

**RESOLUÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO  
N.º 000003/2024**

Aprova a Política de Gestão de Pessoas do Cebraspe.

O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DO CENTRO BRASILEIRO DE PESQUISA EM AVALIAÇÃO E SELEÇÃO E DE PROMOÇÃO DE EVENTOS (CEBRASPE), no uso de suas atribuições estatutárias e regimentais, em sua 85.ª Reunião, Ordinária e Virtual, realizada em 11 de abril de 2024,

**RESOLVE:**

Aprovar, por unanimidade, a **Política de Gestão de Pessoas do Cebraspe**, anexa a esta Resolução.

Brasília/DF, 11 de abril de 2024.

Carmenísia Jacobina Aires  
Presidente do Conselho de Administração

# **POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS**

**Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos  
(Cebraspe)**

**Brasília, abril /2024**

## DIRETORIA

---

**Adriana Rigon Weska**

Diretora-Geral

**Claudia Griboski**

Diretora Executiva

**Lucimar Oliveira do Nascimento**

Diretor de Operações em Eventos

**Marcus Vinicius Araujo Soares**

Diretor de Educação e Avaliação

## EQUIPE TÉCNICA

---

**Eneides Batista Soares de Araujo**

Coordenadora de Gestão de Pessoas

**Thália de Oliveira Guedes**

Supervisora de Administração de Pessoas

**Antônio Eduardo Pereira de Sousa**

Líder de Núcleo de Contrato de Pessoas

## POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS

### Capítulo I Dos Objetivos e Abrangência

**Art. 1º** Esta política tem como finalidade orientar a gestão força de trabalho do Cebraspe em consonância com o seu planejamento estratégico, apresentando os princípios e diretrizes fundamentais que constituem a base desta gestão no contexto organizacional. Esta gestão é baseada em valores que devem nortear as relações de trabalho, dando sustentação às estratégias organizacionais, de forma dinâmica e sustentável.

**Art. 2º** O objetivo macro desta política é fortalecer uma cultura embasada em condições seguras e propícias à disponibilidade de pessoas qualificadas, saudáveis, motivadas e engajadas, que agreguem conhecimento e experiência para o aprimoramento e o crescimento contínuos do Cebraspe, a fim do cumprimento da sua missão institucional.

**Art. 3º** A presente política abrange os colaboradores celetistas por prazo indeterminado e determinado, integrantes do quadro do Cebraspe e, no que couber, aos estagiários, aos jovens aprendizes, aos consultores, aos terceirizados e aos prestadores de serviços autônomos.

### Capítulo II Do Embasamento

**Art. 4º** São referenciais para a gestão de pessoas do Cebraspe:

§ 1º A missão, os valores e a visão organizacional vigentes e constantes do Plano Diretor do Cebraspe;

§ 2º A Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, alterada pela Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017;

§ 3º O planejamento estratégico do Cebraspe;

§ 4º O Plano Diretor do Cebraspe;

§ 5º Os normativos internos do Cebraspe:

- i. as políticas do Cebraspe, especialmente a Política de Integridade;
- ii. o Código de Ética e de Conduta;
- iii. o Acordo Coletivo de Trabalho;
- iv. o Plano de Cargos, Carreiras e Remunerações (PCCR);
- v. os atos e resoluções da Direção-Geral.

### **Capítulo III Dos Princípios**

**Art. 5º** Constituem princípios desta política:

§ 1º Primar pela constituição de equipes que, além de possuírem as competências profissionais necessárias ao cargo, demonstrem atitudes pessoais alinhadas aos valores e à cultura organizacional, visto que as pessoas são reconhecidas como o principal ativo e, ainda, como impulsionadoras do fortalecimento e da sustentabilidade organizacionais do Centro;

§ 2º Conferir aos gestores, em articulação com a unidade de gestão de pessoas, a responsabilidade por mediar e propiciar um ambiente onde as pessoas sigam comprometidas com o seu trabalho e com o autodesenvolvimento, empenhadas em oferecer o seu melhor para garantir o sucesso e a sustentabilidade da organização;

§ 3º Garantir a todos os colaboradores, condições adequadas de trabalho um ambiente seguro e saudável, baseados na confiança e no respeito;

§ 4º Primar por estabelecer relações de trabalho sustentáveis, por meio de delegação de atividades e divisão de responsabilidades, com base no respeito, na ética e na transparência, em conformidade com a legislação vigente, normativos, atos e resoluções da Direção-Geral.

§ 5º Respeitar a diversidade, promovendo a equidade, a igualdade de oportunidades, a inclusão social e a acessibilidade, quando dirigentes, gestores e demais colaboradores devem valorizar e respeita as diversas origens sociais e culturais, bem como as diferenças individuais, oferecendo tratamento e oportunidades equânimes, sem preconceitos relacionados à origem social, cultural e étnica, à identidade de gênero, à cor/raça, à idade, à religião, à opinião política, à orientação sexual, à condição física ou qualquer outra forma de discriminação;

§ 6º Primar pela isonomia, transparência, eficiência e eficácia nas práticas de gestão de pessoas e pela melhoria contínua do fazer institucional do Cebraspe;

§ 7º Garantir a manutenção da ética e da integridade corporativa nas relações interpessoais e profissionais do Cebraspe, pautadas nos princípios éticos relativos à dignidade humana, na valorização da vida, na afirmação da cidadania, na integridade física e moral de todas as pessoas. E, em todas as circunstâncias, deve-se coibir:

- i. todo e qualquer tipo de discriminação, intimidação, constrangimento ou situação que configure conflito de interesses;
- ii. assédios moral e sexual em todas as instâncias;
- iii. toda ação ou omissão que esteja em desacordo com os princípios e compromissos do Código de Ética e Conduta, do Programa de Integridade do Cebraspe, da legislação vigente, dos normativos internos e dos atos e resoluções da Direção-Geral do Cebraspe;
- iv. toda forma ou tentativa de corrupção, suborno, propina, vantagem pessoal e conflito de interesse, atuando sem concessões à ingerência.

### **Capítulo IV**

## Das Diretrizes

**Art. 6º** São diretrizes desta Política de Gestão de Pessoas:

§ 1º Garantir um ambiente organizacional meritocrático, eficiente e focado em resultados, por meio do monitoramento e da avaliação de programas, projetos e ações, com vistas a implementar estratégias organizacionais que priorizem a qualidade e promovam o aprimoramento contínuo dos processos e produtos do Centro;

§ 2º Promover práticas de gestão que incentivem o engajamento, a inovação, a produtividade e a busca por resultados, fundamentadas em condutas íntegras e éticas;

§ 3º Alinhar a gestão de pessoas no âmbito das unidades do Cebraspe com seus objetivos estratégicos;

§ 4º Assegurar a efetiva oferta de capacitação e desenvolvimento, com foco nas competências necessárias aos processos de trabalho e ao fazer individual e institucional do Centro;

§ 5º Aprimorar, nas lideranças, as competências gerenciais, especialmente aquelas relacionadas à gestão de pessoas, de maneira contínua e alinhada às diretrizes estratégicas do Centro;

§ 6º Administrar com transparência e respeito a confidencialidade das informações pessoais e profissionais dos colaboradores, protegendo-as de maneira segura e confiável;

§ 7º Estimular práticas de liderança e gestão que promovam a responsabilidade social e as condutas éticas nas negociações entre o Centro e a entidade representativa dos colaboradores;

§ 8º Promover a cultura da responsabilidade social por meio de ações e projetos que incentivem a empatia e a solidariedade dos colaboradores;

§ 9º Priorizar a segurança e a saúde ocupacionais, com ênfase na prevenção de acidentes e doenças ocupacionais, além da promoção da saúde, em conformidade com requisitos legais e regulamentares;

§ 10º Incentivar os colaboradores a contribuírem para a inovação e a sustentabilidade organizacional;

§ 11º Focar na disseminação do conhecimento singular e estratégico do fazer do Cebraspe, de forma a propiciar a gestão do conhecimento;

§ 12º Conscientizar pessoas e equipes sobre a responsabilidade compartilhada, promovendo um ambiente de trabalho profissional, respeitoso, agradável, cooperativo e solidário, encorajando o compartilhamento de ideias e sugestões.

## Capítulo V

## Dos Subsistemas de Gestão de Pessoas e Seus Objetivos

**Art. 7º** Os subsistemas de gestão de pessoas complementares desta política têm por principal objetivo promover a eficácia e a sustentabilidade institucionais por meio da gestão estratégica das pessoas com foco na excelência para o cumprimento da missão, e no alcance da visão estratégica organizacional da instituição. Esses subsistemas são os seguintes.

§ 1º **Recrutamento e seleção:** atrair, por meio de ações coordenadas, colaboradores que estejam alinhados com a visão de futuro, os objetivos estratégicos e as competências comportamentais, técnicas e gerenciais necessárias ao Cebraspe. Para tanto, deve-se buscar, por meio de processos de recrutamento e seleção interno, externo ou misto, a contratação de profissionais com capacidade e qualificação adequadas aos cargos, ao fazer institucional e às necessidades do Centro, conforme estabelecido no Plano de Cargos, Carreiras e Remunerações (PCCR), tendo por objetivos:

- a. planejar o dimensionamento da força de trabalho, quantitativa e qualitativamente, valendo-se de estratégias que levem em consideração a composição das unidades, as competências requeridas e os objetivos estratégicos do Centro;
- b. desenvolver processos de seleção que adotem critérios capazes de identificar, por meio de estratégias variadas e avaliações práticas e/ou descritivas, os perfis profissionais alinhados às necessidades de cada unidade do Centro;
- c. orientar os processos de movimentação interna, considerando a convergência entre critérios, interesses da instituição e interesses individuais, garantindo transparência na divulgação;
- d. planejar, acompanhar e avaliar os procedimentos, planos e ações de gestão de pessoas, alinhados ao direcionamento estratégico, estudos de diagnósticos internos e melhores práticas identificadas em pesquisas e programas;
- e. propor a estruturação de cargos e carreiras de forma clara, dinâmica, contingencial e situacional, definindo competências, atribuições e responsabilidades para promover a execução dos objetivos e projetos do Cebraspe.

§ 2º **Capacitação e desenvolvimento por competências:** promover e impulsionar o aprimoramento profissional de forma contínua, por meio de iniciativas educacionais, de desenvolvimento e capacitação, levantadas a partir de diagnósticos que identificam lacunas nas competências essenciais para o Centro. Para tanto, deve-se focar na gestão do saber e do saber fazer e nas atitudes do corpo funcional da organização, incentivando investimentos conjuntos entre a instituição e os colaboradores (autodesenvolvimento), com vistas ao desenvolvimento e ao aprimoramento das competências laborais que correspondam ao comportamento observável no trabalho, resultante da mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para realizar determinada atividade. Para tanto, os principais objetivos desse subsistema são:

- a. incentivar a instrutoria interna como meio de compartilhamento de conhecimentos, especialmente aqueles patrocinados pelo Centro;
- b. desenvolver um programa de capacitação e desenvolvimento, com ênfase em competências gerenciais, voltado para ocupantes de cargos e funções dessa natureza;
- c. promover ações que estimulem a aprendizagem, o compartilhamento e a produção de conhecimento;
- d. implementar práticas de avaliação de reação, de efetividade de impacto após a oferta de ações de capacitação e de desenvolvimento, utilizando instrumentos previamente validados;
- e. designar aos gestores o papel de facilitadores, mediadores e orientadores no processo de aprimoramento contínuo de seus colaboradores e equipes;
- f. estimular a ampla participação nos eventos de capacitação e desenvolvimento, respeitando as especificidades individuais;
- g. priorizar o acesso dos colaboradores recém-contratados aos programas de ambientação e acolhida;
- h. oportunizar aos novos gestores/líderes a participação em ações de capacitação que possam orientá-los na dinâmica da gestão de pessoas e equipes no âmbito do Cebraspe;
- i. estabelecer parcerias e cooperação técnica com universidades, instituições de ensino públicas ou privadas, entidades, órgãos públicos e iniciativa privada, visando agregar experiências diversas e atender às demandas de capacitação dos colaboradores.

§ 3º **Gestão do conhecimento:** atuar na identificação, registro e compartilhamento dos conhecimentos específicos e singulares das práticas institucionais do Cebraspe, com o propósito de preservar e potencializar o desenvolvimento profissional nas diversas áreas de atuação do Centro, tendo por objetivos:

- a. desenvolver e implementar práticas de gestão da aquisição, do desenvolvimento e da aplicação desses conhecimentos, tendo por intenção preservar e potencializar o desenvolvimento profissional do Cebraspe;
- b. promover a gestão do conhecimento, visando à criação, ao compartilhamento e à aplicação eficaz do conhecimento organizacional para impulsionar a inovação, a produtividade e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores e da instituição como um todo;
- c. facilitar a criação, o compartilhamento e a aplicação de conhecimentos dentro do Cebraspe, com foco no aprimoramento constante, visando promover a gestão contínua do conhecimento e a sustentabilidade organizacional.

§ 4º **Gestão do desempenho:** implementar procedimentos que possibilitem o planejamento, a avaliação e a orientação sistemáticos do desempenho de colaboradores, de gestores e das unidades como um todo, com o objetivo de alcançar os resultados estratégicos da organização, por meio do estabelecimento de metas, expressos em planos de trabalho individuais, fornecendo reconhecimento, *feedback* contínuo e orientações para o desenvolvimento e o

aprimoramento de habilidades no desempenho das atividades laborais. Os principais objetivos desse subsistema são:

- a. garantir que a avaliação de desempenho seja uma ferramenta de gestão eficaz para reconhecer *performances* e orientar o desenvolvimento profissional dos colaboradores do Centro;
- b. adotar um modelo de avaliação de desempenho imparcial em relação ao suporte e às condições de trabalho;
- c. incluir competências como critérios na avaliação de desempenho;
- d. proporcionar as condições para a apresentação de *feedback* entre gestores e colaboradores, visando tratar os pontos fortes, bem como indicar pontos de aperfeiçoamento e melhorias;
- e. orientar e capacitar avaliadores quanto à dinâmica do processo de gestão de desempenho;
- f. estabelecer mecanismos de reconhecimento para colaboradores que alcançarem desempenho excepcional;
- g. vincular o desenvolvimento na carreira aos resultados da avaliação de desempenho e à expansão das competências, adotando mecanismos que permitam o desenvolvimento dos colaboradores com desempenho destacado.

§ 5º **Saúde e segurança no trabalho:** garantir um ambiente de trabalho seguro e saudável, incluindo a prevenção de acidentes e a promoção da saúde ocupacional. Os principais objetivos desse subsistema são:

- a. desenvolver ações voltadas para saúde ocupacional, segurança e qualidade de vida dos colaboradores, proporcionando condições para que possam exercer suas atividades de forma saudável e segura;
- b. promover uma cultura prevencionista de saúde e segurança do trabalho, em todas as suas unidades, atividades, produtos e serviços, em atendimento aos requisitos legais e aos valores da instituição;
- c. priorizar programas que viabilizem a realização de exames médicos periódicos e que permitam atender necessidades e práticas de valorização da saúde do trabalhador;
- d. monitorar a incidência de doenças e a prevenção de riscos à saúde e à segurança de colaboradores, com apoio de pesquisas, ações de controle médico e de assistência psicossocial, assim como ações de engenharia de segurança do trabalho no âmbito dos riscos físico-ambientais;
- e. fomentar uma cultura organizacional que valorize a segurança e a saúde dos colaboradores, com o engajamento ativo das comissões em programas de conscientização e treinamento;
- f. realizar avaliações periódicas de riscos e identificar áreas de melhoria contínua na gestão da saúde e da segurança no trabalho, com a participação ativa da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) e da Comissão Interna de Promoção à Saúde e Prevenção de Acidentes (CIPAD) na análise de dados e *feedbacks* dos trabalhadores;

- g. cooperar com os trabalhadores, representantes sindicais, CIPA e CIPAD, além de órgãos governamentais, para promover um ambiente de trabalho seguro e saudável, por meio de ações conjuntas de monitoramento e de melhoria contínua.

§ 6º **Qualidade de vida e bem-estar no trabalho:** fomentar um ambiente de trabalho que valorize e incentive a saúde e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal dos colaboradores, levando em consideração elementos que influenciam na qualidade de vida e no bem-estar no ambiente de trabalho, tendo por objetivos:

- a. estabelecer e preservar um ambiente organizacional otimizado, oportunizando ações que promovam a qualidade de vida dos colaboradores;
- b. implementar ações e programas embasados em diagnósticos prévios das condições de trabalho, suporte, satisfação e motivação dos colaboradores do Centro;
- c. desenvolver e manter benefícios essenciais para a assistência e a promoção da saúde, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho;
- d. incentivar a adoção de práticas que previnam riscos à saúde física e mental dos colaboradores;
- e. adotar um programa de qualidade de vida e bem-estar no trabalho que promova a responsabilidade compartilhada, com destaque para as relações de reciprocidade entre colaborador e instituição.

§ 7º **Ambientação e integração:** focar na acolhida, na recepção e na integração dos novos colaboradores à cultura, aos valores, aos processos e às dinâmicas de gestão da organização, assegurando uma transição tranquila e eficiente do novo colaborador para o novo ambiente de trabalho. Esse subsistema tem por objetivos:

- a. proporcionar uma compreensão clara dos valores, missão, visão e normas do Centro, ajudando os novos colaboradores a entenderem o ambiente de trabalho e a se integrarem à cultura organizacional;
- b. garantir que os novos colaboradores se sintam bem-vindos, confortáveis e preparados para contribuir efetivamente para a consecução dos objetivos estratégicos do Cebraspe, desde o início de sua jornada profissional;
- c. orientar os novos colaboradores sobre processos, políticas, sistemas e procedimentos da organização, garantindo que compreendam as expectativas e os requisitos relacionados ao desempenho de suas funções;
- d. criar oportunidades para que os novos colaboradores conheçam seus colegas de trabalho, gestores e outros membros da equipe, promovendo a integração social e facilitando a construção de relacionamentos positivos no ambiente de trabalho;
- e. acelerar o processo de integração dos novos colaboradores, proporcionando-lhes as informações, os recursos e o apoio necessários para que possam alcançar rapidamente um desempenho eficaz em seus papéis, contribuindo para o aumento da produtividade da equipe;

- f. criar uma experiência positiva para os novos colaboradores desde o início de sua jornada na instituição, aumentando a probabilidade de que permaneçam na organização a longo prazo e reduzindo, assim, a rotatividade de pessoal;
- g. promover uma integração eficaz dos novos colaboradores, demonstrando interesse em seu sucesso e bem-estar, contribuindo para o aumento do engajamento e da satisfação no trabalho.

§ 8º **Carreira, Remuneração e benefícios:** organizar e estruturar as funções e as carreiras, definindo políticas de salários, benefícios e incentivos para atrair, reter e motivar os colaboradores, com o objetivo de:

- a. assegurar que as práticas de remuneração estejam em conformidade com as leis trabalhistas e as regulamentações internas e pertinentes;
- b. oferecer benefícios que promovam a satisfação e o bem-estar dos colaboradores;
- c. garantir que a remuneração seja justa e equitativa dentro da organização, levando em consideração fatores como responsabilidades do cargo, experiência e habilidades, de forma a evitar disparidades salariais injustas entre os colaboradores que desempenham funções semelhantes;
- d. desenvolver estratégias de remuneração e benefícios que sejam financeiramente sustentáveis para o Cebraspe, garantindo um equilíbrio entre as necessidades dos colaboradores e os recursos disponíveis.

## **Capítulo VI Das Competências e Responsabilidades**

**Art. 8º** Os colaboradores do Cebraspe devem observar os princípios, as diretrizes e os objetivos estabelecidos nesta política em todas as suas atividades, colaborando sempre para a construção de resultados sustentáveis, para o fortalecimento da cultura organizacional e para o alcance dos objetivos estratégicos do Centro.

**Art. 9º** Os gestores do Cebraspe devem observar e cumprir as diretrizes e os objetivos estabelecidos nesta política em todas as suas atividades, incentivando o conhecimento desta pelos colaboradores sob sua gestão e, ainda, primar por uma gestão estratégica de pessoas.

**Art. 10º** Compete à área de gestão de pessoas implementar esta política, gerir e atuar nos seus desdobramentos e na divulgação permanente e sistemática do seu conteúdo às partes interessadas.

**Art. 11º** Às diretorias, coordenações e supervisões do Cebraspe compete atuar como gestores desta política.

**Art. 12º** Compete à Diretoria Executiva submeter esta política à Diretoria-Geral para validação e tratativas necessárias à aprovação do Conselho de Administração, bem como garantir a sua

implementação, zelando pela observância de seus princípios e diretrizes em todas as suas decisões.

**Art. 13º** Compete à Diretoria-Geral e ao Conselho de Administração aprovar esta política e emanar diretrizes estratégicas para a gestão de pessoas no âmbito do Centro.

## **Capítulo VII Das Disposições Finais**

**Art. 14º** Todas as ações tomadas no âmbito de gestão de pessoas serão, sempre que possível, disseminadas a todos os colaboradores, prezando por uma comunicação transparente e eficaz, com o intermédio dos respectivos gestores.

**Art. 15º** Esta política poderá ser desdobrada em outros normativos, regulamentos ou documentos específicos, desde que alinhados às diretrizes e aos objetivos aqui estabelecidos.

**Art. 16º** Eventuais casos omissos nesta política deverão ser submetidos à Diretoria Executiva para deliberação e providências cabíveis.

**Art. 17º** Esta política entra em vigor na data de sua aprovação.

## ASSINATURA(S) ELETRÔNICA(S)



A autenticidade do documento pode ser conferida no site:  
<https://ged.cebraspe.org.br/ValidarDocumentoGedex.aspx>  
informando o código CRC: 3853485232306447686C673D / Página 14 de 14



Assinado eletronicamente por: Carmensia Jacobina Aires, CPF: 009.061.071-72  
Data da Assinatura: 12/04/2024 16:14:46  
Pontos de autenticação: email: jacob@unb.br; Token: ; IP: 189.6.36.104