

31. QUANDO O CORPORATIVO ENCONTRA O SETORIAL: LIÇÕES DE UM PROJETO DE RH GOVERNAMENTAL

Jessé Mello de Matos
Fernanda Lirio Coutinho
Fabricio Pereira Mariano
Manuella Costa Zamboni

Secretaria de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo

Resumo

Durante o diagnóstico inicial e o mapeamento de processos de um projeto estratégico de governo voltado à implantação de um novo sistema corporativo de Recursos Humanos, com atendimento a múltiplos órgãos, identificou-se que o sistema então vigente, embora concebido como corporativo, havia incorporado ao longo do tempo diversos processos de natureza setorial. Esses processos eram executados diretamente no interior do sistema por meio de regras específicas, telas e rotinas próprias, com o objetivo de atender demandas particulares de determinados órgãos. Esse cenário impôs desafios relevantes para a implantação do novo sistema, especialmente no que se refere ao equilíbrio entre a padronização necessária à governança corporativa, à continuidade operacional dos órgãos e ao atendimento de demandas setoriais legítimas. Destacaram-se, como principais riscos, a ampliação excessiva de customizações, com impactos negativos sobre a sustentabilidade do sistema e a dificuldade de delimitar quais processos deveriam compor o núcleo corporativo. Como estratégia central, o projeto adotou a diferenciação clara entre processos corporativos e processos setoriais, associada ao uso de integrações para acesso aos dados como alternativa à incorporação direta desses processos no sistema corporativo de RH. Os processos foram identificados e classificados, definindo-se que aqueles de natureza setorial, quando legítimos, deveriam consumir dados corporativos por meio de integrações padronizadas e controladas. A disponibilização de dados via APIs ou por outros meios consolidou-se como elemento-chave para garantir padronização, interoperabilidade e autonomia setorial. O case contribui para o debate sobre a implantação de sistemas corporativos em ambientes públicos complexos e descentralizados, oferecendo uma abordagem prática e replicável para equilibrar governança, padronização e autonomia organizacional.

Palavras-chave: Sistemas Corporativos de RH; Governança; Padronização de Processos; Integração de Sistemas; Autonomia Setorial.