concessão de tais benefícios, é preciso prever que o planejamento de gastos seja sustentável no âmbito dos repasses públicos e da captação de recursos para o contrato de gestão.

Por outro ângulo, deve-se ressaltar que o zelo por condições adequadas de acesso, equipamentos ou estações de trabalho e bem-estar do funcionário, contribuem sobremaneira para o bom desempenho de suas funções. Deste modo, recomenda-se a constante avaliação de

necessidades do quadro funcional e o planejamento dos benefícios concedidos, cujas regras devem estar explicitadas no manual de recursos humanos.

Devem estar enumerados e descritos no guia de RH quais os benefícios passíveis de concessão e as respectivas condições, e não apenas indicativos de que a organização poderá concedê-los. Tão importante quanto, o manual de RH deve ser bastante preciso e conciso acerca de **benefícios concedidos especificamente para apenas determinados cargos** como, por exemplo, concessão de veículo de transporte privado para diretores e dirigentes. Tanto o manual quanto o seu Plano de cargos e Salários devem elencar quais benefícios são previstos especificamente, justificando-os à luz da exploração de eventuais necessidades especiais, conceituando-as sazonal, geográfica e funcionalmente.

5.2.4. Viagens

Recomendamos que a realização de viagens a trabalho tenha regulamentação própria, estando devidamente estipulados no manual de recursos humanos os procedimentos de controle de frequência, remuneração (concessão de diárias) e prestação de contas.

5.2.5. Férias

As férias são um direito garantido aos trabalhadores pela CLT. As regras de gozo devem ser explicitadas no manual, estipulando a partir de quanto tempo de contratação o funcionário passa a ter direito ao benefício. Devem ser detalhados também procedimentos para agendamento, retificação de períodos e eventuais condições de perda do direito em função de faltas ou afastamentos. A possibilidade (ou não) de abono pecuniário também deve estar disciplinada no manual. É recomendável que o planejamento de férias dos funcionários seja feito com antecedência e combinados com respectivos responsáveis de área.

5.2.6. Técnicas motivacionais

O desenvolvimento de estratégias motivacionais também é um recurso importante para a constituição de climas internos e culturas organizacionais mais bem estruturados e alinhados para os objetivos da Organização. São exemplos de orientações que podem ser consideradas ⁵, na hora de estabelecer estratégias de motivação dos funcionários:

⁵ BERGAMINI, Cecília Witacker. “É possível motivar?” Em: SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DO ESTADO DE SÃO PAULO. *Uma nova gestão é possível* / organizadores: Ivani Maria Bassotti; Sandra Souza Pinto; Thiago Souza Santos; autores: Alexis Vargas ...[et al.]. São Paulo: FUNDAP: Unidade Central de Recursos Humanos da Secretaria de Planejamento e Gestão, 2015. p. 126 e 127.

1. Estímulo à Participação (*peças motivadas porque querem contribuir para o desenvolvimento delas e da organização*):

Devem ser mapeadas as situações que causam satisfação x as situações que causam insatisfação

Priorizar orientação grupal x tratamento impessoal (não humanizado).

Estimular o “consultar e ser consultado” em lugar de atividades sem significado

Favorecer o desenvolvimento das pessoas e não o clima de falsidade

Adotar a metodologia do Recrutamento via banco de qualificações, quando couber

2. Incentivo à Ação (*peças motivadas porque podem comprovar sua competência pessoal*):

Fomentar o desafio de comprovar a própria eficiência e não a ação cerceada, de rotinas repetitivas.

Incentivar a autonomia e não a dependência derivada da falta de clareza no estabelecimento dos objetivos

Propor atividades variadas com diferentes graus e de envolvimento, no lugar de reforçar a falta de responsabilidade.

3. Fomento ao aprendizado contínuo / manutenção (*peças motivadas porque desenvolvem atividades da melhor qualidade*):

Criar oportunidade de usar lógica x disseminação de informações confusas

Proporcionar tempo para garantir a qualidade x tornar rotina um clima de constantes mudanças, sem foco no planejamento.

Divulgar informações confiáveis e evitar a superficialidade.

4. Sensibilização pela conciliação (*peças motivadas porque convivem harmonicamente com os demais*):

Cultivar a harmonia no ambiente de trabalho em lugar de dar vazão a preconceitos e à ênfase no socialmente ridículo

Proporcionar ambiente flexível x socialmente esquecido

Estimular a repercussão social positiva em lugar de ambiente sério ou apático demais

Criar estratégias (em ações continuadas ou projetos específicos) para o estímulo e reconhecimento ao desenvolvimento de novas alternativas e soluções inovadoras para desafios do cotidiano da OS por parte dos funcionários também podem ser uma estratégia positiva de integração e valorização de profissionais, com incentivo a novos talentos e ao exercício permanente da criatividade.

5.2.7. Avaliação de desempenho e promoção

A área da cultura tem por especificidade reunir, ao mesmo tempo, profissionais altamente especializados e generalistas, numa dinâmica em que novas funções e áreas podem ser criadas a todo momento. Esse tipo de ambiente exige capacidade de adaptação e flexibilidade, e ao mesmo tempo, objetivos claros de qualificação integrada da organização e do funcionário.

Um sistema de promoção por avaliação de desempenho é interessante para o desenvolvimento integrado entre o quadro de colaboradores e a instituição. Contudo, toda a avaliação gera consequências positivas e negativas, portanto é importante que o manual indique os princípios que nortearão as avaliações e que estas sejam feitas com objetividade, atrelando os critérios de ascensão interna às características de cada cargo no Plano de Cargos e Salários e utilizando as informações imputadas no Banco de Qualificações, incluindo desde critérios para alcance de cargos de liderança até condições para efetivação de estagiários, por exemplo. Idealmente, o foco da avaliação de desempenho deve ser a promoção e orientação pessoal e profissional dos funcionários, ao mesmo tempo em que deve, também, evitar a repreensão e a busca por culpados. Deve ser claro quem será o responsável ou os envolvidos no processo de avaliação e quais as consequências dela.

Devem ser considerados, essencialmente, a formação, a experiência e a adequação do perfil do candidato para a função; bem como sua qualificação em serviço e sua dedicação na OS. A cultura de inovação e empenho pela solução de problemas e desafios cotidianos (como por exemplo, o combate ao desperdício) também pode ser um dos parâmetros de análise utilizados.

5.2.8. Treinamento e capacitação

Trabalhar em Organizações Sociais de Cultura significa aliar diferentes tipos de conhecimento, formais e não-formais, e experiências na intersecção entre as áreas de gestão, artes, produção cultural e afins. Para que as OS garantam a prestação de serviços de qualidade é essencial que os funcionários estejam em constante desenvolvimento profissional, individual e coletivo. Para tanto, a organização deve investir em capacitação, promover e valorizar experiências e oportunidades de desenvolvimento do funcionário. O manual de RH deve estabelecer os princípios norteadores e os critérios e, conforme o caso, a obrigatoriedade, de participação em programas de treinamento e capacitação dentro e fora do ambiente de trabalho.

Internamente, a própria OS pode desenvolver e fornecer treinamentos e capacitações direcionados a seus funcionários. Uma possibilidade é que seja facultado aos funcionários participar ou promover de atividades de formação oferecidas em seus temas de especialidade. Outra opção é a autorização e, eventualmente, viabilização financeira, para participação em cursos, seminários, especializações e outras experiências formativas externas ou à distância.

Externamente, a Organização Social deve explicitar no manual os regimes de (a) estímulo financeiro e (b) concessão de carga horária para realização de atividades de capacitação e treinamento. A OS pode subsidiar a totalidade ou parte de cursos oferecidos por terceiros. Formas de inscrição, condições de elegibilidade, regras de subsídio e de manutenção do benefício devem ser especificadas no manual de recursos humanos, bem como aplicabilidade do controle de frequência em horário de atividade de capacitação. Em determinados casos, pode se solicitar, como contrapartida, que o funcionário apresente aos colegas o trabalho desenvolvido para conclusão do curso e mesmo que atue como multiplicador de saberes e experiências na entidade.

Outro aspecto estratégico da política de capacitação a ser considerada no manual de RH é a oportunidade (e mais: a necessidade) de desenvolver ações voltadas a disseminar conhecimento interno sobre o próprio modelo OS e sobre o objeto cultural. Conhecer os propósitos públicos da parceria, as características particulares da entidade e de sua qualificação e o histórico do objeto cultural do contrato de gestão são fatores que contribuem para incentivar o compromisso público dos colaboradores da entidade e para torná-los mais e mais aliados na execução contratual. Por outro lado, as capacitações também precisam incluir o cumprimento de uma série de rotinas e obrigações contratuais, tais como as ações da política de segurança, manutenção predial e conservação preventiva das edificações permitidas ao uso ou relacionadas a parcerias referentes aos contratos de gestão.

Outro exemplo é a necessidade de qualificação interna para a adequada produção, tramitação e arquivamento de documentos, considerando a importância destes para efeito de comprovação junto aos órgãos fiscalizadores, para a formação do histórico da OS, do objeto cultural e da parceria e para garantia de cumprimento correto das orientações da política estadual de arquivos.

Sem a pretensão de esgotar os exemplos, que ainda envolvem políticas de preservação de acervos culturais, de comunicação e de formação cultural, além de uma série de rotinas administrativas, é válido enfatizar que cada funcionário da OS precisa estar consciente de seu papel, numa instituição de relevância social e interesse público, que gere recursos e patrimônio público, realiza serviços públicos em parceria com o Estado, objetivando resultados eficientes, eficazes e de efetividade social e cultural.

5.3. Boas práticas de transparência, seleção e registro de recursos humanos

5.3.1. Publicações recomendadas no sítio da OS

A política de recursos humanos da Organização Social de Cultura que gere e utiliza recursos públicos deve ser sempre pautada pelo princípio constitucional da publicidade. A disponibilidade de dados e informações relativas a seleção de pessoal e contratação no seu sítio eletrônico, de maneira clara, objetiva, simples e amigável, faz com que a OS seja transparente para candidatos e funcionários, bem como para os gestores do governo e a população interessada.

Nesse sentido, o manual de RH pode ser um excelente balizador para ações de transparência, regulando condições e especificidades da prestação de informações, antes, durante e depois do processo de seleção. O fluxograma apresentado na página 29 pode servir como uma boa linha-mestra para a abordagem de quais informações, e em quais momentos, podem ser prestadas.

É recomendável destacar como obrigatório, no regulamento, e levar a cabo no sítio eletrônico da OS, a publicização das seguintes informações relativas à sua política de RH, **elencando ainda o tempo adequado para sua disponibilização online**, sem prejuízo de outros dados considerados excepcionalmente relevantes:

Itens a serem publicados	Em que casos publicar
Manual de Recursos Humanos	Manter sempre atualizado no site
Plano de Cargos e Salários	Manter sempre atualizado no site
Anúncio ou aviso de processos seletivos, especificando objetivos, perfil da vaga, remuneração, critérios e etapas para definição do candidato a ser contratado.	Em todos os casos de processos seletivos. O manual deverá precisar prazos mínimo e máximo para divulgação no site, idealmente vinculando tais prazos ao cargo aberto, conforme condições dispostas no Plano de Cargos e Salários
Divulgação de processos seletivos encerrados, informando se houve a contratação almejada.	Em todos os casos de processos seletivos. O regulamento deverá precisar prazos mínimo e máximo para divulgação no site. Em caso de êxito na contratação, o nome do candidato selecionado deverá ser publicizado. Os demais candidatos não selecionados poderão também ser publicizados, a critério da OS ⁶
Declaração do diretor ou responsável análogo, sobre justificativa de eventual contratação de RH feita sem realização de procedimento seletivo.	Nos casos em que ocorrer contratação de RH sem processo seletivo, cabendo divulgar cargo e função preenchida e justificativas da não realização da seleção

⁶ Caso a OS opte por publicar todos os candidatos, deverá fazer constar previamente no edital do processo seletivo essa decisão, a fim de evitar futuros questionamentos, e de modo a que todos os concorrentes estejam cientes e anuentes de que seu nome aparecerá em futura lista de divulgação dos candidatos.

5.3.2. Políticas de combate ao nepotismo

Ainda que existam entendimentos variados sobre a aplicação, ou não, da tutela do nepotismo em organizações do Terceiro Setor, é recomendável que o manual de RH da Organização Social preveja expressamente a proibição da contratação de quaisquer parentes de dirigentes e gestores ou técnicos, ou que só os faculte mediante a aprovação em processos seletivos comprovadamente impessoais.

5.3.3. Organização dos processos e especificações documentais físicas e virtuais

Conforme já mencionado, os procedimentos de recrutamento, seleção e contratação de pessoal, sejam ou não realizados mediante processos seletivos, devem ser devidamente registrados e arquivados de acordo com as determinações do Sistema Estadual de Arquivos do Estado de São Paulo – SAESP. Essa organização é decisiva para viabilizar a rápida localização das informações e documentos de comprovação e para rastrear as decisões tomadas, suas finalidades motivações.

A prestação de informações relativas a contratações de RH, em seção específica do sítio eletrônico da OS, em ordem cronológica, da mais recente para a mais antiga, organizadas por ano, e por processos abertos e já encerrados, constitui ainda boa prática de transparência.

É fundamental disponibilizar, em fácil acesso, a última versão do Manual de RH, em formato facilmente legível, como “.doc” ou “.pdf” (evitando imagens de sua publicação no Diário Oficial do Estado), incluindo, ainda, eventuais anexos úteis para candidatos em potencial.

Além disso, recomendamos a disponibilização de formulário online para inserção ou envio de currículos de potenciais interessados em geral.

Vale observar que, combinando transparência, publicidade e atenção ao interesse público, é importante que todos os candidatos que participarem de processos seletivos sejam avisados, preferencialmente por e-mail, a respeito da conclusão dos processos seletivos, mesmo que não tenham sido os selecionados e, neste caso, com agradecimentos pela participação e sinalização quanto à manutenção do currículo em banco de currículos visando – sem compromissos – eventuais outras oportunidades alinhadas àqueles perfil.

A criação e operacionalização de Procedimentos Operacionais Parametrizados (POPs) que regulamentem processos habituais, contendo documentos anexos padronizados, ajudam a estruturar a área de RH, especialmente no caso de OSs que não possuem sistemas informatizados para a gestão de áreas-meio. Além disso, a adoção de formulários e outros documentos que impliquem assinaturas e anuências de toda a cadeia decisória sobre o dado processo é salutar, bem como a condução de uma boa organização geral dos documentos, com início, meio e fim, evitando a montagem do processo a posteriori (alimentando-o no ato contínuo da seleção), evitando toda a sorte de papéis manuscritos.

5.3.4. Alinhamento entre a Política e a Prática de Recrutamento e Seleção

É importante alinhar os procedimentos seletivos previstos no manual de RH, seus critérios, etapas e especificidades, com a divulgação das informações no seu sítio eletrônico. Nessa linha, é válido evitar a utilização de termos genéricos (como: “vaga”) na divulgação de processo seletivo caso, no manual, exista um procedimento devidamente especificado para tal contratação.

Também é relevante revisar os procedimentos de seleção e suas regras previstos no manual tendo em vista a prática da Organização, quer para incentivar o uso e passar a utilizar os processos preestabelecidos, porém não praticados, quer para substituí-los por outros mais viáveis, numa futura edição do documento.

Caso se trate de Organização Social gestora de dois ou mais equipamentos ou programas de Cultura estaduais, é recomendável especificar quais as contratações de pessoal de cada contrato de gestão, e em que casos o processo envolve os dois ou mais objetos contratuais, a bem da otimização dos recursos. Vale observar que, na maioria dos casos, dependendo do tamanho e do escopo, tanto do equipamento quanto da OS, há sítios eletrônicos específicos para cada equipamento, grupo artístico ou programa objeto contratual, sendo importante que a política de divulgação de processos seletivos esteja refletida em todos os sites, com as especificações possíveis.

5.3.5. Realização de testes virtuais para pré-candidatos

Sabidamente, um dos maiores problemas encontrados pelos setores de Recursos Humanos das OSs é lidar com o cada vez maior número de candidatos interessados nas oportunidades divulgadas, gerando um elevado volume de currículos a analisar, o que acaba denotando a muitos processos quase uma avaliação de caráter amostral, eliminando possíveis bons candidatos, e favorecendo outros não tão adequados à vaga.

Para além das recomendações de boa construção do escopo da vaga (ver item 4.3), em especial explicitando a remuneração ofertada, a OS também pode, quando cabível (como no caso da oferta de uma série de vagas de um mesmo cargo, que resultará num grande número de candidatos), fazer uso de plataformas que promovam um processo seletivo prévio, com a realização de testes virtuais de múltipla escolha de alguma(s) da(s) habilidade(s) prevista(s) para o cargo, como conhecimentos gerais ou específicos da seara cultural afim, língua portuguesa, língua inglesa ou espanhola, lógica, matemática, entre outras, passando à etapa seguinte, de análise de currículos, apenas os candidatos previamente aprovados nessa fase preliminar.

5.3.6. Comissão de Contratações

A instituição de comissões ou a participação de órgãos colegiados para acompanhamento dos processos de seleção de RH pode contribuir para a maior absorção da importância estratégica do tema por todos os setores da Organização, além de promover um rodízio que tanto permite qualificar e conscientizar empregados dos mais diversos setores quanto à importância de procedimentos objetivos, impessoais e isonômicos de seleção de pessoal, quanto contribui para evitar que as estruturas responsáveis fiquem viciadas, vagarosas ou demasiado suscetíveis a interesses duvidosos.

5.3.7. Setor de Recursos Humanos

A organização de setores especializados de seleção e gestão de RH, responsáveis pelo acompanhamento e gerenciamento dos processos (padronização de instrumentos, aplicação dos códigos de conduta e integridade, treinamentos e capacitações, entre outros), além de apoio a áreas-fim para condução de seleções, contribui para a profissionalização e busca de excelência nos processos, com menos custos, mais agilidade e melhores resultados. Nesse sentido, atuar com profissionais qualificados e experientes é fundamental.

Mesmo no caso de contratações conduzidas diretamente pela direção executiva da OS, relacionadas, por exemplo, à dispensa de processo seletivo em razão de cargo de confiança, o setor de RH não deve ficar apartado do processo, devendo ser informado dos eventuais candidatos selecionados, do candidato aprovado, e anuindo, ou ao menos tomando ciência, das justificativas envolvidas e da documentação apresentada, que deverá ser devidamente registrada no setor.

Além disso, a participação das áreas técnicas na realização e avaliação dos processos seletivos é desejada e recomendada, dotando o processo de registros mínimos, como troca de emails, anuência em documentos e justificativas textuais, inclusive no caso de contratações de ampla abrangência geográfica, como no caso da contratação de profissionais para vários polos ou unidades pelo Estado.

5.3.8. Agências especializadas, caçadores de talentos e outplacement

Contratações de profissionais para cargos e funções estratégicos, com maior grau de complexidade e responsabilidade, e perfis muito específicos e remunerações mais consideráveis podem, por vezes, ser mais bem realizadas com apoio externo especializado de *head hunter*, agências de *outplacement* e afins, o que ajuda a assegurar a lisura e impessoalidade do procedimento, e amplia o leque de possíveis contatos sem que condições de sigilo, por exemplo, e outras por vezes necessárias nessas negociações, sejam comprometidas. No entanto, é fundamental

que o processo seja inteiramente pautado e acompanhado pela entidade, para garantir a busca do perfil que melhor se adequa à sua cultura e expectativas institucionais.

5.3.9. Auditoria de Processos e de Procedimentos

A contratação e gestão de pessoal não se encerra no ato de formalização do contrato de trabalho. É importante que seja difundida na organização a prática de acompanhamento da qualidade dos processos, procedimentos e gestão. Organizações de maior porte podem inclusive prever uma política específica para esta atividade, com a capacitação de setores ou servidores para essa importante função. Contratar bem passa, também, pela avaliação criteriosa dos resultados obtidos. Auditorias de processos e procedimentos podem resultar bastante úteis na análise dos fluxos, documentos e procedimentos de RH, sendo interessante que sejam realizadas pelo menos a cada 2-3 anos.

5.3.10. Vinculação do controller ao conselho de administração, realização de auditorias de processos e estabelecimento de procedimentos sistematizados para apuração de reclamações e denúncias relacionadas a processos seletivos e à gestão de recursos humanos

O conselho de administração é a principal instância de controle interno no âmbito da Organização Social de Cultura. No entanto, por se tratar de composição não remunerada, onde cada membro tem outras atribuições e só pode dedicar tempo parcial ao acompanhamento e fiscalização das atividades e projetos da OS, a adoção de medidas para fortalecer os canais de comunicação e informação para o conselho podem surtir efeitos positivos na qualificação da governança da entidade, na prevenção de situações indesejadas e na rápida correção de problemas e distorções.

Nessa direção, sugerimos que o profissional ou a área (e nesse caso, seu gestor responsável) de controladoria da Organização seja subordinado diretamente ao conselho de administração, ainda que tenha sido contratado pela diretoria da instituição. Experiências recentes dessa configuração têm surtido resultados valiosos para a afirmação da lisura, da ética e do compromisso público no Terceiro Setor, levando o Ministério Público de São Paulo a defender essa medida.

Na mesma direção da recomendação acima, a contratação de auditorias específicas, subordinadas diretamente ao conselho de administração, para verificar os diversos procedimentos da OS, com destaque para a correta realização do fluxo dos processos de seleção e gestão de pessoal é uma referência importante para incentivar as melhores práticas e ajudar a prevenir e corrigir percalços (atentar para o fluxo sugerido de seleção e gestão de pessoas, sito à página 29).

Por sua vez, a existência de um ou mais membros dos funcionários da OS no conselho de administração, além de cumprimento de previsão legal, pode ser um fator de incentivo à criação de canais de relacionamento direto com o conselho, onde eventuais irregularidades envolvendo seleção

ou gestão de pessoal possam ser informadas e sanadas, nas instâncias administrativas e, se for o caso, legais competentes.

A partir dessa participação, ou por meio de outros canais, considerados mais adequados pelo conjunto de conselheiros, pode-se definir a melhor metodologia para a sistematização de procedimentos para apuração preliminar de denúncias e situações indevidas. Vale registrar que, com o advento da Lei Anticorrupção, ganhou especial importância no seio das instituições parceiras do Poder Público o estabelecimento de normativas, mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria, incentivo à denúncia de irregularidades e aplicação de códigos de ética e conduta, com o objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Porém, assim como a existência da Lei não é suficiente para que ela seja posta em prática, não basta haver os documentos, códigos, procedimentos definidos, se não houver esforço efetivo e continuado pela sua implantação:

“ (...) existem diversos desafios à almejada efetividade plena da norma moralizadora, sendo alguns deles a efetiva tolerância ante condutas impróprias e sua habitualidade, as dificuldades técnicas e jurídicas em demonstrar e documentar as situações delitivas mais sofisticadas, o possível desinteresse empresarial por um acordo de leniência que não gera imunidade (apenas pode reduzir as penas cabíveis e sempre será devido o ressarcimento em caso de dano ou prejuízo causado), certa tendência inercial da burocracia estatal e a insuficiente cooperação entre os órgãos investigativos, além da insegurança jurídica por ausência de precedentes, riscos à garantia de sigilo, competências descentralizadas e múltiplas instâncias decisórias”⁷.

Não é uma tarefa fácil e todos os desafios apontados acima precisam ser devidamente conhecidos e, conforme cada situação, enfrentados de maneira a que se construa culturas organizacionais de prevenção, correção e responsabilização, contra a impunidade e a favor do uso legítimo e responsável dos recursos públicos.

Com efeito, a criação de uma estrutura independente, ligada aos órgãos de governança da Organização Social, que possa promover o diagnóstico e o mapeamento periódico de riscos, atuando com políticas e procedimentos de controle, monitoramento e auditorias, e com canais de capacitação e conscientização, bem como com canal para apuração de denúncias, visando dar respostas ágeis, efetivas e justas às infrações e desvios de conduta detectados, tende a constituir um reforço estratégico e essencial ao compromisso público e ético das Organizações Sociais, na gestão

⁷ UNGARO, Gustavo. “Controle interno e efetividade da Lei Anticorrupção – responsabilização administrativa em âmbito estadual”. Em: SÃO PAULO (ESTADO). Ministério Público. *Apontamentos à Lei Anticorrupção Empresarial* (Lei nº 12.846/2013). São Paulo: MP SP, 2015. p. 29.

de recursos públicos e na materialização de resultados de relevância cultural e social, com mais visível integridade e maior segurança.

6. Considerações Finais

Ao final deste Referencial, é importante frisar alguns dos princípios e recomendações que foram apresentadas anteriormente.

É muito importante que o manual de recursos humanos não seja visto como um documento burocrático, voltado para o engessamento e a delimitação operacional das OS. Contrariamente, sua elaboração e aplicação devem levar em conta os pressupostos inerentes ao modelo de Organizações Sociais: flexibilidade gerencial, foco em resultados e incremento da transparência e do controle social.

Nesse sentido, a elaboração de um regulamento didático, claro e aderente ao cotidiano da Organização é mais importante do que a definição de procedimentos complexos – que ou dificultam a própria gestão da entidade ou são simplesmente ignorados.

A incorporação da gestão de pessoas como fator estratégico de sucesso da OS é etapa primordial para a elaboração e aplicação de um manual qualificado. Nessa direção, é fundamental que os conselhos de administração das Organizações Sociais tenham em vista, entre suas atribuições essenciais, o zelo pelo cumprimento integral e correto dos regulamentos no dia a dia da OS, e que desenvolvam estratégias de governança e avaliação que auxiliem na comprovação constante desse cumprimento.

Nessa empreitada, mais do que cumprir a legislação, o foco precisa ser garantir o uso responsável, otimizado, qualificado dos recursos financeiros, a bem do interesse público, fazendo valer o reconhecimento de entidade de interesse público e relevância social que caracteriza cada Organização Social.

Que o interesse público, a finalidade, a motivação, a moralidade, a razoabilidade, a legalidade, a impessoalidade, a publicidade e a eficiência sejam marcos característicos e evidentes desse percurso a cada contrato de gestão. As sugestões e recomendações apresentadas neste Referencial, ao privilegiar a eficiência no uso dos recursos públicos, o interesse público e a transparência dos atos, visam a constituir um modesto e luminoso farol nessa direção.

7. Indicações bibliográficas *

BRASIL. *Lei Federal nº 9.637/1998* (Lei Federal de OS). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9637.htm

BRASIL. *Lei Federal nº 12.527/2011* (Lei de Acesso à Informação). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm

BRASIL. *Lei Federal nº 12.846/2013* (Lei Anticorrupção). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm

DONNINI, Thiago Lopes Ferraz. *Organizações Sociais de Cultura: recomendações para programas de publicização na área cultural*. São Paulo: ABRAOSC: IBEGESP, 2015. Disponível em: http://abraosc.org.br/biblioteca/biblioteca_publicacoes

FRANÇA, José Antonio (coord.) *Manual de procedimentos para o Terceiro Setor: aspectos de gestão e de contabilidade para entidade de interesse social*. Brasília/DF: CFC: FBC: PROFIS, 2015. Disponível em: http://portalcfc.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2013/01/Miolo_MTS_web.pdf

RAMOS, C. M., STEFANINI, E. B., SILVA, G. T. *Referencial de boas práticas para os manuais de recursos humanos das Organizações Sociais de Cultura do Estado de São Paulo*. São Paulo: Unidade de Monitoramento: Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo, 2015. Disponível em: <http://www.cultura.sp.gov.br/portal/site/SEC>

SÃO PAULO (ESTADO). *Decreto nº 62.528/2017*. Disponível em: <http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2008/decreto-52628-15.01.2008.html>

SÃO PAULO (ESTADO). *Decreto nº 60.106/2014*. Disponível em: <http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2014/decreto-60106-29.01.2014.html>

SÃO PAULO (ESTADO). *Decreto n. 58052/2012*. Disponível em: <http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2012/decreto-58052-16.05.2012.html>

SÃO PAULO. *Lei Complementar Estadual nº 846/1998*. Disponível em: <http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/1998/lei.complementar-846-04.06.1998.html>

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. *ADIN Nº 1.923/DF*. Relator Ministro Ayres Britto. Voto-Vista do Sr. Ministro Luiz Fux. Brasília/DF: Supremo Tribunal Federal, 2015. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/portal/informativo/verInformativo.asp?s1=ADI+1923&pagina=3&base=INFO>

TCE SP. *Instruções Normativas nº 1/2015* (relativas a repasses públicos e a forma de apresentação da pertinente documentação, em âmbito Estadual e Municipal, por meio eletrônico ou físico, ao Tribunal de Contas do Estado de SP). Disponível em: <http://www4.tce.sp.gov.br/sites/tcesp/files/downloads/resolucao.pdf>

TCE SP. *Repasses Públicos ao Terceiro Setor: Manual Básico*. Revisto e ampliado. São Paulo: TCE, 2012. Disponível em: https://www4.tce.sp.gov.br/sites/tcesp/files/repasses-publicos-ao-terceiro-setor-dez-2012_1.pdf

TCU DF. *Governança Pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria / Tribunal de Contas da União*. – Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2666622.PDF>

UNGARO, Gustavo. “Controle interno e efetividade da Lei Anticorrupção – responsabilização administrativa em âmbito estadual”. Em: SÃO PAULO (ESTADO). Ministério Público. *Apontamentos à Lei Anticorrupção Empresarial* (Lei nº 12.846/2013). São Paulo: MP SP, 2015.

* Todos os links das referências bibliográficas citadas foram consultados em novembro/2015.

Referencial de boas práticas para manuais de recursos humanos das Organizações Sociais de Cultura do Estado de São Paulo

Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo

Unidade de Monitoramento

Rua Mauá, 51 – 3º andar – CEP 01028-000 – Luz – São Paulo, SP – Brasil

www.cultura.sp.gov.br

monitoramento.cultura@sp.gov.br

Entrevistas, coleta e sistematização de dados

Eduardo Baider Stefani

Gabriela Toledo Silva

Textos

Claudinéli Moreira Ramos

Eduardo Baider Stefani

Gabriela Toledo Silva

Agradecimentos

Secretaria de Planejamento e Gestão – Departamento de Controle e Avaliação da SEFAZ SP

Procuradoria Geral do Estado – Tribunal de Contas do Estado de São Paulo

Adriana C. Ferrari, Daniel S. Rodrigues, Maria Thereza Bosi de Magalhães, Renata Bittencourt, Renata Hauestein, Renata Vieira da Motta, Vera Wolff Bava Moreira.

A CASA, AACT, AAPG, ABAÇAÍ, ACAM PORTINARI, ADAAP, AMAB, APAA, APAC, APAF, CATAVENTO, ID BRASIL, INCI, FOSESP, PENSARTE, POIESIS, PRÓ-DANÇA, SAMAS, SMC, SP LEITURAS.

SEC SP. *Referencial de Boas Práticas para manuais de recursos humanos das Organizações Sociais de Cultura de São Paulo* / Claudinéli Moreira Ramos, Eduardo Baider Stefani e Gabriela Toledo Silva. São Paulo: Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo: Unidade de Monitoramento, fevereiro de 2017.

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

Geraldo Alckmin

Governador

José Luiz Penna

Secretário de Cultura do Estado de São Paulo

Romildo Campello

Secretária-adjunta de Cultura do Estado de São Paulo

Alessandro Soares

Chefe de Gabinete

José Brito de França

Assessor Parlamentar

Claudinéli Moreira Ramos

Coordenadora da Unidade de Monitoramento

UNIDADE DE MONITORAMENTO DA SEC SP

Coordenação Claudinéli Moreira Ramos

Diretoria de Avaliação Marianna Percínio Bomfim (diretora)
Ricardo Kazuo Ysimine

Diretoria de Monitoramento e Normas Vanderli Assunção Ferrarezi (diretora)

Assessoria Técnica Liliana Sousa e Silva

Especialistas em Políticas Públicas Eduardo Baider Stefani

(EPPs) designados Gabriela Toledo Silva
Letícia Bachani Tarifa

Estagiários Larissa Rodrigues

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DOS CONTRATOS DE GESTÃO DA CULTURA

Presidente Fábio André Uema Oliveira

Vice-Presidente Daniel Schienblisch Rodrigues

Membros Eduardo Saron Nunes

Evaristo Martins de Azevedo

Lauro Ávila Pereira

Luiz Eduardo Coradazzi

Maria Aparecida Pinto

Marcos D'Avino Mitidieri

Roberta Saraiva Coutinho

Rosana Cunha