

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC)
REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E
TECNOLÓGICA (RFEPT)
CENTRO DE REFERÊNCIA EM FORMAÇÃO E EAD DO INSTITUTO FEDERAL
DE SANTA CATARINA (CERFEaD/IFSC)
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
EM REDE NACIONAL (PROFEPT)

CONDIÇÕES PARA A ATUAÇÃO ESTRATÉGICA DAS UNIDADES DE GESTÃO
DE PESSOAS DOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA

DANIELLE CHRISTIANE TIEFENSEE CASCAES

Florianópolis/SC

2021

DANIELLE CHRISTIANE TIEFENSEE CASCAES

**CONDIÇÕES PARA A ATUAÇÃO ESTRATÉGICA DAS UNIDADES DE GESTÃO
DE PESSOAS DOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA**

Dissertação apresentada ao Centro de Referência em Formação e EaD (CERFEAD) do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) como pré-requisito para o desenvolvimento da dissertação do Curso de Pós-Graduação, stricto sensu Mestrado Profissional, em Educação Profissional e Tecnológica em Rede Nacional.

Orientador: Prof. Dr. Douglas Paulesky Juliani

Florianópolis/SC

2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor.

Cascaes, Danielle Christiane Tiefensee
Condições para a atuação estratégica das unidades
de gestão de pessoas dos Institutos Federais de Educação, Ciência
e Tecnologia / Danielle Christiane Tiefensee
Cascaes ; orientação de Douglas Paulesky Juliani.
- Florianópolis, SC, 2021.

215 p.
Dissertação (Pós-graduação Stricto Sensu - Mestrado)
- Instituto Federal de Santa Catarina, Centro de
Referência em Formação e Educação à Distância -
CERFEAD. Mestrado Profissional em Educação Profissional
e Tecnológica. Departamento de Formação de Formadores.
Inclui Referências.

1. Gestão Estratégica de Pessoas . 2. Administração
Pública. 3. Institutos Federais. 4. Gestão de Pessoas.
I. Juliani, Douglas Paulesky . II. Instituto Federal
de Santa Catarina. Departamento de Formação de Formadores.
III. Título.

DANIELLE CHRISTIANE TIEFENSEE CASCAES

CONDIÇÕES PARA A ATUAÇÃO ESTRATÉGICA DAS UNIDADES DE GESTÃO DE PESSOAS DOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), do Instituto Federal de Santa Catarina – Cerfead, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação Profissional e Tecnológica.

Aprovada em 22 de dezembro de 2022.

COMISSÃO EXAMINADORA



Documento assinado digitalmente
DOUGLAS PAULESKY JULIANI
Data: 10/02/2022 16:55:18-0300
CPF: 009.470.869-00
Verifique as assinaturas em <https://v.ifsc.edu.br>

Prof. Dr. Douglas Paulesky Juliani- Orientador
Instituto Federal de Santa Catarina



Documento assinado digitalmente
AMANDA RIBEIRO VIEIRA
Data: 14/02/2022 16:20:28-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Profa Amanda Ribeiro Vieira, Dra - Membro Interno
Instituto Federal de São Paulo



Profa- Heila Magali da Silva Veiga, Dra- Membro Externo
Universidade Federal de Uberlândia

DANIELLE CHRISTIANE TIEFENSEE CASCAES

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NOS INSTITUTOS FEDERAIS:
DESAFIOS E POSSIBILIDADES.**

Produto Educacional apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), do Instituto Federal de Santa Catarina – Cerfead, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação Profissional e Tecnológica.

Aprovado e validado em 22 de dezembro de 2021.

COMISSÃO EXAMINADORA



Documento assinado digitalmente

DOUGLAS PAULESKY JULIANI

Data: 10/02/2022 16:55:42-0300

CPF: 009.470.869-00

Verifique as assinaturas em <https://v.ifsc.edu.br>

Prof. Dr. Douglas Paulesky Juliani- Orientador
Instituto Federal de Santa Catarina



Documento assinado digitalmente

AMANDA RIBEIRO VIEIRA

Data: 14/02/2022 16:22:04-0300

Verifique em <https://verificador.iti.br>

Profa Amanda Ribeiro Vieira, Dra - Membro Interno
Instituto Federal de São Paulo



Profa- Heila Magali da Silva Veiga, Dra- Membro Externo
Universidade Federal de Uberlândia

Dedico este trabalho aos meus pais Carla e Roberto que, desde muito nova, me ensinaram princípios científicos para compreender o mundo. E, sobretudo, o quanto ele era injusto e precisava ser transformado. Dedico ao meu filho Leonardo, amor maior da minha vida.

AGRADECIMENTOS

À minha família, meu porto seguro. Ao meu companheiro Lucas por todo apoio, compreensão e, é claro, por ter revisado meu trabalho.

Agradeço, especialmente, a pessoa que tornou possível a escrita deste trabalho, diante do contexto de pandemia e escolas fechadas. Dani, à você meu maior agradecimento. Se não fosse você nos ajudando com as tarefas domésticas e com os cuidados com o Léo, jamais teria conseguido concluir este trabalho sem perder minha sanidade mental.

Ao meu orientador Douglas Paulesky Julinani que me acolheu como orientanda “extra” e abraçou completamente minha ideia de projeto de pesquisa. Durante toda a trajetória foram muitas as palavras de incentivo e reconhecimento, sempre respeitando meus limites.

Às minhas colegas Mariana e Nauana, por terem contribuído na elaboração dos instrumentos de coleta de dados. Especialmente, agradeço à Mariana por ter sugerido importantes aprimoramentos na apresentação e redação do roteiro de entrevista.

Agradeço, também, ao apoio e incentivo que recebi das minhas colegas de trabalho Luciana e Ianka.

À amiga e colega de mestrado Milene, que esteve comigo desde a preparação para prova do mestrado, nos trabalhos das disciplinas, até no treino da apresentação da qualificação.

À minha amiga Manô, pelas conversas de mútuo acolhimento que tivemos nas nossas caminhadas matinais à beira-mar.

Aos demais amigos e colegas que, de alguma forma, me apoiaram e contribuíram para a elaboração deste trabalho.

Aos professores Pedro Meneses e Adriano Larentes que participaram da minha banca de qualificação e apontaram, minuciosamente, aspectos que precisavam ser aprimorados no meu projeto. Às professoras Heila Veiga e Amanda Vieira por terem aceitado participar da minha banca de defesa.

À Márcia pela colaboração no designer instrucional do meu produto educacional, um livro didático.

Aos colegas, servidores públicos federais, professores, gestores e servidores da área de gestão de pessoas que, na correria do final do ano, aceitaram avaliar meu produto educacional.

Aos servidores e gestores de gestão de pessoas que participaram da pesquisa, acreditando nesta como ferramenta de mudança de suas realidades de trabalho.

RESUMO

CASCAES, Danielle Christiane Tiefensee. **Condições para a atuação estratégica das unidades de gestão de pessoas dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia**. 2021. 215 f. Dissertação (Curso de Pós-Graduação *stricto sensu* Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica em Rede Nacional) – Instituto Federal de Santa Catarina, Florianópolis/SC, 2021.

Apesar de várias evidências empíricas sobre a relação de intervenções da área de Gestão de Pessoas (GP) com o desempenho organizacional, levantamentos periódicos do Tribunal de Contas da União têm apontado para a dificuldade dos Institutos Federais (IFs) demais Instituições Federais de Ensino (IFEs) em adotar boas práticas de GP. Embora se identifique uma série de fatores externos, que interferem na capacidade das unidades de GP da administração pública em atuar de maneira estratégica, estudos recentes têm apontado para a importância de alguns fatores internos à organização, quando se trata do sucesso ou insucesso da implementação de políticas e práticas estratégicas de gestão de pessoas. O objetivo geral deste estudo é caracterizar as condições intraorganizacionais que favorecem a atuação estratégica das unidades de Gestão de Pessoas dos IFs. A pesquisa é aplicada, de abordagem qualiquantitativa, e quanto aos objetivos, ela é exploratória e descritiva. Foram utilizados os seguintes procedimentos técnicos para a coleta de dados: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, entrevista e questionário eletrônico. Oito IFEs e 12 servidores de unidades de GP participaram do estudo. Foram identificadas 10 condições intraorganizacionais que mais favorecem a atuação estratégica da área de GP dos IFs e demais IFEs. Todas essas 10 condições já eram apontadas pela literatura como fatores que favorecem a atuação estratégica das unidades de GP da Administração Pública Federal. São elas: Integração estratégica da área de GP; Estrutura da unidade de GP; Recursos humanos da unidade de GP; Qualificação da liderança de GP; Recursos materiais da unidade de GP; Amparo legalmente e normativamente atribuições estratégicas para a unidade de GP; Apoio da alta administração; Habilidade política da liderança de GP; Continuidade administrativa; e Presença da unidade de GP nas arenas decisórias. Entretanto, os dados deste estudo permitiram uma caracterização mais detalhada e contextualizada de 6 destas 10 condições que favorecem a atuação estratégica das unidades de GP das IFEs. Considera-se que a pesquisa fornece contribuições para a área de Gestão de Pessoas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, ao delimitar práticas estratégicas de GP que podem ser adotadas por essas instituições, bem como as condições intraorganizacionais que favorecem a adoção das mesmas. Outra contribuição importante é a elaboração de um produto educacional (livro didático) voltado à formação de servidores e gestores dos Institutos Federais.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Pessoas. Administração Pública. Institutos Federais. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

Despite various empirical evidences about the relationship of Human Resource Management (HRM) interventions and organizational performance, periodic surveys by the Tribunal de Contas da União have pointed to the difficulty of Federal Institutes (IFs) and other Federal Education Institutions (IFEs) to adopt good HRM practices. Although there are external factors identified, which interfere in the capacity of HRM units in public administration to act strategically, recent studies have pointed to the importance of some internal factors, when it comes to the success or failure of the implementation of strategic policies and practices in human resource management. The general objective of this study is to characterize the intra-organizational conditions that favor the strategic performance of the HRM units of the IFs. The research is applied, has a qualiquantitative approach, and as for the objectives, it is exploratory and descriptive. The following technical procedures were used for data collection: bibliographical research, documental research, interview and electronic questionnaire. Eight IFEs and 12 servers from HRM units participated in the study. Ten intra-organizational conditions were identified that most favor the strategic performance of the HRM area of the IFs and other IFEs. All of these 10 conditions were already pointed out in the literature as factors that favor the strategic action of the federal public administration HRM units. They are: Strategic integration of the HRM area; HRM unit structure; HRM unit human resources; HRM leadership qualification; Material resources of the HRM unit; Legally and normatively support strategic assignments for the HRM unit; Support from senior management; Political skills of the HRM leadership; Administrative continuity; and Presence of the HRM unit in decision-making arenas. However, the data from this study allowed a more detailed and contextualized characterization of 6 of these 10 conditions that favor the strategic performance of the IFEs' HRM units. It is considered that the research provides contributions to the HRM area of the Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, by delimiting strategic HRM practices that can be adopted by these institutions, as well as the intra-organizational conditions that favor their adoption. Another important contribution is the development of an educational product (textbook) aimed at training civil servants and managers who work in the HRM area of the Institutos Federais.

Key words: Strategic Human Resource Management. Public Administration. Institutos Federais. Human Resource Management

LISTA DE ILUSTRAÇÃO

Quadro 1 –	Fatores intraorganizacionais que favorecem a atuação estratégica das unidades de GP da AP.....	45
Quadro 2 –	Questões que avaliam a boa prática de gestão de pessoas “Realizar planejamento da gestão de pessoas”.	50
Figura 1 –	Níveis de capacidade em Governança ou Gestão.....	52
Quadro 3 –	Caracterização da pesquisa.....	58
Quadro 4 –	Estratégia de Busca nas Bases de Dados.....	58
Quadro 5 –	Grupos pesquisados.....	61
Quadro 6 –	Organizações participantes da pesquisa.....	62
Quadro 7 –	Participantes do estudo.....	64
Quadro 8 –	Procedimentos técnicos utilizados para alcançar os Objetivos Específicos.....	66
Figura 2 –	Fases de análise de conteúdo das perguntas abertas.....	69
Figura 3 –	Alinhamento vertical das práticas de gestão de pessoas do TCU.....	71
Figura 4 –	Alinhamento vertical de uma boa prática de Gestão do Desempenho do TCU.....	72
Figura 5 –	Alinhamento horizontal de práticas de Capacitação e Gestão do Desempenho do TCU.....	72
Figura 6 –	Alinhamento horizontal das práticas de Gestão da Qualidade de Vida com o subsistema de Gestão do Desempenho.....	73
Figura 7 –	Alinhamento horizontal das práticas de Gestão da Qualidade de Vida com o subsistema de Recrutamento e Seleção.....	73
Figura 8 –	Alinhamento horizontal das práticas de Recrutamento e Seleção com as práticas de Capacitação.....	74
Quadro 9 –	Síntese da validação do Resultado do perfil de Governança e Gestão de Pessoas do Levantamento do TCU de 2018.....	76

Quadro 10 – Presença ou ausência de condições que favorecem a adoção das boas práticas de GP do TCU.....	79
Quadro 11 – Atividades/práticas desenvolvidas pela unidade de GP que pertencem ao subsistema “Gestão de benefícios”....	85
Quadro 12 – Atividades/práticas desenvolvidas pela unidade de GP que pertencem ao subsistema “Recrutamento e seleção”.....	86
Quadro 13 – Atividades/práticas desenvolvidas pela unidade de GP que pertencem ao subsistema “Capacitação”.....	88
Quadro 14 – Atividades realizadas ou práticas estratégicas adotadas pela unidade de GP que pertencem ao subsistema “Gestão do Desempenho”	89
Quadro 15 – Atividades realizadas pela unidade de GP que pertencem ao subsistema “Gestão da qualidade de vida e promoção da saúde”	91
Quadro 16 – Quantidade de atividades/práticas estratégicas desenvolvidas por subsistema de gestão de pessoas.....	92
Quadro 17 – Objetivos e metas institucionais que dependem diretamente da unidade de GP para operacionalização de acordo com os entrevistados.....	94
Quadro 18 – Qual deveria ser o papel da unidade de GP em uma IFE de acordo com os entrevistados.....	97
Quadro 19 – Atividades e práticas previstas em normativos internos como atribuição da unidade de GP que pertencem ao subsistema “Gestão de benefícios”.....	100
Quadro 20 – Atividades e práticas previstas em normativos internos como atribuição da unidade de GP que pertencem ao subsistema “Recrutamento e seleção”	100
Quadro 21 – Atividades e práticas previstas em normativos internos como atribuição da unidade de GP que pertencem ao subsistema “Capacitação”	102
Quadro 22 – Atividades e práticas previstas em normativos internos	

	como atribuição da unidade de GP que pertencem ao subsistema “Gestão do Desempenho”.....	104
Quadro 23 –	Atividades e práticas previstas em normativos internos como atribuição da unidade de GP que pertencem ao subsistema “Gestão da qualidade de vida e promoção da saúde”	105
Quadro 24 –	Número de práticas estratégicas previstas em normativos internos e número de atividades/práticas estratégicas desenvolvidas.....	107
Quadro 25 –	Metas institucionais que dependem da unidade de GP para operacionalização, extraídas de documentos institucionais da Org.2.....	109
Quadro 26 –	Metas institucionais que dependem da unidade de GP para operacionalização, extraídas de documentos institucionais da Org.3.....	110
Quadro 27 –	Metas institucionais que dependem da unidade de GP para operacionalização, extraídas de documentos institucionais da Org.4.....	110
Quadro 28 –	Metas institucionais que dependem da unidade de GP para operacionalização, extraídas de documentos institucionais da Org.9.....	11
Quadro 29 –	Caracterização da estrutura da unidade de GP.....	114
Quadro 30 –	Caracterização dos recursos humanos da unidade de GP.....	117
Quadro 31 –	Relação de servidores de GP responsáveis pelo desenvolvimento de atividades burocráticas de GP para cada 1000 (mil) servidores da IFE e.....	119
Quadro 32 –	Caracterização dos recursos materiais da unidade de GP.....	120
Quadro 33 –	Práticas adotadas pela alta administração na promoção da gestão estratégica para a área de gestão de pessoas.....	121

Quadro 34 –	Caracterização da estrutura, dos recursos, das normas internas e o apoio da alta administração para o desenvolvimento das atividades estratégicas de GP.....	123
Quadro 35 –	Condições intraorganizacionais que favorecem a atuação estratégica das unidades de GP nas IFEs.....	133
Figura 9 –	Capa do livro didático.....	138
Figura 10 –	Capa do primeiro módulo do livro didático.....	139
Figura 11 –	Unidades que compõem o Módulo 1.....	139
Figura 12 –	Primeira página da Unidade 1 do Módulo 1.....	140
Figura 13 –	Página 34 da Unidade 3 do Módulo 1.....	141
Figura 14 –	Capa do segundo módulo do livro didático.....	142
Figura 15 –	Unidades que compõem o Módulo 2.....	142
Figura 16 –	Unidade 1 do Módulo 2- Entrevistas com servidores e gestores de GP.....	143
Figura 17 –	Avaliadores do produto educacional.....	144
Figura 18 –	Avaliação do aspecto “Atração”.....	145
Figura 19 –	Avaliação do aspecto “Envolvimento”.....	145
Figura 20 –	Avaliação do aspecto “Compreensão”, pergunta 1.....	146
Figura 21 –	Avaliação do aspecto “Compreensão”, pergunta 2.....	146
Figura 22 –	Avaliação do aspecto “Compreensão”, pergunta 3.....	147
Figura 23 –	Avaliação do aspecto “Compreensão”, pergunta 4.....	147
Figura 24 –	Avaliação do aspecto “Compreensão”, pergunta 5.....	148
Figura 25 –	Avaliação do aspecto “Compreensão”, pergunta 6.....	148
Figura 26 –	Avaliação do aspecto “Aceitação”, pergunta 1.....	149
Figura 27 –	Avaliação do aspecto “Aceitação”, pergunta 2.....	150
Figura 28 –	Avaliação do aspecto “Mudança de Ação”.....	151

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APF	Administração Pública Federal
IFs	Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia
IFEs	Instituições Federais de Ensino
FG	Função Gratificada
CD	Cargo de Direção
GEP	Gestão Estratégica de Pessoas
GP	Gestão de Pessoas
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
OE	Objetivo Específico
RH	Recursos Humanos
TCU	Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Objetivo Geral	17
1.1.1	Objetivos Específicos	17
1.2	Aderência do Tema ao Programa PROFEPT	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1	A Educação Profissional e Tecnológica	20
2.1.1	Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.....	21
2.2	A Gestão de Pessoas	23
2.2.1	As teorias organizacionais e a Gestão de Pessoas.....	24
2.2.2	Os objetivos, funções, subfunções, processos e subsistemas da Gestão de Pessoas.....	27
2.2.3	Gestão Estratégica de Pessoas	29
2.2.4	Estrutura organizacional e Gestão de Pessoas	32
2.2.5	A Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal.....	33
2.2.6	Gestão Estratégica de Pessoas e Administração Pública Federal	38
2.2.7	O Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas do TCU	47
2.2.8	A Gestão de Pessoas nos Institutos Federais	51
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	56
3.1	Caracterização da Pesquisa	56
3.2	Detalhamento dos Procedimentos Metodológicos da Pesquisa.....	57
3.2.1	Pesquisa bibliográfica.....	57
3.2.2	Pesquisa documental	58
3.2.3	Amostragem	59
3.2.3.1	<i>Amostragem de organizações</i>	<i>59</i>
3.2.3.2	<i>Amostragem de participantes do estudo</i>	<i>62</i>
3.2.4	Instrumentos de coleta de dados.....	64
3.2.5	Procedimentos técnicos de coleta de dados e Objetivos Específicos (OE).....	65
3.2.6	Coleta e análise dos dados	66
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	69
4.1	Aderência do conjunto das práticas de governança e gestão de pessoas avaliadas pelo TCU à literatura de GP e GEP.	69

4.2	Validação do Resultado do Levantamento do TCU de 2018 sobre Governança e Gestão de Pessoas	74
4.3	Aspectos que favoreceram ou prejudicaram a adoção das Boas Práticas de Governança e Gestão de Pessoas delimitadas pelo TCU em 2018.....	76
4.4	Atividades burocráticas e estratégicas realizadas pelas unidades de GP face às características da estrutura, dos recursos e atribuições normativas destas unidades e à atuação da alta administração na promoção da gestão estratégica da área	84
4.4.1	Atividades burocráticas e práticas estratégicas desenvolvidas pelas unidades de GP	84
4.4.1.1	<i>Objetivos e metas institucionais que dependem da unidade de GP: o que dizem os entrevistados.</i>	<i>93</i>
4.4.1.2	<i>Qual deve ser o papel da unidade de GP em uma IFE, segundo os entrevistados</i>	<i>95</i>
4.4.2	Atribuições normativas das unidades de GP	99
4.4.2.1	<i>Objetivos e metas institucionais que dependem da unidade de GP: o que está nos documentos.....</i>	<i>107</i>
4.4.3	Estrutura organizacional das unidades de GP	112
4.4.4	Recursos das unidades de GP	115
4.4.4.1	<i>Recursos humanos das unidades de GP</i>	<i>116</i>
4.4.4.2	<i>Recursos materiais das unidades de GP.....</i>	<i>119</i>
4.4.5	Práticas adotadas pela alta administração na promoção da gestão estratégica para a área gestão de pessoas.....	121
4.5	Condições intraorganizacionais que favorecem a atuação estratégica da unidade de GP das IFEs.....	122
5	PRODUTO EDUCACIONAL	136
5.1	Concepção	136
5.2	Aplicação e validação do produto.....	143
5.3	Registro do Produto Educacional	152
6	CONCLUSÃO.....	154
	REFERÊNCIAS	157

APÊNDICE A– TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....	169
APÊNDICE B– QUESTIONÁRIO	172
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	174
ANEXO A - LEVANTAMENTO INTEGRADO DE GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL E GESTÃO PÚBLICAS CICLO 2021- QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	196

1 INTRODUÇÃO

A Lei nº 11.892/2008 transformou os Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs) e outras escolas federais em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs). Os IFs foram criados com objetivo de responder, de forma ágil e eficaz, às demandas crescentes por formação profissional e de produção de conhecimentos científicos que atendem a arranjos produtivos locais e ao desenvolvimento socioeconômico (PACHECO; SILVA, 2009). Assim, desde a Lei de criação, em dez anos de expansão, o número de servidores dessas instituições mais do que triplicou. Atualmente, mais de 80 mil servidores atuam na Rede Federal (CONIF, 2020).

A rápida expansão no seu quadro de pessoal, a natureza complexa e inédita da sua função social, bem como as lacunas de formação dos profissionais ingressantes nos IFs imputaram grandes desafios à área de gestão de pessoas dessas instituições (RAMOS, 2014; SPESSATTO; CARMINATI, 2018). Por outro lado, levantamentos periódicos do Tribunal de Contas da União (TCU) têm apontado para a dificuldade dos IFs em adotar boas práticas de gestão de pessoas. No último levantamento com resultados publicados, o Índice de Capacidade em Gestão de Pessoas (iGestPessoas) médio dos IFs e demais instituições de ensino da APF ficou dentro da faixa de classificação inicial (0 a 39.99%), o que significa que predomina nestas organizações a não adoção das boas práticas de gestão de pessoas constantes no questionário de avaliação (BRASIL, 2018). Para o TCU, a área de gestão nos órgãos da administração pública federal deve ter um papel estratégico. De acordo com o órgão de controle, a área deve atuar no desenvolvimento de competências, na melhoria do desempenho, na motivação e no comprometimento dos servidores com a organização, favorecendo, dessa forma, o alcance dos resultados organizacionais.

Embora se identifique uma série de fatores externos (fatores que não estão sob controle da própria organização) que interferem na capacidade das unidades de Gestão de Pessoas (GP) da administração pública em atuar de maneira estratégica, estudos recentes têm apontado para a importância de alguns fatores internos à organização, quando se trata do sucesso ou insucesso da implementação de políticas e práticas estratégicas de gestão de pessoas. Fatores políticos internos e aspectos relacionados à estrutura, atribuições normativas e recursos da unidade de

GP fazem parte das condições que favorecem ou prejudicam a atuação estratégica da área de GP na administração pública (ARAÚJO, 2019; CARVALHO *et al.* 2009; CASTRO, 2018; CORTÊS, 2016; CORTÊS; MENESES, 2019; FONSECA, 2013; FONSECA; MENESES, 2016; MOURA; SOUZA, 2016; SILVÉRIO, 2020; CAMÕES; MENESES, 2016; TRUSS, 2003, 2008).

Mesmo que a atuação estratégica da área de GP na administração pública federal tenha sido alvo de pesquisas de mestrado e doutorado desenvolvidas na última década, especialmente, pelo Centro de Pesquisa e Desenvolvimento de Políticas Estratégicas de Pessoas no Setor Público da Universidade de Brasília, ainda são poucos os trabalhos publicados sobre o tema em revistas Qualis A e B no Brasil. Um estudo bibliométrico da produção científica nacional sobre implementação de práticas de gestão estratégica de pessoas realizada por Castro e colaboradores (2020) apontou que apenas 19 artigos foram publicados, entre 1997 e 2017, sobre essa temática. Os estudos identificaram que os principais procedimentos de coleta de dados utilizados foram estudo de caso (15 artigos; 79% da amostra), seguido pela análise documental (8 artigos; 42% da amostra), levantamento (3 artigos; 16% da amostra). Quanto a abordagem utilizada, 14 artigos (74% da amostra) utilizaram a abordagem qualitativa, 3 artigos (16% da amostra) utilizaram a abordagem quantitativa e apenas um deles (5% da amostra) utilizou ambas as abordagens. Por fim, o estudo apontou que apenas 5 dos artigos (26% da amostra) tratavam do tema no setor público. Segundo os pesquisadores, “[...] existe uma falta de estudos que combinam o uso da abordagem qualitativa com a quantitativa e que focam em organizações públicas.” (CASTRO *et al.*, p. 1, 2020).

Há também uma carência de estudos que identifiquem quais são as atividades estratégicas e burocráticas desenvolvidas pelas unidades de gestão de pessoas na Administração Pública Federal. Não foi possível, também, encontrar nenhuma pesquisa publicada sobre os fatores que favorecem ou prejudicam a adoção das boas práticas de governança e gestão de pessoas avaliadas pelo TCU.

Diante desse contexto, da potencial contribuição da área de GP para o fortalecimento da Rede Federal de EPT como política pública de inclusão e transformação social, de uma má avaliação do TCU sobre a atuação dessa área nos IFs e dos fatores que a literatura aponta como interferentes na atuação estratégica da área de gestão de pessoas, este estudo busca responder a seguinte pergunta de pesquisa “quais condições intraorganizacionais favorecem a atuação estratégica das

unidades de Gestão de Pessoas dos IFs”?

1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é caracterizar as condições intraorganizacionais que favorecem a atuação estratégica das unidades de Gestão de Pessoas dos IFs.

1.1.1 Objetivos Específicos

- a) Verificar a aderência do conjunto das boas práticas de governança e gestão avaliadas pelo TCU à literatura de Gestão de Pessoas e Gestão Estratégica de Pessoas;
- b) Validar o resultado alcançado pelas instituições pesquisadas no Levantamento do TCU de 2018 sobre Governança e Gestão de Pessoas;
- c) Identificar aspectos dos recursos, atribuições normativas e estrutura das unidades de GP, bem como aspectos políticos intraorganizacionais que favoreceram ou prejudicaram a adoção das boas práticas de governança e gestão de pessoas avaliadas pelo TCU, em 2018, nas Instituições Federais de Ensino;
- d) Caracterizar as atividades burocráticas e estratégicas realizadas pelas unidades de GP de Instituições Federais de Ensino face às características da estrutura, dos recursos e atribuições normativas dessas unidades e à atuação da alta administração na promoção da gestão estratégica da área;
- e) Desenvolver e elaborar um livro didático para cursos de formação em GP direcionados a servidores que atuam nas unidades de GP dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

1.2 Aderência do Tema ao Programa PROFEPT

Há na literatura uma vasta gama de conhecimentos sistematizados apontando para os benefícios e contribuições ao desempenho organizacional obtidos como consequência da implementação efetiva de práticas estratégicas de GP. Em poucas palavras, intervenções da unidade de gestão de pessoas podem interferir

diretamente no alcance dos objetivos de uma organização, sejam eles quais forem (HUSELID; JACKSON; SCHULER, 1997; JACKSON; SCHULER; JIANG, 2014; BECKER; HUSELID, 2001; BECKER; HUSELID, 2006; DELERY; DOTY, 1996; SCHIKMANN, 2010; WRIGHT, MCMAHAN, 1992). Sendo assim, o que os IFs podem fazer para que o resultado do trabalho dos seus servidores seja a oferta de uma educação integral e emancipadora aos estudantes? Como atrair para essas instituições profissionais comprometidos com essa formação? Como identificar as necessidades de formação dos servidores e ofertar capacitações efetivas? Quais fatores interferem em um maior ou menor comprometimento dos servidores com os objetivos dos IFs? Como intervir nesses fatores? Essas perguntas traduzem algumas funções que a gestão de pessoas em um IF pode desenvolver. Além da clareza das funções que uma unidade de gestão de pessoas pode desenvolver, é preciso identificar quais condições intraorganizacionais (estrutura, recursos, aspectos políticos) são necessárias para que funções sejam cumpridas.

A consolidação dos Institutos Federais como instituições que possibilitam a formação integral dos seus estudantes, ancorada na concepção do trabalho como princípio educativo e da pesquisa como princípio pedagógico, depende, sobretudo, de condições materiais de estrutura e de processos de gestão de pessoas que garantam que o resultado do trabalho dos professores e técnicos administrativos seja a oferta dessa formação.

De acordo com Libâneo (2013), há 6 áreas de atuação da gestão escolar:

- a) Planejamento, formulação e execução do projeto pedagógico-curricular; b) Organização e desenvolvimento do currículo; c) Organização e desenvolvimento do ensino; d) Práticas de gestão; e) Desenvolvimento profissional; e f) Avaliação institucional da escola e da aprendizagem. (LIBÂNEO, 2013, p. 233)

Esse estudo teve como objetivo pesquisar uma destas áreas de atuação da gestão escolar propostas por Libâneo (2013): “Práticas de gestão”. Mais especificamente, a pesquisa concentrou-se em analisar as práticas de gestão desenvolvidas pelas unidades de gestão de pessoas dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Dessa forma, ela enquadra-se na linha de pesquisa “Organizações e Memórias de Espaços Pedagógicos na EPT” e no Macro Projeto 6 “Organização de espaços pedagógicos na EPT” do Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica em Rede Nacional (PROFEPT).

Por fim, ao se desenvolver um produto educacional voltado para a formação de servidores que atuam na gestão de pessoas dos Institutos Federais, destaca-se, sobretudo, o caráter aplicado desta pesquisa ao contexto da EPT.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção tem por objetivo apresentar brevemente o contexto da educação profissional e tecnológica no Brasil e dos Institutos Federais de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, instituições em que se pretende analisar o fenômeno da atuação estratégica das unidades de Gestão de Pessoas. Esta seção também tem por objetivo apresentar conceitos, modelos e evidências empíricas que caracterizam a atuação das unidades de Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal. Este arcabouço teórico é fruto de pesquisas nacionais e internacionais que subsidiam o desenvolvimento dos estudos sobre a Gestão de Pessoas e a Gestão Estratégica de Pessoas no contexto da administração pública.

2.1 A Educação Profissional e Tecnológica

Nos últimos 15 anos, a Educação Profissional e Tecnológica (EPT) tem ocupado um lugar de destaque na agenda educacional brasileira. A partir da segunda metade do governo Lula, “Importantes políticas foram direcionadas à educação profissional e tecnológica” (RAMOS, 2014, p. 77). Albuquerque e Moraes (2019) destacam que várias políticas promovidas pelo Ministério da Educação- a criação dos IFs, o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec) e a reforma do ensino médio- tentam, de alguma forma, corresponder à uma expressiva demanda social por EPT no País. Os levantamentos da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) com dados estatísticos de indicadores educacionais, intitulado “Education at a Glance”, apontam para essa demanda.

Apenas 8% dos alunos do ensino médio brasileiro estão matriculados em cursos de educação profissional, muito abaixo da média dos países membros da OCDE, que é de 40% (OCDE, 2019). Entre adultos maiores de 25 anos (fora da idade normal de escolarização), o percentual de participação em cursos de educação profissional também é relativamente baixo, 37,5% menor que a média dos países membros da OCDE. Se no Brasil 0,5% dessa população está matriculada em cursos de educação profissional, nos países membros da OCDE a média é de 0,8% (OCDE, 2019).

De acordo com o Decreto nº 5.154/2004, a educação profissional perpassa

todos os níveis de ensino, inclui desde a Formação Inicial e Continuada (sem a necessidade de escolarização prévia), a Educação Profissional Técnica de Nível médio, até a Educação Profissional Tecnológica de Graduação e de Pós-graduação. Entre os ofertantes da educação profissional, os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) são conhecidos por: “[...] atuar em todos os níveis e modalidades de educação profissional, visando ofertar uma estrutura lógica de formação humana e profissional, não sendo apenas um amontoado de cursos sem ligações entre si.” (PASQUALLI; VIEIRA; VIEIRA, 2015, p. 24).

Sobre a educação profissional ofertada nos IFs, Ramos (2014) pontua que essas instituições não devem reduzir a educação às necessidades do mercado de trabalho, mas que não é possível “[...] ignorar as exigências da produção econômica, como campo de onde os sujeitos sociais retiram os meios de vida.” (RAMOS, 2014, p. 101). Dessa forma, ao elaborar o currículo dos cursos, “é importante considerar os estudos locais, a identificação das oportunidades ocupacionais, as tendências da dinâmica sócio produtiva local, regional, nacional e global” (idem). Os cursos ofertados pela Rede Federal de Educação Profissional são classificados de acordo com eixos tecnológicos. Geralmente, os câmpus de um IF ofertam várias modalidades de curso que pertencem a um mesmo eixo tecnológico (relacionado às necessidades sociais e ao arranjo produtivo da região).

2.1.1 Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia

Foi com a publicação da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008 que o Ministério da Educação criou um novo modelo de instituição de educação profissional e tecnológica. Essa Lei, transformou os Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs), as Unidades Descentralizadas de Ensino (UNEDs), as Escolas Técnicas e Agrotécnicas Federais, as Escolas Técnicas vinculadas às Universidades Federais e o Colégio Pedro II na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

A Lei nº 11.892/2008 imputou aos Institutos Federais uma função social complexa, composta por diversas finalidades e objetivos relacionados à qualificação profissional, à produção de conhecimento científico e ao desenvolvimento socioeconômico do país. De acordo com Pacheco e Silva (2008), as instituições que compõem essa rede têm como objetivos:

[...] a promoção da justiça social, da equidade, do desenvolvimento sustentável com vistas a inclusão social, bem como a busca de soluções técnicas e geração de novas tecnologias. Estas instituições devem responder, de forma ágil e eficaz, às demandas crescentes por formação profissional, por difusão de conhecimentos científicos e de suporte aos arranjos produtivos locais. (PACHECO; SILVA, 2008, p. 8).

Viella e Santos (2015, p. 811) destacam a complexa missão dos Institutos Federais “[...] especialmente em relação à abrangência das propostas formativas. Ao mesmo tempo em que conjuga níveis e modalidades de ensino diferenciados, coloca em cena um público-alvo também muito heterogêneo”. Por outro lado, as autoras questionam as poucas ações voltadas à formação docente nos IFs, considerando não apenas a necessidade de formação diante da heterogeneidade do público-alvo, mas também a pouca formação e experiência em EPT dos professores que ingressaram na Rede nos últimos anos.

Atualmente, a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Rede Federal) conta com 38 Institutos Federais (IFs), dois Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets) e o Colégio Pedro II. Todas essas instituições são autarquias federais subordinadas ao Ministério da Educação e fazem parte da administração indireta do Poder Executivo Federal.

A expansão da Rede Federal levou a educação profissional, tecnológica, pública e gratuita para cidades do interior distantes de grandes centros urbanos. Ao todo, são 643 *campi* espalhados pelos 27 estados da federação, que somam mais de um milhão de matrículas. Com a política de expansão da Rede Federal, desde a publicação da Lei que a criou, em 2008, o número de servidores que trabalham nela mais do que triplicou. Hoje trabalham cerca de 80 mil servidores, entre professores e técnico-administrativos (CONIF, 2019).

Spessatto e Carminati (2018) apontam que, ao mesmo tempo que a rápida expansão da Rede oportunizou o acesso à sala de aula de diferentes níveis e modalidades de ensino para um expressivo número de novos estudantes, atraiu profissionais que não tinham como projeto de vida inicial serem professores da EPT. Desta forma, defendem que seja ofertado a esses profissionais uma “[...] formação que contemple os conhecimentos da docência e aqueles que tratam das especificidades de ensinar na Educação Profissional, seja como formação inicial ou,

no caso daqueles que já atuam na área, na formação continuada.” (SPESSATTO; CARMINATI, 2018, p. 37).

Nesta seção foi possível caracterizar brevemente o contexto da EPT no Brasil e as características dos IFs, como política pública. Também foram apresentados alguns aspectos que apontam para desafios que a área de gestão de pessoas da Rede Federal EPT precisa encarar: o exponencial aumento no quadro de pessoal; as lacunas de formação dos profissionais ingressantes, diante da natureza complexa e inédita da função social destas instituições. Na próxima subseção, serão apresentados conceitos chave da área de gestão de pessoas, modelos teóricos e pesquisas empíricas que contribuem para a compreensão do papel das unidades de gestão de pessoas dos IFs e do fenômeno atuação estratégica das unidades de gestão de pessoas na Administração Pública Federal.

2.2 A Gestão de Pessoas

De acordo com Fischer (2002), quanto maior a sofisticação do negócio (em todas as suas dimensões: tecnologia, mercado, expansão e abrangência, etc.) maior é a importância do modelo de gestão de pessoas adotado para o seu sucesso. Segundo o autor, modelo de gestão de pessoas é:

[...] a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho [...] Quando esse conceito é estrategicamente orientado, sua missão prioritária consiste em identificar padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização. A partir de então, obtê-los, mantê-los, modificá-los e associá-los aos demais fatores organizacionais, será seu objetivo principal. (FISCHER, 2002, p. 12-13).

Sem desconsiderar a perspectiva de alguns autores brasileiros, como Fischer (2002); Fleury (2002); Vergara (2000); Dutra (2017); Gil (2016) de pontuar uma diferenciação conceitual e de abrangência de atuação entre Gestão de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, optou-se por considerar as duas nomenclaturas como sinônimos nesta pesquisa visto que muitas publicações da área continuam usando o termo Gestão de Recursos Humanos, que corresponde a tradução literal o termo mais utilizado por autores de língua inglesa, *Human Resource Management*.

Entre autores de língua inglesa houve a mudança de predominância dos termos *Personnel Administration* (Administração de Pessoal) ou *Personnel*

Management (Gestão de Pessoal) para *Human Resource Management* (Gestão de Recursos Humanos), a partir da década de 1980. O termo Gestão de Pessoal era utilizado quando se entendia que o foco das intervenções deveria ser o indivíduo, com o objetivo de prepará-lo e adequá-lo para o desempenho no cargo, assegurando, desta forma, um desempenho humano regular e previsível. Já o termo Gestão de Recursos Humanos começou a ser utilizado quando as intervenções voltaram-se para a gestão do capital humano, de forma planejada, sistêmica com vistas à consecução da estratégia organizacional, com foco na efetividade organizacional no curto e no longo prazo, considerando contingências ambientais (GUEST, 1987; LEGGE, 1995).

2.2.1 As teorias organizacionais e a Gestão de Pessoas

De acordo com Watson (2010), a gestão de pessoas é uma atividade que ocorre dentro das organizações e também uma “disciplina” acadêmica ensinada e pesquisada em instituições de ensino superior de sociedades industrializadas. Geralmente, se utiliza de conceitos teóricos de áreas como psicologia, sociologia, economia, relações trabalhistas, gestão estratégica e teoria organizacional. Segundo o autor, em especial, é muito importante identificar as contribuições da teoria organizacional para compreender a atividade organizacional “gestão de pessoas”. Dentre as várias vertentes teóricas da teoria organizacional relevantes para se compreender a área de gestão de pessoas, a vertente funcionalista, dos sistemas e contingencial, é a que tem mais contribuições para que se compreenda como a gestão de pessoas pode interferir na performance organizacional (WATSON, 2010).

A teoria dos sistemas aplicada à teoria organizacional teve sua origem em conceitos introduzidos pelo biólogo austríaco Karl Von Bertalanffy, em 1968. De acordo com Teoria Geral dos Sistemas (TGS) postulada pelo biólogo, existiriam leis gerais que podem ser aplicadas a um grande número de sistemas, independente das propriedades particulares do sistema específico e de seus elementos (AURELIANO; PESSOA, 2017; DUTRA, 2017; GIL, 2016; MOTTA, 1971). Sendo assim, um sistema pode ser entendido como:

[...] um conjunto de elementos unidos por alguma forma de interdependência, como um todo organizado. Esse todo possui qualidades que nenhuma das partes possui. As qualidades desse todo se refletem em

cada uma das partes. O que acontece em com esse todo influencia cada uma das partes. O que acontece com cada parte influencia o todo e as outras partes. Cada uma dessas partes, por sua vez, reflete o todo e todas as interações. (GIL, 2016, p. 5).

Nesse sentido, ao aplicar a Teoria Geral do Sistemas para analisar as organizações, Motta (1971) considera que as organizações podem ser analisadas em termos de comportamentos inter-relacionados. Segundo ele, o que é relevante analisar em uma organização são os papéis que as pessoas desempenham e não as pessoas em si, “[...] entendendo-se papel como um conjunto de atividades associadas a um ponto específico do espaço organizacional, a que se pode chamar de cargo.” (MOTTA, 1971, p. 24). Sintetizando, a organização “[...] acaba por ser entendida como um sistema de conjunto de papéis, mediante ao quais as pessoas mantêm-se inter-relacionadas.” (MOTTA, 1971, p. 24). A partir dessa abordagem, a gestão de pessoas “[...] é vista como um sistema inserido em um sistema maior com o qual interage.” (DUTRA, 2017, p. 6). Então, como um sistema, “[...] a gestão de pessoas é vista como constituída por subsistemas que interagem entre si e modificam o todo.” (DUTRA, 2017, p. 6).

Outra contribuição da teoria geral dos sistemas para teoria organizacional aponta para a interação da organização com o meio (AURELIANO; PESSOA 2017; STARBUCK, 2003; WATSON, 2010). Assim, as organizações são vistas como sistemas, entidades sociais, que trocam energia e matéria com o meio para sobreviverem, elas “ingerem entradas (inputs) as quais são convertidas em saídas (outputs).” (WATSON, 2010, p. 113).

Já a abordagem funcionalista, muito influenciada pelo pensamento sociológico, define as organizações em termos de funções que elas preenchem para a sociedade da qual elas fazem parte. Outro pressuposto dessa abordagem é que existiriam funções essenciais em qualquer organização e a gestão de pessoas seria uma delas (DUTRA, 2017; FAYOL, 1994; STARBUCK, 2003; WATSON, 2010).

Segundo Watson (2010), dentro de uma abordagem sistêmica e funcionalista da teoria organizacional, a organização é vista como “uma grande máquina social que “pega” matéria prima, conhecimento e esforço humano, e entrega bens e serviços.” (WATSON, 2010, p. 113). Conforme essa abordagem, o papel da GP é lidar com o “*human input*” no sistema organizacional, não só recrutando a força de trabalho de que os sistemas precisam, mas também administrando e

desenvolvendo-o, para que ele (o “*human input*”) desempenhe de forma mais eficaz o seu papel na produção das entregas do sistema (DUTRA, 2017; FAYOL, 1994; STARBUCK, 2003; WATSON, 2010). Essa vertente, “puramente” funcionalista e sistêmica da teoria organizacional, influenciou o surgimento de muitos livros de gestão de pessoas normativos e prescritivos nos países de língua inglesa, que negligenciavam a complexidade e o dinamismo das organizações reais (LEGGE, 1978; WATSON, 2010).

A partir da década de 1980, surgiu uma “versão contingencial” da teoria dos sistemas, preocupada em identificar a influência das circunstâncias contingenciais das organizações (tamanho, tecnologia, ambiente de negócios, etc.) nas estruturas e processos internos. De acordo com essa abordagem, diferentes estratégias de gestão de pessoas devem ser escolhidas em diferentes circunstâncias contingenciais (WATSON, 2010). As práticas de gestão de pessoas precisam ser definidas considerando a influência das contingências externas (leis, exigências governamentais, composição da força de trabalho, localização da organização, competitividade do ambiente de negócios, sindicatos,) e das contingências internas (função social da organização, estratégia, objetivos, cultura organizacional, natureza da tarefa, estilo e experiência de liderança dos gestores) (DELERY; DOTY, 1996; IVANCEVICH, 2001; LEGGE, 1978; WATSON, 2010).

É a partir de uma abordagem funcionalista, dos sistemas e contingencial da teoria organizacional, que essa pesquisa pretende analisar o fenômeno gestão de pessoas. Em resumo, essa abordagem entende as organizações como “sistemas abertos” (em interação com o meio) e que cumprem uma função social (atendem a uma necessidade social). Os procedimentos internos do “sistema”, meio pelo qual transforma as entradas em saídas (produtos e serviços que atendem a uma demanda social), podem diferir de uma organização para outra, dependendo das contingências internas e externas. Porém, é possível classificar ou agrupar esses procedimentos em funções, subsistemas ou processos que pouco diferem, independentemente das contingências de cada organização (AURELIANO; PESSOA, 2017; DUTRA, 2016; FAYOL, 1994; GIL, 2016; MOTTA, 1971; LEGGE, 1978; STARBUCK, 2003; WATSON, 2010).

2.2.2 Os objetivos, funções, subfunções, processos e subsistemas da Gestão de Pessoas

De acordo com Gondim *et al.* (2013, p. 354), “[...] existem, na literatura, diferentes maneiras de classificar os sistemas (processos ou eixos) que caracterizam a área de gestão de pessoas.”. Nesta seção serão apresentados objetivos, funções, subfunções, processos e subsistemas da gestão de pessoas de acordo com autores brasileiros e de língua inglesa da área. Para tanto, foram preservadas as terminologias originais de cada autor ao se referirem a “objetivos”, “funções”, “subfunções”, “processos” e “subsistemas” da gestão de pessoas.

De acordo com Boxall (2010), pesquisas apontam que os objetivos da gestão de pessoas, geralmente, são implícitos em uma organização, “[...] apenas grandes empresas tendem a ter objetivos formais ou explícitos declarados para sua estratégia geral de gestão de pessoas.” (BOXALL, 2010, p. 49). O autor também salienta que na literatura de gestão de pessoas comumente encontram-se orientações sobre o que os gestores devem fazer. E são prescrições normativas teóricas que, nem sempre, traduzem o que acontece na realidade. Todavia, é possível encontrar estudos empíricos que descrevem o que de fato os empregadores fazem. Para o pesquisador, há muitas pesquisas empíricas que validam os objetivos da gestão de pessoas delimitados na literatura normativa de GP, porém alguns desses objetivos ainda precisam de mais pesquisas para validar se de fato eles se concretizam na prática.

Ivancevich (2001) defende que os objetivos da gestão de pessoas são variados e que a área contribui para a eficácia organizacional de diversas formas. De acordo com o autor, são objetivos da função de gerir de pessoas: ajudar a organização a alcançar seus objetivos; aplicar as competências e habilidades da força de trabalho de maneira eficiente; proporcionar a organização pessoas bem treinadas e bem motivadas; aumentar a autoatualização e a satisfação das pessoas no trabalho; desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho (tornando o trabalho na organização desejável e atraente); comunicar as políticas de gestão de pessoas; manter políticas éticas e comportamentos socialmente responsáveis; assim como, administrar e impulsionar a mudança.

A Society for Human Resource Management - SHRM - (em tradução livre, Sociedade para Gestão de Recursos Humanos) aponta que existem seis principais

funções da gestão de pessoas. São elas: “planejamento, recrutamento e seleção de pessoas”, “desenvolvimento de pessoas”; “recompensas e benefícios”, “saúde e segurança”, “empregados e relações trabalhistas” e “pesquisa em gestão de pessoas” (BYARS *et al.*, 2015). Já Boxal, Purcel e Wright (2010) consideram que existem as seguintes subfunções de gestão de pessoas: “recrutamento”, “seleção”, “integração de novos empregados” “treinamento e desenvolvimento”, “remuneração”, “gestão do desempenho” e “gestão da participação dos empregados nas decisões da organização e da relação com o sindicato”.

Marras (2011) opta por classificar subsistemas que uma organização pode ter dentro da administração de recursos humanos: “recrutamento e seleção”; “treinamento de desenvolvimento”; “remuneração ou cargos e salários”; “departamento de pessoas”, “relações trabalhistas” e “serviços gerais”. Por outro lado, Lail e Zaide (2008) definiram gestão de pessoas como o processo de adquirir, treinar, avaliar e recompensar empregados, atentando para as relações de trabalho e para questões relacionadas à saúde, à segurança e à justiça no trabalho.

Dutra (2017) delimita quatro principais processos de gestão de pessoas: “movimentação de pessoas”, “desenvolvimento de pessoas”, “valorização de pessoas” e “avaliação de pessoas”. Segundo o autor, o processo de movimentação de pessoas compreende, entre outras atividades, o planejamento do quadro de pessoas e a captação de pessoas. Já o processo de desenvolvimento de pessoas envolve ações de treinamento e desenvolvimento de carreiras. O processo de valorização de pessoas envolve tanto a gestão da remuneração e dos benefícios quanto outras ações para garantir a satisfação do colaborador em relação ao trabalho. Ivancevich (2001) delimita quatro principais processos de gestão de pessoas: “adquirir ou agregar pessoas”, “recompensar pessoas”, “desenvolver pessoas” e “manter e proteger pessoas”.

Ivancevich (2001) considera que o processo de “agregar pessoas” envolve o recrutamento e a seleção de pessoas. De acordo com Arellano e Limongi-França (2002), recrutamento é o processo de procurar pessoas para trabalhar em uma organização. Já a seleção “[...] é a escolha do candidato mais adequado, dentre todos os recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados.” (ARELLANO; LIMONGI-FRANÇA, 2002, p. 66).

Para Ivancevich (2001), a análise e descrição do cargo e a avaliação do desempenho fazem parte do processo de “recompensar pessoas”, responsável

também pela definição da remuneração, dos benefícios e incentivos a serem concedidos às funções, cargos e profissionais de uma organização. Segundo o autor, o processo responsável por capacitar os colaboradores, melhorando o seu desempenho, e por promover o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas é denominado “desenvolver pessoas”. Ainda segundo Ivancevich (2001), o processo de “manter de pessoas” é responsável por avaliar e intervir nas condições que interferem na satisfação e na motivação das pessoas em relação ao seu trabalho, bem como na promoção de um ambiente físico, psicológico e social de trabalho agradável e seguro.

Percebe-se que, tanto a literatura nacional quanto a literatura de inglesa da área de gestão de pessoas, ao se referirem a “objetivos”, “funções”, “subfunções”, “processos” e “subsistemas” da gestão de pessoas, não há uma preocupação em definir conceitualmente cada um desses termos. Deixando de lado essa lacuna da literatura normativa de gestão de pessoas, a partir dos autores citados nessa seção, é possível identificar que existem cinco atribuições nucleares da gestão de pessoas em uma organização: (1) recrutar e selecionar pessoas; (2) treinar e desenvolver pessoas; (3) gerir o desempenho das pessoas; (4) recompensar as pessoas; e (5) garantir a saúde, o bem-estar e a segurança das pessoas no trabalho.

2.2.3 Gestão Estratégica de Pessoas

Wright e McMahan (1992, p. 298) definiram Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) como “[...] o padrão de intervenções e atividades planejadas de gestão de pessoas destinadas a permitir à organização atingir seus objetivos”. Nesse sentido, a GEP caracteriza-se como a gestão de pessoas inteiramente integrada à estratégia da organização, fundada na congruência entre as várias práticas de gestão de pessoas que devem ser ajustadas, acolhidas e incorporadas ao trabalho cotidiano por gerentes de linha e funcionários (SCHULER, 1992; WRIGHT; MCMAHAN, 1992).

É a partir da década de 1980 que começam a surgir as primeiras publicações que se referem especificamente à GEP. As primeiras publicações destacavam a necessidade das práticas de gestão de pessoas estarem alinhadas com a estratégia da organização (alinhamento vertical). Logo em seguida, vieram as publicações que apontavam para a necessidade das práticas de gestão de pessoas estarem alinhadas entre si (alinhamento horizontal), e não apenas alinhadas à estratégia da

organização (alinhamento vertical) para impactarem positivamente na performance organizacional (ALLEN; WRIGHT, 2010). Delery e Doty (1996), analisando essas publicações, propõem três perspectivas teóricas (categorias didáticas) para compreender a influência das práticas de Gestão de Pessoas (GP) na performance organizacional: a universalista, a contingencial e a configuracional.

A perspectiva universalista pressupõe a existência de práticas de GP superiores, cuja adoção levaria a melhores resultados organizacionais independentemente das características da organização, da sua estratégia e do ambiente em que atua. O pressuposto é que a adoção de uma prática superior de gestão de pessoas individualmente, aumentaria a performance organizacional, independentemente do tipo e estratégia da organização (DELERY; DOTY, 1996).

A perspectiva contingencial assume que determinadas práticas de GP são mais efetivas quando estão propriamente alinhadas às características da organização e sua estratégia, ou seja, às contingências da própria organização. A organização deve adotar práticas de GP que encorajem comportamentos dos empregados que são consistentes com a sua estratégia. O alinhamento de uma prática de GP com a estratégia é que permite à organização alcançar um desempenho superior (DELERY; DOTY, 1996).

A perspectiva configuracional se assemelha com a contingencial, porém considera que existiriam determinados padrões de práticas de GP mais adequados para cada tipo de organização e suas respectivas estratégias. Assim, uma diferença em comparação a perspectiva contingencial é a defesa de que as práticas de gestão de pessoas precisam estar alinhadas entre si (alinhamento horizontal), e não apenas alinhadas à estratégia da organização (alinhamento vertical) para impactarem positivamente na performance organizacional. Outra diferença é que a teoria contingencial foca seus argumentos na relação entre práticas de gestão de pessoas individuais e a estratégia organizacional. Já a teoria configuracional defende que é um sistema de práticas de gestão de pessoas congruentes que precisa estar alinhado com a estratégia da organização (DELERY; DOTY, 1996).

De acordo com Kepes e Delery (2010), o conceito mais difundido de gestão estratégica de recursos humanos defende que as políticas e práticas relativas ao gerenciamento das pessoas na organização devem estar inter-relacionadas e integradas à estratégia organizacional e que sejam resultado de uma postura mais proativa que reativa. Saridakis e colaboradores (2016) realizaram uma pesquisa de

meta-análise de oito estudos longitudinais que investigavam uma associação estatística entre práticas de gestão de pessoas superiores (High Performance Work Practices - HPWPs) e performance organizacional. Os pesquisadores identificaram que um conjunto de HPWPs integradas e mutuamente reforçadoras tem um impacto muito mais forte na performance organizacional do que práticas de gestão de pessoas individualmente e que esse efeito é estatisticamente invariante entre performance operacional e performance financeira.

Paauwe e Boon (2009) destacam que a aplicabilidade de modelos estratégicos de gestão de pessoas depende do contexto do ambiente externo e interno da organização. De forma complementar, Paauwe (2004 *apud* FONSECA, 2013, p. 65,) “[...] alerta para o fato de que é possível que os modelos teóricos de GP, conforme postulados na literatura, podem, em muitas organizações, jamais serem implementados em razão das restrições de seus ambientes.”.

Conforme Truss (2003), um dos indicativos que a gestão de pessoas tem um papel estratégico em uma organização é o posicionamento do gestor de RH no topo da estrutura hierárquica de decisões. Entretanto, Sheehan (2005) apontou que a presença de gestores de recursos humanos em níveis altos na hierarquia não é o suficiente para a atuação estratégica da área. De acordo com o autor, a inserção estratégica da área de recursos humanos na organização depende também das competências do gestor. A carreira prévia do gestor de RH pode fazer a diferença, especificamente, uma longa carreira pode fornecer um nível de perspicácia em gestão necessário para ser um participante com “crédito” na alta cúpula de gestores que realizam as decisões estratégicas (SHEEHAN, 2005).

Um estudo de Truss (2003) na administração pública inglesa aponta para a mesma direção. De acordo com o estudo, o fator mais importante para que a gestão de pessoas ocupasse um papel estratégico na organização estudada estava relacionado com as características da gestora máxima de RH, de forte liderança e direção. O segundo fator determinante foi a atitude dos demais gestores de alto escalão da organização, de encorajar a área de gestão de pessoas a desempenhar um papel estratégico. Outros fatores que contribuíram para a atuação estratégica da área incluíam: a estrutura das funções de RH; o grau de alinhamento alcançado entre a estratégia e os objetivos da área de recursos humanos; os conhecimentos, competências e habilidades das pessoas que trabalham no setor de RH, em especial, a habilidade de providenciar serviços de consultoria para gestores de linha

e de entregar resultados tangíveis, construindo uma imagem de credibilidade aos olhos dos demais setores. De forma geral, o estudo conclui que a função de gestão de pessoas em uma organização pública pode se tornar mais estratégica com o passar do tempo, (mesmo que a organização tenha uma herança histórica de cultura e estrutura desfavorável), mas isso exige investimento no capital humano, nas pessoas que atuam no setor de RH e, principalmente, no gestor máximo de RH, além de uma atitude positiva dos demais gestores de alto escalão (em relação a inserção estratégica dessa área).

2.2.4 Estrutura organizacional e Gestão de Pessoas

De acordo com Perrow (1967), estrutura organizacional é o modo de organizar o trabalho das pessoas para se realizar uma atividade. Já Mintzberg (1979) a define como as maneiras em que se pode dividir o trabalho em tarefas diferentes e atingir a coordenação entre elas. De forma complementar, Vasconcellos (1989) define a estrutura de uma organização como o processo pelo qual a autoridade é distribuída; em que as atividades, desde os níveis mais baixos até a alta administração, são especificadas e agrupadas por similaridade, e pelo qual um sistema de comunicação é delineado, permitindo que as pessoas exerçam a autoridade que lhes compete para atingir os objetivos organizacionais.

Em 1989, um estudo conduzido por Jackson e colaboradores com 267 organizações apontou a estrutura organizacional como um importante preditor para adoção de inúmeras práticas de gestão estratégica de pessoas. (JACKSON *et al.*, 1989). Após esse estudo, modelos teóricos foram criados relacionando a estrutura organizacional à implementação de modelos estratégicos de gestão de pessoas, assim como novos estudos empíricos confirmaram a relação entre estrutura organizacional e gestão estratégica de pessoas. (CORTÊS, 2016; CAMÕES; MENESES, 2016; CASTRO, 2018; CÔRTEZ; MENESES, 2018; JACKSON *et al.*, 2014; PAAUWE, 2004; SILVÉRIO, 2020). De acordo com Bergue (2020), a organização deve ser compreendida considerando a interação constante e mutuamente transformadora entre pessoas e estrutura. Nesse contexto, ao tempo em que influenciam os arranjos estruturais, as pessoas têm sua atuação limitada pela estrutura.

2.2.5 A Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal

A história da gestão de pessoas na Administração Pública Federal (APF) pode ser contada a partir da criação do Conselho Federal do Serviço Público e do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), na década de 1930. O DASP foi o primeiro órgão central que passou a instituir políticas de recursos humanos na APF; a criar sistemáticas de classificação de cargos e estruturação de quadros de pessoal, e regras para profissionalização dos servidores e a construção de um sistema de carreiras baseado no mérito (MARQUES, 2015). A criação do Departamento Administrativo do Serviço Público foi um marco para a reforma burocrática, buscando “[...] concretizar os princípios de racionalidade e eficiência, tornando-se a grande agência de modernização do Estado à sua época.” (CARMO *et al.* 2018, p.166).

Ressalta-se, entretanto, que somente 30 anos após a criação do DASP, é sancionada uma lei que cria um sistema relativamente consistente de classificação de cargos do Executivo Federal, a Lei nº 3.780, de 12 de julho de 1960. Assim, descontinuidade e grandes dificuldades de estruturação dos seus principais sistemas marcam a história das políticas de gestão de recursos humanos na administração pública brasileira (MARQUES, 2015).

Em 25 de fevereiro 1967, é editado o Decreto-Lei nº 200, instituindo uma ampla reforma administrativa “uma tentativa de abandono à rigidez burocrática e adoção da modernização nos processos administrativos do Estado brasileiro” (CARMO *et al.* 2018, p.166). O Decreto criou a separação da administração pública federal em direta e indireta, que passou a ser orientada por princípios modernos de gestão, definindo funções administrativas básicas, como o planejamento, gestão do orçamento, serviços gerais, administração de pessoal e finanças (CASTOR; JOSÉ, 1998). A partir desse Decreto houve, também, a estruturação de Sistemas de Atividades Auxiliares do governo federal com vistas ao gerenciamento das atividades comuns a todos os órgãos da administração federal. Seguindo a lógica do Decreto-Lei nº 200/1967, foi criado o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), que vigora até os dias atuais (MARQUES, 2015).

O Decreto nº 67.326/1970, que criou o SIPEC, determinou que as atividades de Administração de Pessoal do Serviço Civil do Poder Executivo são organizadas sob a forma de Sistema e que integram o Sistema de Pessoal Civil da Administração

Federal (SIPEC) todas as unidades organizacionais, de qualquer grau, incumbidas especificamente das atividades de administração de pessoal da Administração Direta e das Autarquias (BRASIL, 1970). Até o ano de 2018, este decreto delimitava cinco funções básicas da Administração de Pessoal: I) classificação e redistribuição de cargos e empregos; II) recrutamento e seleção; III) cadastro e lotação; IV) aperfeiçoamento; e V) legislação de pessoal. Em agosto de 2018, um outro decreto presidencial, o Decreto nº 9.473/2018, alterou o texto do Art. 2 do decreto original e incluiu mais uma função básica à Administração de Pessoal, a “[...] atenção à saúde e à segurança do trabalho.”.

Nas duas décadas que sucederam o Decreto nº 67.326/1970, foram criados o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) e Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE) que têm por finalidade dotar a Administração Pública Federal de instrumentos ágeis e eficazes para o controle e o acompanhamento dos gastos com pessoal. Observa-se que, nesse período, houve grandes avanços na construção de sistemas de informação para controlar as atividades de cadastro, lotação e pagamento de pessoal. Porém, não são observados avanços e investimento em tecnologia de informação nas atividades de treinamento e desenvolvimento, “[...] nem a incorporação de metodologias modernas de planejamento, o que permitiria a análise de variáveis estratégicas para a definição do perfil e para o dimensionamento da força de trabalho das instituições envolvidas.” (MARQUES, 2015, p. 16).

A partir da década de 1990, a administração pública federal passou a ser influenciada pela New Public Management ou Nova Gestão Pública, buscando a superação do modelo burocrático para adoção da perspectiva gerencialista (COSTA, 2008). De acordo com Carmo *et al.* (2018, p. 167), essa abordagem “[...] centrava-se basicamente na adaptação e transferência dos conhecimentos gerenciais desenvolvidos no setor privado para o setor público.”. É nessa época que a gestão de recursos humanos passa a ser vista como importante para a geração de resultados na administração pública. Inicia-se a partir da década 1990:

[...] a tentativa de condução de práticas de gestão de pessoas, nos órgãos do Poder Executivo Federal, com ênfase para desempenho, resultados e excelência na prestação de serviços, por meio do estabelecimento de mecanismos para a motivação e a capacitação dos servidores públicos como foi o caso da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), calcada no modelo de gestão por competências (GPC), uma das

possíveis vertentes estratégicas de GP. (CÔRTEZ; MENESES, 2019, p. 658).

Entretanto, foi apenas no ano de 2006 que a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) foi instituída por meio do Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro deste ano. O decreto caracteriza-se como o primeiro esforço para a gestão estratégica da capacitação, visando à melhoria de desempenho de servidores e organizações públicas (CÔRTEZ; MENESES, 2019). Esse normativo institui que a gestão por competências era um dos instrumentos da PNDP, e também definida como a “[...] gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.” (BRASIL, 2006).

Destaca-se que o modelo de gestão de competências é enquadrado como um modelo de gestão estratégica de pessoas, à medida que preconiza o alinhamento horizontal das atividades de gestão de pessoas e vertical dessas atividades com a estratégia da organização (SANTOS, 2001; BRANDÃO, 2017; BRANDÃO, BAHRY, 2005; CARBONE *et al.* 2009; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; RUAS, 2003). Esse modelo busca captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais (BRANDÃO; BARHY, 2005; CARBONE *et al.* 2009).

O mapeamento das competências, necessariamente, é realizado a partir da formulação da estratégia da organização (da definição da missão, visão e objetivos estratégicos, e de indicadores de desempenho organizacional). A partir da formulação da estratégia da organização, identifica-se 1) as competências necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos; 2) as competências existentes na organização; e 3) as lacunas de competências (CARBONE *et al.* 2009). As lacunas de competências, então, tornam-se insumos para a formalização de mecanismos de captura de competências externas (recrutamento e seleção) ou de desenvolvimento de competências internas (capacitação). Essas competências aplicadas, monitoradas e avaliadas, permitem que a organização reconheça as pessoas ou equipes pelo desempenho alcançado, estimulando os comportamentos desejados (gestão do desempenho e gestão de recompensas/benefícios) (BRANDÃO; BARHY, 2005).

Além do Decreto Nº 5.707, outras normativas federais foram criadas com a intenção de modernizar a gestão de pessoas na APF. O Decreto nº 7.133/2010, regulamentou a realização da Avaliação de Desempenho na APF, e uniformizou as práticas já abordadas em diversos outros decretos anteriores (ARAÚJO, 2018). Dessa forma, “[...] a adoção de iniciativas relacionadas principalmente à Gestão de Competências, à Capacitação e à Avaliação de Desempenho marcou a emergência da Gestão Estratégica de Pessoas na APF.” (ARAÚJO, 2018, p. 20). Em agosto de 2019, o governo federal atualizou o Decreto da PNDP a partir do Decreto nº 9.991/2019. De acordo com o novo Decreto da PNDP, a mesma tem como objetivo “promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional”.

Outro marco importante na organização da Gestão de Pessoas da APF foi a criação do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS), por meio do Decreto nº 6833, de 29 de abril de 2009. De acordo com o Decreto:

O SIASS tem por objetivo coordenar e integrar ações e programas nas áreas de assistência à saúde, perícia oficial, promoção, prevenção e acompanhamento da saúde dos servidores da administração federal direta, autárquica e fundacional, de acordo com a política de atenção à saúde e segurança do trabalho do servidor público federal, estabelecida pelo Governo. (BRASIL¹, 2009, p. 1).

Em 2010, o Governo Federal lançou o documento da Política de Atenção à Saúde e Segurança no Trabalho do Servidor Público Federal - PASS -, compilando e referenciando todos os normativos que compõem a PASS. O documento tem como objetivo oferecer “[...] um conjunto de parâmetros e diretrizes para nortear a elaboração de projetos e a consecução de ações de atenção à saúde do servidor.” (BRASIL, 2010, p. 3). Ainda, segundo o mesmo documento, a PASS possui três eixos de atuação: “vigilância e promoção à saúde”, “assistência à saúde do servidor” e “perícia em saúde”.

De acordo com Di Palma e Villardi (2020), a PASS foi instituída com o objetivo de favorecer a Qualidade de Vida no Trabalho dos servidores públicos federais. Porém, um estudo realizado por Borges *et al.* (2020) identificou que atuar na promoção da saúde do servidor ainda é um desafio na APF. Os pesquisadores descobriram que apenas um terço das universidades federais possui uma estrutura

de unidade de GP e intervenções pautadas em uma concepção de QVT sistêmica e preventiva. O estudo também aponta para a importância da: “[...] adequada gestão da QVT no setor público, propiciando bem-estar aos servidores que, por sua vez, tendem a exercer suas funções com mais afinco, favorecendo a satisfação dos cidadãos-usuários do serviço público.” (BORGES *et al.*, 2020, p. 2).

De forma complementar, Figueira e Ferreira (2013) destacam que a promoção da QVT tem uma função estratégica na política de gestão de pessoas. Conforme os pesquisadores, a QVT é “[...] uma forte aliada para harmonizar, de um lado, o alcance dos objetivos organizacionais e, de outro, o bem-estar dos trabalhadores.” (FIGUEIRA; FERREIRA, 2013).

No final da segunda década dos anos 2000, outra agenda temática ganhou relevância no governo federal, o dimensionamento da força trabalho. Em dezembro de 2017, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, atual Ministério da Economia, editou a Portaria Nº477 que tem por escopo estabelecer os critérios e procedimentos para a priorização da implantação do modelo referencial de gestão do dimensionamento da força de trabalho aos órgãos e entidades integrantes do SIPEC. No mesmo ano, o Ministério firmou um contrato com a UnB para que pesquisadores da referida instituição desenvolvessem tal modelo referencial de gestão de dimensionamento da força de trabalho para os órgãos da APF. O estudo conduzido pela Universidade de Brasília que desenvolverá o modelo iniciou-se em 2018 e deverá ser concluído em 5 anos (SERRANO *et al.*, 2019).

Essa iniciativa do governo federal pauta-se em estudos que demonstram a importância do dimensionamento da força de trabalho para garantir a qualidade dos serviços ofertados pelas instituições públicas (COLLEY; PRICE, 2010; SERRANO *et al.* 2019). Se por um lado a sobra de recursos humanos pode ser vista como desperdício, a falta pode comprometer os serviços e, em alguns casos, gerar danos significativos à sociedade (COLLEY; PRICE, 2010; SERRANO *et al.* 2019). De acordo com Serrano *et al.* (2019, p. 10):

[...] é imperante aos setores de pessoas a integração e a articulação dos processos de trabalho a partir do fortalecimento de uma agenda estratégica com vistas a proporcionar o alcance de objetivos específicos da máquina estatal, a eficiência organizacional e dos seus setores produtivos e, por fim, a atuação mais eficaz dos servidores públicos frente às necessidades da sociedade. É nesse âmbito que se salienta a alocação racional dos recursos humanos nas organizações, cujos custos do gerenciamento da eficiência da capacidade produtiva podem ser inclusive explicitados; se por um lado a

indisponibilidade de recursos humanos pode gerar disfunções, como gargalos, filas e atrasos no atendimento, por outro, o excesso de capacidade acarretará em desperdício da força de trabalho e consequente prejuízo à administração pública federal.

Essa seção buscou sintetizar marcos importantes na história da organização da Gestão de Pessoas na APF. Sobretudo, buscou-se apresentar os normativos que trouxeram princípios e práticas da Gestão Estratégica de Pessoas à APF. Bergue (2020), em seu livro “Gestão estratégica de pessoas no setor público”, defende que a gestão de pessoas no setor público se torna estratégica quando, além das atividades operacionais (gestão da folha de pagamento, realização de assentamentos funcionais e manutenção de controles de pessoal), passa a desenvolver atividades e funções estratégicas como: participar das decisões da alta administração, auxiliando com dados do perfil força de trabalho; realizar diagnóstico de lotação e necessidade de pessoal; auxiliar no redesenho de processos e mapeamento de competências individuais; atuar na capacitação dos servidores (diretamente ou em parceria com o órgão de educação corporativa/escola de governo) desde o diagnóstico das lacunas de competências e das necessidades prioritárias de desenvolvimento; operar como ator essencial nos processos de aprendizagem e gestão do conhecimento na organização; contribuir no processo de planejamento estratégico, e por fim, identificar a contribuição da GP na geração de valor público, estabelecendo indicadores estratégicos para a organização.

2.2.6 Gestão Estratégica de Pessoas e Administração Pública Federal

Diante do contexto de transformações globais que afetam a administração pública, Carvalho *et al.* (2009) aponta o papel fundamental da área de gestão de pessoas para melhorar o desempenho da administração estatal. Entretanto, a autora também destaca que o desafio para a gestão de pessoas da administração pública “[...] passa a ser a sua inserção estratégica nas estruturas e nos processos decisórios, o que implica a superação de uma cultura administrativa que não vê a questão dos recursos humanos com destaque.” (CARVALHO, *et al.* p.104). Os resultados de um estudo conduzido por Moura e Souza (2016) com 152 unidades de gestão de pessoas da APF corroboram com essa visão. De acordo com os pesquisadores, “[...] a inserção estratégica da área de RH nas estruturas e nos

processos decisórios das instituições públicas ainda é uma questão a ser conquistada.” (CARVALHO, *et al.* p. 596). A pesquisa identificou que são poucas as unidades de gestão de pessoas na APF que conseguem atuar de maneira estratégica e que há uma série de condições negativas a serem superadas para que a área consiga adotar práticas estratégicas de gestão de pessoas. Entre essas condições negativas estariam restrições no quadro de pessoal e uma equipe de gestão de pessoas pouco qualificada.

A partir da análise da estrutura organizacional da área de recursos humanos de uma instituição pública federal, Moura *et al.* (2013) constatou a existência de traços burocráticos rígidos na estrutura da área, com agentes “sufocados” pelo trabalho burocrático e operacional, e pouco espaço para reflexão sobre a sua ação e sobre o que significa uma gestão estratégica de pessoas. A pesquisadora apontou que a configuração organizacional-administrativa da unidade de gestão de pessoas comprometia a transição da gestão de recursos humanos de operacional e reativa para uma gestão mais estratégica e proativa. De forma coerente, Silva *et al.* (2019) considera que muitas instituições públicas da APF não têm uma estratégia de atuação deliberada, e suas áreas de gestão de pessoas ainda possuem uma estrutura organizacional focada na área de administração de pessoal.

Partindo do pressuposto de que existe uma relação entre o nível de autonomia da unidade de gestão de pessoas e a possibilidade de atuação estratégica da área, Fonseca (2013) investigou a percepção de autonomia das unidades de gestão de pessoas de organizações da Administração Pública Federal e a capacidade da área de implementar modelos estratégicos de atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoas. O pesquisador concluiu que a alta rotatividade de gestores das unidades de GP, somada a baixa autonomia desses setores, constitui-se em uma importante interferência para a implementação de modelos estratégicos de treinamento e desenvolvimento de pessoas na APF. O autor sugere que a Secretaria de Gestão Pública (do antigo Ministério do Planejamento, unidade que atualmente é denominada de Secretaria de Gestão de Desempenho de Pessoal, vinculada ao Ministério da Economia) promova maior autonomia e legitimidade das unidades de gestão de pessoas da APF o que permitiria “[...] a progressiva institucionalização dos novos modelos de desenvolvimento de pessoas, protegendo-os de descontinuidades administrativas

geradas pela rotatividade de dirigentes organizacionais politicamente indicados.” (FONSECA, 2013, p. 285).

Outro estudo que buscou identificar fatores do contexto interno e externo à organização que interferem na capacidade de uma instituição pública federal de implementar os princípios da Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) foi realizado por Cortês, em 2016, no Legislativo Federal. E, de acordo com a pesquisa, três requisitos precisam ser atendidos para que a área de GP atue de maneira estratégica: (1) apoio da alta administração; (2) integração estratégica de GP; e (3) engajamento de gestores e servidores. A integração estratégica refere-se ao alinhamento vertical (coerência dos objetivos e atribuições da área de GP com os objetivos organizacionais) e horizontal (coerência interna dos subsistemas de GP). Todavia, esses três requisitos dependem de outros 22 fatores condicionantes, que podem ser classificados em institucionais (externos), políticos (internos e relacionados a poder e influência), organizacionais (internos e relacionados à configuração administrativa da organização) e setoriais (internos e relacionados à configuração departamental da unidade de GP). Os fatores do tipo político seriam os mais presentes e representariam os maiores desafios para as casas legislativas. O estudo conclui que, para que a unidade GP consiga atuar de maneira estratégica, “[...] seria importante que o dirigente da área fosse proficiente nas habilidades políticas de astúcia social, influência interpessoal, networking e construção da imagem.” (CORTÊS, 2016).

Diferentemente do que Cortês (2016) encontrou no poder legislativo federal, o processo de implementação de uma prática estratégica de GP (Gestão de Pessoas por Competências) no poder Executivo Federal envolve a interferência, principalmente, de fatores organizacionais, seguidos pelos de natureza setorial, institucional e, por último, de natureza política (ARAÚJO, 2019). De acordo com Araújo (2019), os aspectos que exerceram mais influência na implementação da Gestão de Pessoas por Competências (GPC) em organizações do poder executivo foram: “Ferramenta de GPC”; “Engajamento de servidores e gestores”; “Apoio da alta administração” e “Recursos financeiros e humanos”. O aspecto “Ferramenta de GPC” é um fator setorial, e as categorias “Apoio da alta administração”, “Engajamento de servidores e gestores” e “Recursos financeiros e humanos” são fatores organizacionais. Dessa forma, a autora pontua o protagonismo dos fatores “[...] sob responsabilidade da organização ou da própria unidade de GP, enquanto

aqueles que são alheios ao ambiente intraorganizacional não apareceram com destaque significativo nos indicadores utilizados para analisar a rede de relações.” (ARAÚJO, 2019, p. 163).

O estudo de Araújo (2019) também identificou as iniciativas consideradas mais relevantes na indução da implementação da GPC: a “Formalização do alinhamento estratégico” e a “Criação de grupo de trabalho responsável pela implementação da GPC”. A “Formalização do alinhamento estratégico” significa a previsão no Planejamento Estratégico da organização de objetivos estratégicos voltados para a unidade de GP. Essa iniciativa teria um papel importante para contornar os fatores “Recursos financeiros e humanos” e o “Apoio da alta administração”, pois a previsão de objetivos estratégicos voltados para GP facilita o fornecimento de “Recursos financeiros e humanos” e o “Apoio da alta administração”. A iniciativa “Formalização do alinhamento estratégico” também está relacionada ao fator “ferramenta de GPC”, pois o alinhamento vertical dos objetivos estratégicos da organização com as competências é um dos preceitos metodológicos do modelo de GPC. Dessa forma:

[...] realizar a Formalização do alinhamento estratégico com objetivos específicos de GP, é uma relação produtiva e bem vista na medida em que indica e confere legitimidade à área de GP, fornecendo os insumos necessários para o apoio organizacional e para alimentação da Ferramenta de GPC. Neste sentido, enuncia-se que a relação entre a Formalização do alinhamento estratégico e a Ferramenta de GPC é favorável à implementação da Gestão por Competências. (ARAÚJO, 2019, p. 177).

Segundo Araújo (2019), a “Criação de grupo de trabalho responsável pela implementação da GPC.”, cujos participantes são não só oriundos da unidade de GP, mas também de outros setores, favorece o envolvimento e a participação dos atores, influencia no engajamento de servidores e gestores, favorecendo a implementação da Gestão de Pessoas por Competências. Entretanto, destaca-se que apesar da “Criação de grupo de trabalho responsável pela implementação da GPC” ter sido indicada como uma iniciativa importante para a implementação da GPC, a criação deste grupo depende, antes de tudo, da chancela da alta administração. O estudo também concluiu que não é possível determinar qual o tipo de estrutura organizacional da unidade de GP (centralizada ou descentralizada) que mais dificulta ou favorece à implementação de políticas e práticas estratégicas de GP, como a GPC.

Camões e Meneses (2016) analisaram a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), instituída pelo Decreto nº 5.707/2016, que determinava que a gestão da capacitação dos órgãos da APF deveria ter como objetivo o desenvolvimento de competências necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição. Os pesquisadores identificaram que:

[...] os conflitos de interesse entre os distintos atores responsáveis pela política, bem como a reduzida força de agenda diante de outras temáticas e a ineficiência dos instrumentos tecnicamente delimitados foram determinantes no grau de êxito alcançado na implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal no campo abordado. (CAMÕES; MENESES, 2016, p. 3).

Entre os fatores políticos que influenciaram a implementação da PNDP, destaca-se, como causa de sucesso ou insucesso na implementação, a “força da agenda temática” e, como consequências dessa causa, a “priorização ou não das ações da política pela alta cúpula” e a “legitimação da área de desenvolvimento de pessoas”. Dentro dos fatores estruturais identificados, apareceram as seguintes categorias influenciadoras na implementação ou não da PNDP: “Descontinuidade administrativa”, “Falta de integração entre os subsistemas de Gestão de Pessoas”, “Modelo conceitual metodológico da política”, “Plano estratégico da organização”, “Gestão da informação”, “Recursos orçamentários”, “Método de implementação”, “Competência técnica dos recursos humanos da unidade de GP” e “Disponibilidade de pessoal da unidade de GP”. De acordo com a percepção dos implementadores da política, entre os fatores de sucesso e insucesso sob a classificação “da lente das relações humanas” estão: a liderança da alta cúpula e da hierarquia superior da área responsável pelo desenvolvimento da PNDP e o comprometimento e a autonomia da área de desenvolvimento de pessoas (CAMÕES; MENESES, 2016).

Uma pesquisa realizada por Fonseca e Meneses (2016) buscou identificar os principais fatores que interferem no processo de institucionalização do modelo de gestão por competências em 10 Agências Federais de Regulação. O estudo constatou que há poucos casos de sucesso na implementação desse modelo de gestão nas instituições pesquisadas. De acordo com os pesquisadores, a alta influência do arranjo político organizacional e a coexistência, com certa incompatibilidade, de dispositivos burocráticos e gerenciais prejudicaram a adoção

do modelo de gestão por competências pelas agências reguladoras. Fonseca e Meneses (2016) sugerem, para a superação desses problemas, que o governo federal edite uma legislação de pessoal mais consistente e integrada, bem como forneça maior patrocínio e orientação para realização das reformas almejadas.

Araújo (2018) conduziu um estudo com 5 organizações do poder executivo federal com o objetivo identificar fatores intervenientes na implementação das políticas de gestão de desempenho. A pesquisadora identificou uma ampla gama de fatores que interferem na implementação de políticas de gestão de desempenho, entre eles: legislação e normas externas, configuração política da organização, apoio da alta administração, descontinuidade administrativa, aspectos culturais, recursos organizacionais, engajamento de gestores e servidores, integração estratégica de GP, reputação da unidade de GP e coexistência do papel funcional de GP (burocrático e estratégico). Desse modo, os fatores organizacionais que representam as maiores barreiras para a implementação da gestão do desempenho estão relacionados à aspectos culturais, tais como resistência à mudança e à implementação de novas ferramentas de gestão, assim como, à falta de engajamento dos gestores e servidores. As principais iniciativas para mitigar esses fatores negativos intervenientes à implementação da gestão do desempenho implementadas foram a realização de capacitações presenciais e a produção de materiais instrucionais e planos de comunicação, destinados a sensibilizar e ampliar o conhecimento do corpo funcional. O estudo também apontou a grande interferência de fatores políticos (apoio da alta administração, descontinuidade administrativa) na implementação das políticas de gestão de desempenho e que, neste caso, “[...] observam-se que as iniciativas destinadas a contorná-las consistem em ações isoladas, isto é, não há um conjunto de ações pensadas objetivando contornar tais fatores.” (ARAÚJO, 2018, p. 94).

Castro (2018) buscou identificar os principais fatores que interferem na adoção de políticas e práticas estratégicas de GP, bem como as iniciativas das unidades de GP da APF que favorecem a implementação da GEP. O fator “papel da unidade de GP na implementação da estratégia” (falta de protagonismo da área na implementação das estratégias desenhadas para organização) é o que mais foi objeto de iniciativas pelas unidades de GP. Entre as iniciativas adotadas para mitigar esse fator estão: assumir um lugar estratégico da hierarquia organizacional, adotar o plano estratégico de GP e realizar parcerias com outros setores da organização. O

estudo revelou a existência de cinco fatores interferentes na atuação estratégica da unidade de GP de maior relevância: “Papel da unidade de GP na implementação de estratégias organizacionais”, “Grau de flexibilidade da cultura”, “Grau de participação dos funcionários nos processos de mudança”, “Natureza dos processos de trabalho” e “Comunicação interna”. De forma geral, as iniciativas mais adotadas para mitigar fatores desfavoráveis à adoção de políticas e práticas estratégicas de GP são: “descentralizar a unidade de GP” “adotar estruturas de trabalho baseadas em equipes”; “assunção pela unidade de GP de um lugar no nível estratégico da organização” e “implementar programas de capacitação apropriados”.

De acordo com uma pesquisa realizada por Silvério (2020) sobre atuação estratégica das unidades de gestão de pessoas na administração pública federal, a categoria de motivo para a inserção estratégica das unidades de GP mais recorrente (em entrevistas realizadas com os dirigentes de GP e com os membros da alta gestão) é “Recursos da unidade de GP” (quantidade e qualidade dos recursos humanos e materiais controlados pela unidade de GP). A segunda categoria de motivo mais recorrente nas falas dos entrevistados foi “Estrutura da unidade de GP”, que diz respeito à posição da unidade de GP na estrutura organizacional e seus níveis internos de hierarquização e departamentalização.

No entanto, a partir da análise de outros dados coletados nas entrevistas, a pesquisadora infere que “[...] o principal motivo identificado para a inserção estratégica das unidades de GP nas arenas decisórias refere-se à obtenção de uma atuação do setor reconhecida pelos membros da arena decisória e pelo restante da organização.” (SILVÉRIO, 2020, p. 142). Porém, esse reconhecimento depende das unidades de GP administrarem a coexistência de papéis exercidos pelo setor, o burocrático, o estratégico e o político. Por sua vez, a capacidade de administrar de forma adequada esses papéis depende, principalmente, dos “Recursos da unidade de GP” (recursos financeiros, qualificação e a quantidade de servidores) e “Estrutura da unidade de GP” (SILVÉRIO, 2020).

O segundo principal motivo para a inserção estratégica das unidades de gestão de pessoas, inferido pela pesquisadora, está relacionado à autoridade formal da unidade. Quando “[...] as políticas e práticas de GP são legalmente e normativamente amparadas, a alta liderança das organizações inclui as unidades de GP nos processos decisórios com o objetivo de alcançar as diretrizes estratégicas estabelecidas.” (SILVÉRIO, 2020, p. 142). Por fim, outro fator importante para

atuação estratégica da unidade de GP está relacionado ao papel político da área (exercido pelos dirigentes e servidores da área). De acordo com o estudo, a influência política exercida no processo estratégico impacta diretamente em uma inserção estratégica eficaz e, conseqüentemente, na implementação de políticas de GEP (SILVÉRIO, 2020).

A partir dos resultados da pesquisa de Silvério (2020), é possível classificar em quatro categorias os fatores intraorganizacionais que interferem na atuação estratégica das unidades de GP da APF: (1) Estrutura da unidade de GP; (2) Recursos da unidade de GP; (3) Normas Internas; e (4) Políticos. Considera-se a categoria “Estrutura da unidade de GP”, conforme propôs Cortês (2016, p. 104): “A configuração estrutural da unidade de GP, envolvendo sua posição na estrutura organizacional e seus níveis internos de hierarquização e departamentalização”. Os “Recursos da unidade de GP” referem-se à “quantidade e qualidade dos recursos humanos e materiais controlados pela unidade de GP” (Cortês, p.104, 2016). A categoria “Normas Internas” diz respeito a todo arcabouço normativo produzido pela própria organização, tais como regimento interno e planejamento estratégico, conforme propôs Silvério (2020). Por fim, a categoria de fatores políticos diz respeito a fatores que:

[...] advêm da dinâmica e dos relacionamentos entre grupos, sendo muito relacionados à formação de agenda e à tomada de decisões a partir de questões como poder, uso de influência, conflito de interesses, construção de coalizões, negociação e barganha. (CORTÊS, 2016, p. 65).

A partir dos dados levantados nesta seção e utilizando essas quatro categorias de fatores intraorganizacionais, é possível fazer uma síntese dos fatores intraorganizacionais que favorecem a atuação estratégica das unidades de GP, conforme apresenta o quadro 1.

Quadro 1 - Fatores intraorganizacionais que favorecem a atuação estratégica das unidades de GP da APF

Categorias	Nº	Fator	Autores
Estrutura da unidade de GP	1	1. Integração estratégica da área de GP. Existência de alinhamento vertical (coerência dos objetivos e atribuições da área de GP com os objetivos organizacionais) e alinhamento horizontal (coerência	Araújo (2018); Araújo (2019); Truss (2003); Cortês (2016); Delery e Doty (1996); Allen e Wright (2010); Kepes e Delery (2010); Saridakis <i>et al.</i> (2016); Castro (2018); Silvério (2020); Camões e Meneses (2016); Cortês e

		interna dos subsistemas de GP)	Meneses (2019); Fonseca e Meneses (2016)
	2	Assunção pela unidade de GP de um lugar no nível estratégico da organização	Truss (2003; 2008); Carvalho <i>et al.</i> (2009); Fonseca (2013); Araújo (2019); Moura e Souza (2016); Silvério (2020); Castro (2018); Cortês e Meneses (2019)
	3	3. Estrutura da unidade de GP (estar posicionada em nível estratégico na estrutura organizacional e possuir níveis internos de hierarquização e departamentalização condizentes com as atribuições operacionais e estratégicas)	Cortês (2016); Silvério (2020); Castro (2016); Camões e Meneses (2016); Cortês e Meneses (2019)
Recursos da unidade de GP	4	Recursos humanos da unidade de GP (existência de servidores bem qualificados e em quantidade suficiente para execução das atribuições burocráticas e estratégicas)	Araújo (2019); Camões e Meneses (2016); Silvério (2020), Sheehan (2005); Moura e Souza (2016); Cortês (2016); Fonseca e Meneses (2016)
	5	Qualificação da liderança de GP (Alta qualificação da liderança de GP)	Sheehan (2005); Cortês (2016); Silvério (2020); Cortês e Meneses (2019); Truss (2003)
	6	Recursos materiais da unidade de GP (possuir recursos materiais e a tecnologia necessários ao desempenho de atribuições burocráticas e estratégicas)	Araújo (2019); Camões e Meneses (2016); Silvério (2020); Cortês (2016); Cortês e Meneses (2019); Fonseca (2013).
Normas internas	7	Formalização do alinhamento estratégico da área de GP (previsão no Planejamento Estratégico da organização de objetivos estratégicos voltados para a unidade de GP)	Araújo (2019); Silvério (2020); Castro (2018); Fonseca e Meneses (2016); Cortês e Meneses (2019)
	8	Amparar legalmente e normativamente atribuições estratégicas para a unidade de GP	Silvério (2020); Fonseca (2013); Cortês (2016); Fonseca e Meneses (2016); Cortês e Meneses (2019)
	9	Realizar o Mapeamento de Processos	Castro (2018); Fonseca e Meneses (2016); Rocha <i>et.al.</i> (2014)
Políticos	10	Apoio da alta administração (Receber suporte decisório e os recursos para a consecução das atividades de GP)	Araújo (2018); Truss (2003); Cortês (2016); Araújo (2019); Camões e Meneses (2016); Fonseca e Meneses (2016); Cortês e Meneses (2019)

	11	Habilidade política da liderança de GP Capacidade do dirigente de GP de influenciar atores e grupos de interesse	Sheehan (2005); Cortês (2016); Silvério (2020); Cortês e Meneses (2019)
	12	Continuidade administrativa (Estabilidade das coalizões e baixa rotatividade de gestores)	Fonseca (2013); Cortês (2016); Cortês e Meneses (2019); Araújo (2018)
	13	Presença da unidade de GP nas arenas decisórias (Presença da unidade de GP nas arenas decisórias, com liberdade para discutir, formular, monitorar e revisar propostas para a área)	Fonseca (2013); Cortês (2016); Silvério (2020); Cortês e Meneses (2019)
	14	O reconhecimento pela alta administração do papel estratégico da unidade de GP	Fonseca (2013); Silvério (2020)

Fonte: A autora (2020)

2.2.7 O Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas do TCU

Desde 2013, o Tribunal de Contas da União (TCU) faz um levantamento periódico nas organizações da Administração Pública Federal (APF) quanto à adoção de boas práticas de gestão de pessoas. De acordo com a Resolução 187/2006 do TCU, gestão de pessoas é:

[...] o conjunto de práticas gerenciais e organizacionais que visam a estimular o desenvolvimento de competências, a melhoria do desempenho, a motivação e o comprometimento dos servidores com a organização, bem como a favorecer o alcance dos resultados organizacionais. (BRASIL, 2017, p. 37).

Já a governança de pessoas é “[...] o conjunto de mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão de pessoas para garantir que esse recurso agregue valor ao negócio da organização, com riscos aceitáveis.” (BRASIL, 2017, p. 37). O Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas do TCU tem como objetivo identificar a adoção de práticas de gestão de pessoas que assegurem a legalidade, a eficiência, a efetividade e a transparência da área de gestão de pessoas nos órgãos e entidades federais (BRASIL, 2013; BRASIL, 2017). Após a publicação dos resultados desses levantamentos, o TCU profere Acórdãos-Plenário que devem ser cumpridos pelos órgãos avaliados. Esses Acórdãos-Plenário

recomendam:

[...] a adoção de medidas para promover maior comprometimento da alta administração com a eficiência, efetividade e transparência da gestão de pessoas, de sorte que o esforço laborativo de cada organização possa ser mais bem alocado para a produção de melhores resultados para a sociedade. (BRASIL, 2013, p. 7).

Nos anos de 2013 e 2016, o TCU realizou este levantamento por meio de um instrumento específico, denominado Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas. Em 2017 e 2018, o órgão de controle passou a avaliar as práticas de Gestão de Pessoas a partir do Levantamento Integrado de Governança Organizacional e Gestão Pública, um instrumento que avalia conjuntamente a Gestão da Tecnologia da Informação, Gestão das Contratações e Governança Pública na Administração Pública Federal (BRASIL, 2018).

O questionário autodeclarado aplicado nas organizações da APF pelo TCU para avaliar boas práticas de governança e gestão de pessoas baseia-se em um modelo adaptado de um questionário adotado pelo governo federal estadunidense, HCAAF - Human Capital Assessment and Accountability Framework (em tradução livre, Modelo de Avaliação, Transparência e Prestação de Contas do Capital Humano). Na adaptação, considerou-se os normativos legais de gestão de pessoas aos quais os órgãos da AFP estão submetidos. O questionário foi elaborado com o apoio de especialistas do TCU, de outros órgãos federais e de órgãos governamentais dos Estados Unidos e do Canadá (BRASIL, 2013).

Em 2017, quando a avaliação das boas práticas de governança e gestão de pessoas passou a fazer parte do Levantamento Integrado de Governança Organizacional e Gestão Pública, houve uma revisão e validação das questões do instrumento por grupos focais de gestores de diversos órgãos públicos, coordenados pelo Centro de Estudos Avançados de Governo e Administração da Universidade de Brasília (BRASIL, 2017). Já em 2018, com a intenção de aumentar a confiabilidade das respostas, o TCU passou a solicitar que o órgão indique as evidências auditáveis que evidenciem a adoção de uma prática (BRASIL, 2018).

Em 2017 e 2018 o Levantamento do TCU avaliou as boas práticas de governança e gestão de pessoas:

- a) “4110- Realizar planejamento da gestão de pessoas”;

- b) “4120- Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores”;
- c) “4130- Assegurar o adequado provimento das vagas existentes”;
- d) “4140- Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados”;
- e) “4250- Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores”;
- f) “4160-Construir e manter ambiente de trabalho ético e favorável”;
- g) “4170-Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores”;
- h) “4180- Favorecer a retenção dos colaboradores e dos gestores”; e
- i) “213P- Promover a gestão estratégica para pessoas”.

No levantamento que está sendo realizado em 2021 as práticas de gestão de pessoas “Construir e manter ambiente de trabalho ético e favorável” e “Favorecer a retenção dos colaboradores e dos gestores” foram excluídas do questionário e incluiu-se a prática “Construir e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho”.

Ademais, destaca-se que cada boa prática de governança e gestão de pessoas é desdobrada em itens de verificação mais objetivos, avaliáveis e auditáveis, ou seja, cada boa prática é composta por "subpráticas" passíveis de avaliação (BRASIL, 2018). Por exemplo, conforme apresenta o quadro 2, a boa prática “4110- Realizar planejamento da gestão de pessoas” é composta pelas “subpráticas” ou pelos itens de verificação: “4111- Definiram-se objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função (subsistema) de gestão de pessoas”; “4112- Há plano(s) específico(s) para orientar a gestão de pessoas na organização”; e “4113- A organização verifica se os gestores cumprem as políticas de gestão de pessoas”. Por sua vez, cada item de verificação, possui outras questões que qualificam o nível de adoção da “subprática” avaliada. O quadro 2 apresenta todas as questões que avaliam adoção da boa prática “4110- Realizar planejamento da gestão de pessoas”. O questionário completo com todas as questões que avaliam a adoção das boas práticas de governança e gestão de pessoas do Levantamento Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas de 2021 do TCU está disposto no Anexo A.

Quadro 2 - Questões que avaliam a boa prática de gestão de pessoas “Realizar planejamento da gestão de pessoas”

4110. Realizar planejamento da gestão de pessoas
4111. Definiram-se objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função (subsistema) de gestão de pessoas a) objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de recrutamento e seleção são definidos b) objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de capacitação são definidos c) objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de gestão de desempenho são definidos d) objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de gestão de benefícios são definidos e) objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de gestão da qualidade de vida e promoção da saúde são definidos 4112. Há plano(s) específico(s) para orientar a gestão de pessoas na organização a) o(s) plano(s) está(ão) alinhado(s) com o Plano Estratégica Organizacional b) o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de recrutamento e seleção c) o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de capacitação d) o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de gestão de desempenho e) o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de gestão de benefícios f) o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de gestão da qualidade de vida e promoção da saúde 4113. A organização verifica se os gestores cumprem as políticas de gestão de pessoas a) verifica o cumprimento da política de recrutamento e seleção b) verifica o cumprimento da política de capacitação c) verifica o cumprimento da política de gestão de desempenho d) verifica o cumprimento da política de gestão de benefícios e) verifica o cumprimento da política de gestão da qualidade de vida e promoção da saúde

Fonte: A autora (2020)

A partir das respostas do órgão para cada item de verificação da prática avaliada, o TCU calcula em que medida a organização consegue adotar aquela prática. O órgão de controle classifica o resultado da organização quanto a adoção de uma boa prática em quatro níveis: “Inexpressivo”, “Iniciando”, “Intermediário” e “Aprimorado”. Esses quatro níveis também são utilizados para classificar as organizações em dois índices, o Índice de Capacidade em Gestão de Pessoas (iGestPessoas) e o Índice de Governança e Gestão de Pessoas (iGovPessoas), conforme apresenta o quadro a seguir:

Figura 1 – Níveis de capacidade em Governança ou Gestão

ESTÁGIOS		INTERVALOS
INICIAL	Inexpressivo	0 a 14,99%
	Iniciando	15 a 39,99%
INTERMEDIÁRIO		40 a 70%
APRIMORADO		70,01 a 100%

Tabela 1 – Níveis de Capacidade em Governança ou Gestão

Fonte: Brasil (2018)

O iGestPessoas de 2018 foi calculado a partir da média ponderada da pontuação obtida nas boas práticas de gestão de pessoas: 4110, 4120, 4130, 4140, 4150, 4160, 4170 e 4180. Já o iGovPessoas foi calculado a partir da média ponderada da pontuação obtida nas boas práticas de governança 1110 1120 1130 2110 2120 213P 3110 3120 e das boas práticas de gestão de pessoas: 4110, 4120, 4130, 4140, 4150, 4160, 4170 e 4180 (BRASIL, 2018).

No levantamento realizado no ano de 2018, 64% das organizações avaliadas ficaram com o iGestPessoas dentro da faixa de classificação “inicial”, ou seja, nestas organizações predomina a não adoção das boas práticas de governança e gestão de pessoas constantes no questionário. De todas as áreas avaliadas pelo Questionário Integrado de Governança Pública, a gestão de pessoas é a área com a pior avaliação. Entre as instituições de ensino, há apenas 3 organizações que ficaram, consecutivamente, com iGestPessoas e iGovPessoas classificados como “aprimorado” nos últimos dois Levantamentos Integrados de Governança e Gestão Pública. (BRASIL, 2017; BRASIL, 2018).

2.2.8 A Gestão de Pessoas nos Institutos Federais

A partir da Lei de Criação dos Institutos Federais, Lei nº 11.892/2008, os IFs passaram a ter uma estrutura organizacional muito semelhante às universidades federais. A Seção IV desta lei, estabelece como deve ser a estrutura organizacional dos IFs, transformando o órgão executivo dos IFs em uma reitoria, composta por 1 (um) Reitor e 5 (cinco) Pró-Reitorias (duas a menos que as universidades). Essa seção delimita, também, em linhas gerais, a função dos órgãos colegiados obrigatórios e critérios para ocupação de cargos de gestão. No entanto, não há menção sobre qual a finalidade que cada uma das Pró-Reitorias deve ter, deixando

a critério de cada IF escolher quais devem ser suas Pró-Reitorias e a função de cada uma delas. Em alguns IFs, a unidade organizacional Gestão de Pessoas tem status de Pró-Reitoria, em outros é uma diretoria subordinada às Pró-Reitorias de Administração ou Desenvolvimento Institucional ou é uma unidade sistêmica, a nível de diretoria, ligada diretamente ao Reitor. Na maioria dos IFs, a unidade de GP não tem status de Pró-Reitoria (FERNANDES, 2011).

Conforme foi abordado anteriormente, na primeira seção da fundamentação teórica, os IFs foram criados a partir da lógica da interiorização e capilarização de suas unidades de ensino. (PACHECO; SILVA, 2008; RAMOS, 2014). Em comparação com as universidades federais, os Institutos Federais possuem um número muito maior de *campi*. Enquanto as 63 universidades federais existentes contam com um total de 267 *campi*, os 38 IFs possuem um total de 643 *campi*. Dessa forma, as universidades apresentam, em média, 5 *campi* (BIZERRIL, 2018). Já os IFs contam com 17 *campi*, em média.

Destaca-se, também, que muitos IFs foram criados a partir da união da estrutura existente de escolas técnicas e agrotécnicas federais e Unidades Descentralizadas de Ensino (UNEDs). Essas instituições, que antes possuíam total autonomia administrativa, a partir da incorporação de suas estruturas a um único IF, passaram a fazer parte de uma gestão única, com CNPJ único e apenas um ordenador de despesas. Com a Lei nº11.892, 31 Cefets, 75 UNEDs, 39 escolas agrotécnicas e 7 escolas técnicas federais deixaram de existir e transformaram-se nos 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia existentes (BRASIL, 2009). Na maioria dos casos, cada escola técnica/agrotécnica ou UNED transformou-se em um *campus* do IF ao qual ela foi integrada. Aí está uma grande diferença da constituição da estrutura administrativa das universidades federais para os IFs. Pois, no caso das universidades, que também passaram por um processo expansão e interiorização, os novos *campi* que foram criados são estruturas totalmente novas, que já surgiram subordinadas à administração central da Reitoria (BRASIL, 2008; BRASIL, 2015).

Em 2021, a Portaria do Ministério da Educação, Nº 713/2021, atualizou e estabeleceu diretrizes para a organização dos IFs e dispôs sobre a criação e implementação do modelo de dimensionamento de cargos efetivos e funções comissionadas no âmbito destas instituições. Nesse sentido, tal portaria determinou a quantidade de professores, técnicos de nível médio e superior, funções

comissionadas que a reitoria e os *campi* de cada IF devem ter no total. Porém, assim como nas portarias anteriores sobre o tema, não há nenhuma diretriz de dimensionamento ou número de funções comissionadas para áreas ou atividades específicas, como a gestão de pessoas.

Conforme está disponível no Portal da Transparência, a maioria dos *campi* dos IFs possui uma unidade de gestão de pessoas dentro do seu quadro de UORGs (Unidades Organizacionais), enquanto os campi das universidades federais não possuem tal estrutura, sendo a atividade de gestão de pessoas centralizada na Reitoria.

As unidades de gestão de pessoas dos IFs e demais instituições federais de ensino fazem parte do Sistema de Administração Civil da Administração Federal-SIPEC - como órgãos seccionais. Todas as regulamentações quanto a carreira, direitos e deveres, assim como as regulamentações que dão diretrizes para o desenvolvimento pessoal e promoção da saúde dos servidores são feitas por Leis, Decretos, Portarias, Instruções Normativas e Notas Técnicas do Governo Federal. (MARQUES, 2015). Destaca-se que as legislações federais de gestão de pessoas aplicadas aos IFs são as mesmas aplicadas às universidades. As funções comissionadas ocupadas por gestores dessas instituições também são as mesmas: Cargos de Direção (CD) para gestores de alto nível hierárquico e Funções Gratificadas (FG) para gestores operacionais (BRASIL, 1998).

No Levantamento Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas do TCU, os IFs e as universidades são classificados como instituições de ensino, para fins de comparação de desempenho. No último Levantamento, realizado em 2018, o Índice de Capacidade em Gestão de Pessoas (iGestPessoas) e o Índice de Governança e Gestão de Pessoas (iGovPessoas) médio das instituições de ensino da APF ficaram dentro da faixa de classificação inicial (0 a 39.99%), o que significa que predomina nestas organizações a não adoção das boas práticas de governança e gestão pessoas constantes no questionário de avaliação. Dentro do grupo de organizações classificadas como instituições de ensino, há exceções quanto a não adoção de boas práticas de gestão de pessoas. Entre as instituições de ensino avaliadas nos Levantamentos Integrados de Governança e Gestão Pública de 2017 e 2018, três delas ficaram com iGestPessoas classificado como “aprimorado”, quando predomina na organização a adoção integral das boas práticas de gestão de pessoas. Porém, dentre essas instituições de ensino bem

avaliadas, não há nenhum IF, todas as três são universidades federais. Por outro lado, oito IFs afirmaram adotar em maior parte ou totalmente, ao menos, uma boa prática de gestão de pessoas, de forma consecutiva, nos Levantamentos realizados em 2017 e 2018.

Antes de começar a realizar o Levantamento Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas, o TCU já exigia dos órgãos da APF a elaboração de Relatórios de Gestão anuais, conforme estabelece o parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal de 1988. O Relatório de Gestão é:

[...] a peça central da prestação de contas que os responsáveis pela gestão de recursos públicos devem realizar a cada exercício. Seu objetivo principal oferecer uma visão clara para a sociedade sobre como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas das unidades prestadoras de contas, no contexto de seu ambiente externo, levam à geração de valor público em curto, médio e longo prazos, além de demonstrar e justificar os resultados alcançados em face dos objetivos estabelecidos. (BRASIL, 2019, p. 7).

Nos Relatórios de Gestão do TCU, os órgãos devem apresentar indicadores de Gestão de Pessoas que apresentem: (1) Conformidade legal. (2) Avaliação da força de trabalho: distribuição dos servidores por faixa salarial, gênero, deficiência, etnia, faixa etária, situação funcional, carreira, área de trabalho e unidade de exercício; (3) Estratégia de recrutamento e alocação de pessoas (4) Detalhamento da despesa de pessoal – ativo, inativo e pensionista –, evolução dos últimos anos e justificativa para o aumento ou a diminuição; (5) Avaliação de desempenho, remuneração e meritocracia: gratificação de desempenho, progressão funcional, estágio probatório, tabela de remuneração, percentual de cargos gerenciais ocupados por servidores efetivos, detalhes sobre a igualdade de oportunidades na unidade prestadora de contas; (6) Capacitação: estratégia e números; (7) Desafios futuros (BRASIL, 2019).

Ao analisar 228 Relatórios de Gestão dos IFs dos períodos de 2009 a 2014, Bassi e Simonetto (2017) identificaram que, progressivamente, o percentual de instituições que estabelecia indicadores de desempenho para a área de gestão de pessoas foi crescendo. Porém, em 2014, apenas 39,5 % (15 IFs) possuíam algum modelo de Indicadores de Gestão de Pessoas contendo um ou mais indicadores.

Considerando os componentes de avaliação da gestão de pessoas do Levantamento Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas e os

componentes obrigatórios do Relatório de Gestão quanto a atuação da área de gestão de pessoas, nota-se uma falta de integração desses dois instrumentos de auditoria. Os parâmetros de atuação para a gestão de pessoas cobradas no Levantamento não se refletem nos indicadores de gestão de pessoas cobrados no Relatório de Gestão. Percebe-se ainda uma lacuna desses instrumentos de auditoria do TCU, ao não avaliarem e indicarem condições do contexto interno das organizações que favorecem a adoção de boas práticas de gestão de pessoas e gestão eficiente dos recursos humanos, que são a principal fonte de despesa dos órgãos da APF.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta a caracterização metodológica da pesquisa. Explicita-se a natureza, a abordagem, os objetivos e os procedimentos metodológicos da pesquisa.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Esta pesquisa tem natureza aplicada, à medida que gera um produto educacional direcionado à formação de servidores da área de GP dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Quanto à abordagem, a pesquisa é qualiquantitativa. Quantitativa, pois coleta dados quantitativos (por meio de análise documental e de perguntas fechadas) que possibilitam tratamento estatístico. O estudo busca apresentar e comparar recursos e dados quantificáveis das unidades de GP das instituições pesquisadas, tais como recursos financeiros, número de servidores, número de Cargos de Direção (CD), Funções Gratificadas (FG), quantidade de servidores responsáveis por cada uma das atividades de GP. A pesquisa também é qualitativa, utilizando-se de perguntas abertas para captar dos respondentes suas percepções e narrativas acerca dos aspectos estudados (levantamento de opiniões). A partir de abordagens complementares, busca-se relatar e compreender o fenômeno gestão de pessoas como uma área estratégica para os IFs por meio da análise do funcionamento da unidade de GP de 8 instituições. Busca-se analisar como diversos aspectos intraorganizacionais interferem na capacidade da área de GP dessas instituições em atuar de maneira estratégica, utilizando dados quantitativos e qualitativos coletados por meio de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, entrevista e questionário eletrônico.

Quanto aos objetivos da pesquisa ela é exploratória e descritiva. O estudo é exploratório, pois busca identificar quais Institutos Federais e outras Instituições de Ensino Federais desenvolvem boas práticas na área de Gestão de Pessoas, e descritivo, pois procura analisar e descrever como essas instituições operam a gestão de pessoas. Soma-se a isso, o objetivo de caracterizar a estrutura, as atribuições normativas e recursos das unidades de Gestão de Pessoas dos IFs, assim como, outros fatores internos que favorecem a atuação estratégica da área. Em relação aos procedimentos técnicos para a coleta de dados, foram utilizados

pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, entrevista e aplicação de questionário eletrônico. O quadro 3 resume a caracterização da pesquisa:

Quadro 3 – Caracterização da pesquisa

Tipo	Teórico empírica			
Natureza	Aplicada			
Objetivos	Exploratória e descritiva			
Abordagem	Quali-quantitativa			
Amostra	Oito instituições de ensino federal Onze servidores que atuam ou já atuaram em unidades de GP			
Procedimentos de coleta de dados	Pesquisa bibliográfica	Pesquisa documental	Questionário (eletrônico)	Entrevista (videochamada)
Instrumentos	Não se aplica	Não se aplica	Perguntas estruturadas	Roteiro de entrevista com perguntas fechadas (p/ coleta de dados quantitativos) e abertas (p/ levantamento de opiniões)
Análise de dados	Não se aplica	Tratamento estatístico	Tratamento estatístico	Análise de Conteúdo pré e pós categórica; Tratamento estatístico para os dados quantitativos oriundos das perguntas fechadas

Fonte: A autora (2021)

3.2 Detalhamento dos Procedimentos Metodológicos da Pesquisa

Nesta seção, serão detalhados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa.

3.2.1 Pesquisa bibliográfica

Para realizar a pesquisa bibliográfica, foram consultadas quatro bases de dados ou portais: Google Scholar, Portal de Periódicos Capes, *Scielo*, *Scopus* e *Web of Science*. Utilizou-se uma estratégia de busca padronizada em todas as bases de dados e portais consultados, disposta no quadro 4. Destaca-se, entretanto, que a estratégia de busca padronizada em portais e bases de dados não teve como objetivo a realização de uma revisão sistemática da literatura. A busca foi realizada com data limite de publicação de 30 de agosto de 2021 e sem data de início.

Quadro 4 – Estratégia de Busca nas Bases de Dados

	Termos em português	Termos em inglês
--	----------------------------	-------------------------

Busca 1	“Gestão de pessoas” OR “Gestão de Recursos Humanos” OR “Administração de Recursos Humanos” OR “Gestão Estratégica de Pessoas”	“Human resource management” OR “Human resource administration” OR “Personnel Administration” OR “Personnel Management” OR “Strategic Human Resource Management”
Busca 2	(“Gestão de pessoas” OR “Gestão de Recursos Humanos” OR “Administração de Recursos Humanos” OR “Gestão Estratégica de Pessoas”) AND (“Administração pública” OR “Gestão pública” OR “setor público”)	(“Human resource management” OR “Human resource administration” OR “Personnel Administration” OR “Personnel Management” OR “Strategic Human Resource Management”) AND (“public sector” OR “public administration” OR “public management”)
Busca 3	(“Gestão de Pessoas” OR “Gestão de Recursos Humanos” OR “Gestão estratégica de pessoas”) AND (“Institutos Federais” or “Institutos Federais de Educação” or “Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia”)	
Busca 4	(“Institutos Federais” OR “Institutos Federais de Educação” OR “Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia”) AND (“Educação Profissional”)	
Busca 5	“Educação Profissional”	
Busca 6	“Teoria Organizacional”	“Organization Theory”
Busca 7	“Gestão por processos”	“Business Process Orientation”
Busca 8	“Estrutura organizacional”	“Organizational Structure”
Busca 9	“Gestão de Pessoas” AND “Tribunal de Contas da União”	

Fonte: A autora (2020)

3.2.2 Pesquisa documental

O presente estudo utilizou-se da pesquisa documental ao serem consultadas legislações federais, relatórios de auditoria de órgão de controle e documentos institucionais das organizações pesquisadas. A fim de caracterizar a estrutura das instituições pesquisadas, foram consultados, nos sítios eletrônicos de cada uma delas, os organogramas da administração central e da unidade de GP. Com a finalidade de caracterizar os recursos humanos e a estrutura organizacional das instituições pesquisadas, consultou-se no Portal da Transparência do Governo Federal, a quantidade de servidores em exercício, número de cargos de direção e funções gratificadas de cada instituição pesquisada. Com o objetivo de caracterizar as atribuições normativas das unidades de GP consultou-se os normativos internos das instituições pesquisadas, assim como, leis e decretos federais que normatizam a atuação da área de gestão de pessoas na administração pública federal do poder executivo.

3.2.3 Amostragem

No que se refere ao processo de escolha dos elementos necessários ao estudo, a amostragem foi operada em dois níveis: I) a escolha das organizações abordadas na pesquisa; e II) os participantes entrevistados.

3.2.3.1 Amostragem de organizações

Para a definição da amostra a ser estudada, realizou-se uma análise documental do Resultado dos últimos dois Levantamentos Integrados de Governança e Gestão Públicas do TCU, realizados nos anos de 2017 e 2018. Nesta análise, buscou-se identificar quais são os IFs e outras instituições de ensino federais que ficaram com o Índice de Capacidade em Gestão em Pessoas (IGestPessoas) classificado como “aprimorado” e que afirmaram adotar em nível “aprimorado” a boa prática de governança em gestão de pessoas, “Promover a gestão estratégica para Pessoas”, por dois anos consecutivos. Buscou-se, também, identificar quais são os IFs que afirmaram não adotar nenhuma boa prática de gestão e governança de pessoas nos últimos dois Levantamentos Integrados de Governança e Gestão Públicas do TCU.

Partiu-se do pressuposto que as instituições de ensino que ficaram com o iGestPessoas classificado como aprimorado e que afirmaram adotar a boa prática de governança em gestão de pessoas, “Promover a gestão estratégica para Pessoas”, nos últimos levantamentos do TCU, são instituições cuja unidade de GP consegue atuar de maneira estratégica. Por outro lado, foram consideradas instituições cuja unidade de GP não atua de maneira estratégica, aqueles IFs que afirmaram não adotar nenhuma boa prática de gestão de pessoas, nos últimos levantamentos. Destaca-se que se utilizou o resultado dos Levantamentos de Governança e Gestão de Pessoas do TCU, realizados nos anos de 2017 e 2018, para definição da amostra de instituições pesquisadas, por ser o único levantamento disponível que se propõe a avaliar o desempenho das unidades de gestão de pessoas das instituições federais de ensino.

A análise do Resultado dos últimos dois Levantamentos Integrados de Governança e Gestão Públicas do TCU foi feita aplicando filtros nas planilhas

eletrônicas, “Respostas Perfillgov2017-Dados Completos” e “Respostas Perfillgov2018-Dados Completos”, disponibilizadas no sítio eletrônico do TCU. Assim, foram identificadas 3 instituições de ensino federais que ficaram com o IGestPessoas classificado como “aprimorado” e que afirmaram adotar em nível “aprimorado” a boa prática de governança em gestão de pessoas, “Promover a gestão estratégica para Pessoas (213P)”, de forma consecutiva, nos últimos dois Levantamentos do TCU, nenhuma delas é um IF. Por outro lado, 8 IFs responderam que adotavam, ao menos, uma boa prática de gestão de pessoas, de forma consecutiva, nos Levantamentos de 2017 e de 2018. Apenas um IF respondeu que adotava em nível aprimorado a boa prática de governança em gestão de pessoas, “Promover a gestão estratégica para Pessoas (213P)”, nos Levantamentos do TCU de 2017 e 2018. No total, 30 IFs afirmaram não ter adotado nenhuma boa prática de gestão de pessoas, de forma consecutiva, nos últimos dois Levantamentos do TCU.

Considerando esses três grupos de resultados distintos no Levantamento Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas do TCU entre as instituições de ensino federais: I) as 3 instituições de ensino federais que ficaram com o Índice de Capacidade em Gestão em Pessoas (IGestPessoas) classificado como “aprimorado” e que afirmaram adotar em nível “aprimorado” a boa prática de governança em gestão de pessoas, “Promover a gestão estratégica para Pessoas (213P)”, de forma consecutiva, nos últimos dois Levantamentos do TCU; II) os 8 IFs responderam que adotavam, ao menos, uma boa prática de gestão de pessoas ou de governança em gestão de pessoas, de forma consecutiva, nos Levantamentos de 2017 e do ano 2018; e III) os 30 IFs afirmaram não ter adotado nenhuma boa prática de gestão de pessoas ou de governança em gestão de pessoas, de forma consecutiva, nos Levantamentos de 2017 e do ano 2018, delimitou-se que a amostra a ser pesquisada seria conforme apresentada no quadro abaixo:

Quadro 5 – Grupos pesquisados

GRUPO A	As 3 (três) instituições federais de ensino cujo IGestPessoas ficou classificado como “aprimorado” e que afirmaram adotar em nível “aprimorado” a boa prática de governança em gestão de pessoas “Promover a gestão estratégica para Pessoas (213P)”, em ambos os Levantamentos Integrados de Governança e Gestão Pública, realizados nos anos de 2017 e 2018 pelo TCU.
GRUPO B	3 (três) IFs que afirmaram adotar, ao menos, 1 (uma) boa prática de gestão de pessoas, de forma consecutiva, nos Levantamentos Integrados de Governança e Gestão Pública, realizados nos anos de 2017 e 2018 pelo TCU.

GRUPO C	3 (três) IFs que afirmaram não adotar nenhuma boa prática de gestão de pessoas, de forma consecutiva, nos Levantamentos Integrados de Governança e Gestão Pública realizado nos anos de 2017 e 2018 pelo TCU.
---------	---

Fonte: A autora (2021)

Foram segregadas as instituições pesquisadas nos grupos “A” e “B”, com o intuito de investigar os fatores que favoreceram a adoção de boas práticas de gestão de pessoas e da boa prática de governança em gestão de pessoas, “Promover a gestão estratégica para Pessoas”. Igualmente, foram separadas as instituições pesquisadas nos grupos “B” e “C” para investigar os fatores que prejudicaram a adoção dessas práticas. Para que todos os grupos possuísem a mesma quantidade de instituições pesquisadas utilizou-se o grupo “A” como referência, grupo com a menor quantidade de instituições originalmente.

Solicitou-se a anuência, para realizar a pesquisa, a todas as instituições de ensino que se enquadram nas características dos grupos “A” e “B”. Obteve-se a anuência de todas as instituições do grupo “A” e de 3 instituições que preenchiam os requisitos para fazer parte do grupo “B”.

Para a escolha das instituições que fariam parte do grupo “C”, foi adotado o critério de acessibilidade, referindo-se à seleção das organizações acessíveis para a realização da pesquisa (FLICK, 2009) e o critério de escolha randômica. Enviou-se a solicitação de anuência a 3 instituições em que a pesquisadora conhecia servidores que atuavam na área de gestão de pessoas e à 2 instituições escolhidas de forma aleatória. Desse modo, obteve-se a anuência apenas das 3 instituições em que a pesquisadora conhecia servidores que atuavam na unidade de GP. Porém, mesmo depois de inúmeros contatos realizados ao longo de três meses, não houve a confirmação do agendamento da entrevista com uma das instituições do grupo “C”. Dessa forma, a instituição foi excluída da amostra e, considerando o cronograma de execução da pesquisa, não foi possível a substituição por outra instituição. O quadro 6 resume a amostra de instituições da pesquisa.

Quadro 6- Organizações participantes da pesquisa

Grupo	IFE	TIPO	RESULTADO DO Levantamento Integrado de Governança Organizacional E GESTÃO PÚBLICA DO TCU DE 2018			Concedida anuência para realizar pesquisa ?	Obteve-se retorno com agendamento da
			IgestPessoas	Adota alguma boa	Adota a boa prática 213P?		

				prática de GP?			entrevista?
A	Org.1	Univ.	Aprimorado	SIM	SIM	SIM	SIM
	Org.2	Univ.	Aprimorado	SIM	SIM	SIM	SIM
	Org.3	Univ.	Aprimorado	SIM	SIM	SIM	SIM
B	Org.4	IF	Intermediário	SIM	SIM	SIM	SIM
	Org.5	IF	Intermediário	SIM	NÃO	SIM	SIM
	Org.6	IF	Iniciando	SIM	NÃO	SIM	SIM
C	Org.7	IF	Iniciando	NÃO	NÃO	SIM	SIM
	Org.8	IF	Iniciando	NÃO	NÃO	SIM	NÃO
	Org.9	IF	Inexpressivo	NÃO	NÃO	SIM	SIM

Fonte: A autora (2021)

3.2.3.2 Amostragem de participantes do estudo

De acordo com Morse (1998), a seleção de casos significativos para uma pesquisa deve ter como critério o conhecimento e a experiência necessários sobre o fenômeno a ser estudado para que possam responder adequadamente às perguntas da entrevista. Assim, a entrevista e a aplicação do questionário foram realizadas com servidores que atuam ou que atuaram na unidade de gestão de pessoas da administração central das instituições pesquisadas, preferencialmente, por 4 (quatro) anos ou mais, e que possuíam um conhecimento abrangente das atividades desenvolvidas pela unidade de gestão de pessoas e do Planejamento Estratégico da instituição. Optou-se por entrevistar, preferencialmente, servidores que atuam ou atuaram há quatro anos ou mais na unidade de gestão de pessoas, pois era necessário que o entrevistado conhecesse o contexto da instituição no momento em que foi realizado o Levantamento Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas de 2018. Considerando que as perguntas do roteiro de entrevista e do questionário exigiam um conhecimento aprofundado de todas as atividades desenvolvidas pela unidade de GP, cada instituição pode indicar até 3 (três) servidores para participar da entrevista e responder o questionário. A instituição Org.9 justificou a indicação de um servidor que atuava na unidade de GP por apenas 3 (três) anos por não possuir nenhum outro servidor com 4 (quatro) ou mais anos de atuação na unidade com conhecimento abrangente das atividades desenvolvidas pela unidade de gestão de pessoas e do Planejamento Estratégico da instituição.

Em resumo, os participantes do estudo foram: “servidores que atuam nas

unidades de gestão de pessoas de instituições federais de ensino”. A realização da pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Santa Catarina. Desta forma, a entrevista atendeu aos aspectos legais e os procedimentos utilizados obedeceram aos critérios da ética na Pesquisa com Seres Humanos, conforme estabelecido na Resolução 510/16 do Conselho Nacional de Saúde, que trata dos princípios éticos e da proteção aos participantes de pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. A participação na pesquisa envolveu a concordância prévia por meio de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que está disponível de forma integral no APÊNDICE A desta pesquisa. O quadro abaixo caracteriza os servidores entrevistados para a pesquisa:

Quadro 7 - Participantes do estudo

GRUPO	IFE	Nº de entrevistados	Identificação do entrevistado	Maior cargo hierárquico que já ocupou na unidade de GP da Reitoria	Tempo na unidade de GP	Escolaridade de
A	Org.1	2	E1	Diretora de Gestão de pessoas	31 anos	Mestrado
			E2	Coordenador de Desenvolvimento de Pessoas	8,5 anos	Especialização
	Org.2	1	E1	Pró-reitor adjunto de Gestão de Pessoas	8 anos	Mestrado
	Org.3	1	E1	Diretor de Gestão de Desempenho	10 anos	Mestrado
B	Org.4	2	E1	Diretor de Gestão de pessoas	17 anos	Mestrado
			E2	Nunca ocupou cargo de gestão	8 anos	Mestrado
	Org.5	3	E1	Diretora de Administração Pessoal	10 anos	Especialização
			E2	Diretora de Desenvolvimento de Pessoas	6 anos	Especialização
			E3	Diretora de Administração Pessoal	9 anos	Mestrado
	Org.6	1	E1	Diretora de Desenvolvimento de Pessoas	10 anos	Especialização

C	Org.7	1	E1	Diretor de Gestão de Pessoas	5 anos	Mestrado
	Org.9	1	E1	Coordenador de Desenvolvimento de Pessoas	3 anos	Especialização

Fonte: A autora (2021)

3.2.4 Instrumentos de coleta de dados

Os instrumentos de coleta de dados, roteiro de entrevista e questionário, foram elaborados com base: I) nas Boas Práticas de Governança e Gestão de Pessoas do Questionário do Levantamento Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas- Ciclo 2021 do TCU dispostas no ANEXO 175756; II) nas atribuições burocráticas e estratégicas das unidades de gestão de pessoas das instituições federais de ensino delimitadas na legislação federal e na literatura nacional; e III) nos fatores intraorganizacionais que favorecem a atuação estratégica das unidades de GP da APF, apontados pela literatura, dispostos no Quadro 1.

O questionário (disposto no APÊNDICE B) contém 10 perguntas estruturadas que buscam caracterizar aspectos da estrutura e dos recursos da unidade de gestão de pessoas da instituição pesquisada. O roteiro de entrevista (disposto no APÊNDICE C) contém 4 Seções: “Seção 1 – Dados demográficos do respondente”; “Seção 2 - Perguntas abertas para a caracterização da estrutura, dos recursos e das atribuições normativas da unidade de GP”; “Seção 3- Pergunta aberta para realizar o levantamento de opiniões sobre possíveis aspectos da estrutura, atribuições normativas e recursos das unidades de Gestão de Pessoas, bem como aspectos políticos intraorganizacionais que favoreceram ou prejudicaram a adoção das Boas Práticas de Gestão de Pessoas TCU em 2018”; e “Seção 4 - Perguntas fechadas para a caracterização das atividades, da estrutura, dos recursos e das atribuições normativas da unidade de GP”.

Ambos os instrumentos utilizados foram validados por dois especialistas da área. A primeira especialista na área é servidora pública federal, administradora, doutoranda em engenharia de produção e atuou como gestora máxima de gestão de pessoas de uma instituição de ensino federal por 5 anos. A segunda especialista na área é servidora pública federal, administradora, mestre em gestão universitária (com trabalho de conclusão na área de gestão de pessoas) e atua nas áreas de

gestão de pessoas e de planejamento institucional de uma instituição de ensino federal há 10 anos.

3.2.5 Procedimentos técnicos de coleta de dados e Objetivos Específicos (OE)

A seguir, no Quadro 8, são apresentados os procedimentos técnicos utilizados para alcançar os Objetivos Específicos (OE) 1, 2, 3 e 4.

Quadro 8 – Procedimentos técnicos utilizados para alcançar os Objetivos Específicos

Objetivos específicos	Etapas	Procedimentos e tipos de pesquisa
OE 1- Verificar a aderência do conjunto das práticas de governança e gestão de pessoas avaliadas pelo TCU à literatura de Gestão de Pessoas e de Gestão Estratégica de Pessoas	Sistematizar as principais contribuições da literatura normativa de GP e GEP em língua portuguesa e inglesa	Revisão bibliográfica
	Sistematizar as principais contribuições da literatura sobre GEP e GEP na APF	Revisão bibliográfica
	Analisar as práticas de governança e gestão de pessoas avaliadas pelo no Questionário Integrado de Governança e Gestão Pública do TCU de 2021	Pesquisa documental
OE 2- Validar o resultado alcançado no Levantamento do TCU de 2018 sobre Governança e Gestão de Pessoas pelas instituições pesquisadas;	Identificar em que nível as instituições pesquisadas afirmaram adotar boas práticas de gestão de pessoas e a boa prática de governança em gestão de pessoas “Promover a gestão estratégica de pessoas” no Levantamento do TCU de 2018	Pesquisa documental (consulta dos relatórios individuais das instituições pesquisadas do Levantamento Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas no sítio eletrônico do TCU)
	Validar o resultado do perfil de governança e gestão de pessoas do relatório individual do Levantamento do TCU de 2018	-Seção 3 do Roteiro de Entrevista
	Identificar possíveis práticas com nível de adoção aprimorado no Levantamento do TCU de 2018 sem correspondência com a realidade	-Seção 4 do Roteiro de Entrevista
	Identificar em que nível as instituições pesquisadas afirmaram adotar boas práticas	-Pesquisa documental (consulta dos relatórios individuais das instituições

	de gestão de pessoas e a boa prática de governança em gestão de pessoas “Promover a gestão estratégica de pessoas” no Levantamento Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas do TCU de 2018	pesquisadas do Levantamento Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas no sítio eletrônico do TCU)
OE 3- Identificar aspectos dos recursos, atribuições normativas e estrutura das unidades de GP, bem como aspectos políticos intraorganizacionais que favoreceram ou prejudicaram a adoção das Boas Práticas de Governança e Gestão de Pessoas delimitadas pelo TCU, em 2018, nas Instituições Federais de Ensino.		-Seção 3 do Roteiro de Entrevista (levantamento de opiniões)
OE 4- Caracterizar as atividades burocráticas e estratégicas realizadas pelas unidades de gestão de pessoas dos IFs e de outras Instituições Federais de Ensino face às características da estrutura, dos recursos e atribuições normativas destas unidades e à atuação da alta administração na promoção da gestão estratégica da área.	Identificar e quantificar as atividades burocráticas e estratégicas realizadas pelas unidades de GP das instituições pesquisadas	-Seções 2 e 4 do Roteiro de Entrevista
	Caracterizar as atribuições normativas das unidades de GP das instituições pesquisadas	-Pesquisa documental (buscas no sítio eletrônico das IFEs); Seções 2 e 4 do Roteiro de Entrevista
	Caracterizar a estrutura organizacional das unidades de GP das instituições pesquisadas	-Pesquisa documental (buscas no sítio eletrônico das IFEs e Portal da Transparência); -Perguntas 5, 6 e 8 do Questionário; -Seção 4 do Roteiro de Entrevista
	Caracterizar os recursos humanos e materiais das unidades de GP das instituições pesquisadas	-Pesquisa documental (buscas no sítio eletrônico das IFEs e Portal da Transparência); -Perguntas 1, 2, 3, 4, 7, 9 e 10 do Questionário; -Seções 1, 2 e 4 do Roteiro de Entrevista
	Identificar e quantificar práticas da alta administração para promover a gestão estratégica de pessoas	-Seção 4 do Roteiro de Entrevista

Fonte: A autora (2021)

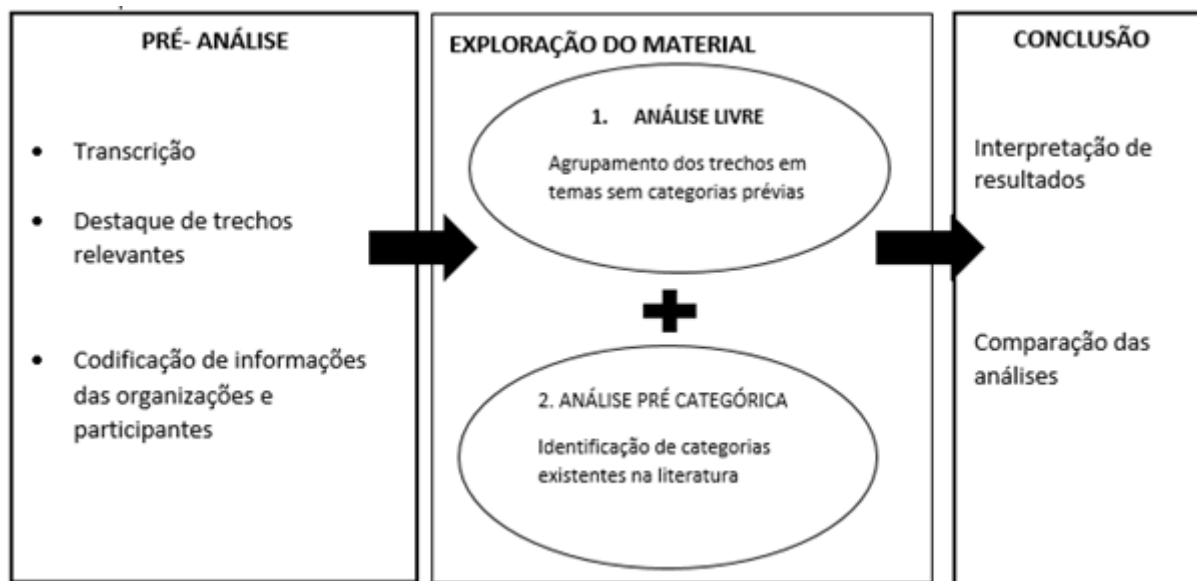
3.2.6 Coleta e análise dos dados

O questionário elaborado para a coleta de dados quantitativos foi enviado aos participantes da pesquisa com uma semana de antecedência da realização da

entrevista. As entrevistas foram realizadas por meio de videochamada, com o aplicativo *Google Meet*, e duraram em torno de 1 hora e 30 minutos. As mesmas foram gravadas e as respostas das perguntas abertas foram transcritas. As respostas das perguntas fechadas foram registradas durante o transcorrer da entrevista, no próprio documento do roteiro de entrevista.

Seguindo o protocolo sugerido por Bardin (2011), foram utilizadas três fases para a análise do conteúdo das respostas das 4 (quatro) perguntas abertas do roteiro de entrevista: pré-análise, exploração do material e conclusão.

Figura 2 – Fases de análise de conteúdo das perguntas abertas



Fonte: Adaptado de Silvério (2020)

Na pré-análise, após a transcrição, os trechos relevantes foram destacados e os nomes dos entrevistados, bem como demais informações que identificassem a amostra foram codificadas. De acordo com Bardin (2011), na análise livre do conteúdo, é estabelecido um conjunto de categorias, identificadas ao longo do texto para posterior contagem. Essas categorias devem ser suficientemente precisas para que diferentes codificadores possam chegar aos mesmos resultados a partir do mesmo material. Dessa maneira, os trechos das entrevistas foram agrupados de acordo com a proximidade dos temas tratados nos relatos. Em seguida, procedeu-se a análise pré-categórica. Na etapa de conclusão na análise, os relatos dos participantes foram interpretados e relacionados com os demais dados coletados nas perguntas fechadas, no questionário, na pesquisa documental e com a literatura do campo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa bibliográfica e documental, do questionário aplicado e das entrevistas realizadas nas oito instituições de ensino federais pesquisadas. Os resultados foram organizados em seções que buscam responder aos Objetivos Específicos (OE) 1, 2, 3 e 4.

4.1 Aderência do conjunto das práticas de governança e gestão de pessoas avaliadas pelo TCU à literatura de GP e GEP.

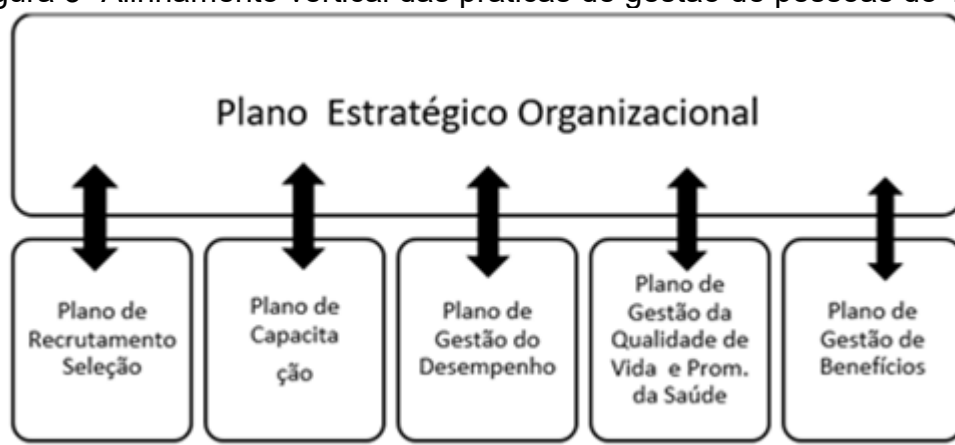
Para realizar a análise da correspondência do conjunto das práticas de governança e gestão de pessoas avaliadas pelo TCU com a literatura de Gestão de Pessoas e Gestão Estratégica de Pessoas, baseou-se nas práticas de governança e gestão de pessoas constantes no Questionário do Levantamento Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas- Ciclo 2021, disponibilizado no sítio do TCU, disposto no ANEXO 1 desta dissertação. Assim, foram comparadas todas as boas práticas de gestão de pessoas (4110, 4120, 4130, 4140, 4150, 4160 e 4170) e a boa prática de governança e gestão de pessoas “213P- Promover a gestão estratégica para pessoas”, dispostas no referido questionário com a literatura de Gestão de Pessoas e Gestão Estratégica de Pessoas de língua portuguesa e língua inglesa.

Observa-se na delimitação da boa prática, “4110-Realizar planejamento da gestão de pessoas”, que o TCU subdivide, a gestão de pessoas em cinco funções ou subsistemas de gestão de pessoas: (1) Recrutamento e seleção; (2) Capacitação; (3) Gestão de desempenho; (4) Gestão de benefícios; e (5) Gestão da qualidade de vida e promoção da saúde. Depreende-se, então, que são esses cinco subsistemas de gestão de pessoas que são responsáveis por executar as boas práticas de gestão de pessoas na APF. Essa subdivisão de funções ou sub-sistemas de gestão de pessoas é consoante com uma visão sistêmica e funcionalista da teoria organizacional e com a literatura normativa de gestão de pessoas nacional e internacional. (AURELIANO; PESSOA 2017; BOXAL, PURCEL; WRIGHT, 2010; BYARS et al., 2015; DUTRA, 2016; FAYOL, 1994; IVANCEVICH, 2001; GIL, 2016; MARRAS, 2011; MOTTA, 1971; LEGGE, 1978; STARBUCK, 2003; WATSON, 2010). Dessa forma, pode-se dizer que o TCU estruturou as boas práticas de governança e

gestão de pessoas avaliadas em seu Levantamento, a partir de uma abordagem sistêmica e funcionalista do funcionamento das organizações públicas federais.

De forma coerente com o modelo de gestão estratégica de pessoas configuracional, delimitado por Delery e Doty (1996), percebe-se no questionário do TCU uma preocupação para que as boas práticas de gestão sejam alinhadas, interdependentes e auto-reforçadoras entre si (alinhamento horizontal) e alinhadas aos objetivos organizacionais (alinhamento vertical). Depreende-se do questionário do TCU o entendimento de que os objetivos da GP devem estar alinhados com os objetivos organizacionais (alinhamento vertical). A boa prática, “Realizar planejamento da gestão de pessoas”, avalia se os órgãos da APF estabelecem planos (objetivos, metas, indicadores de desempenho) para cada um dos cinco subsistemas alinhados ao plano estratégico da organização. A seguir, uma figura que representa o alinhamento vertical das práticas de gestão de pessoas avaliadas pelo TCU.

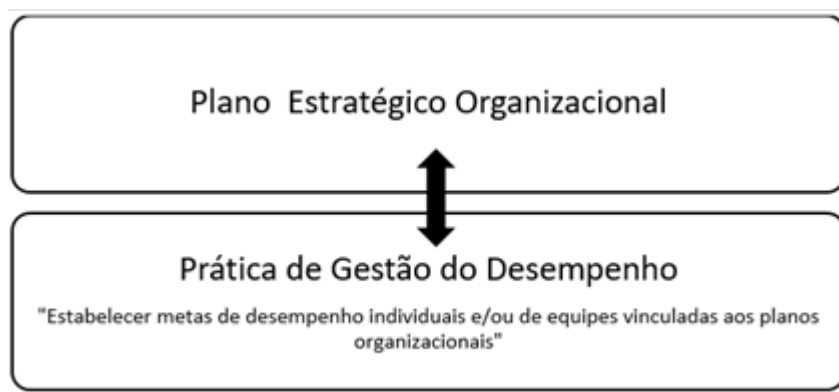
Figura 3- Alinhamento vertical das práticas de gestão de pessoas do TCU.



Fonte: A autora (2021).

Na boa prática que deve ser desenvolvida pelo subsistema de Gestão do Desempenho, “4170- Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores”, fica evidente o duplo alinhamento das práticas desse subsistema. Conforme apresenta a figura 4, o alinhamento vertical dá-se a partir da prática que investiga se a organização estabelece metas de desempenho individuais e/ou de equipes vinculadas aos planos organizacionais.

Figura 4 – Alinhamento vertical de uma boa prática de Gestão do Desempenho do TCU



Fonte: A autora (2021).

Destaca-se que Araújo (2018) e Côrtes e Meneses (2019) consideram a gestão do desempenho uma das primeiras práticas estratégicas de GP adotadas na APF. A gestão do desempenho é considerada uma prática estratégica de GP, pois busca garantir a melhoria contínua do desempenho organizacional a partir do planejamento, acompanhamento e mensuração do desempenho individual (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Já o alinhamento horizontal desta boa prática dá-se com o subsistema de Capacitação. A prática avalia se, durante o processo de avaliação de desempenho da organização, os avaliadores identificam e documentam as necessidades individuais de capacitação dos seus subordinados. Ao passo que a boa prática do subsistema de Capacitação, "4150 Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores", identifica se a organização avalia a contribuição das ações educacionais para o desempenho dos participantes.

Figura 5 – Alinhamento horizontal de práticas de Capacitação e Gestão do Desempenho do TCU

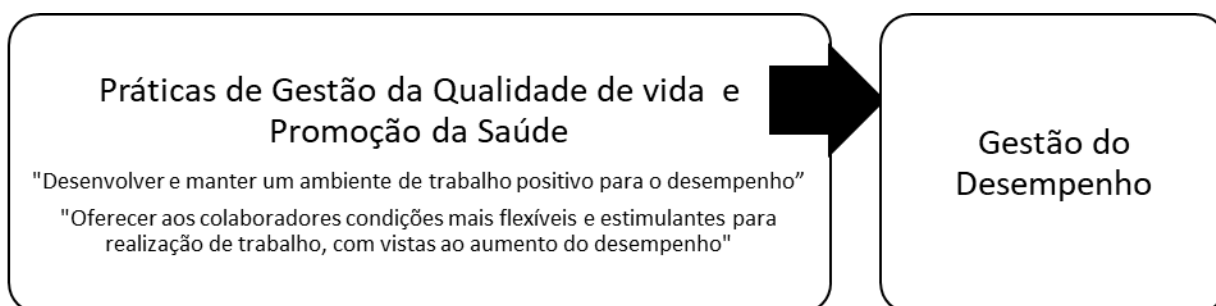


Fonte: A autora (2021).

Identifica-se o alinhamento horizontal entre as práticas do subsistema de Gestão da Qualidade de Vida com o subsistema de Gestão do Desempenho. Uma

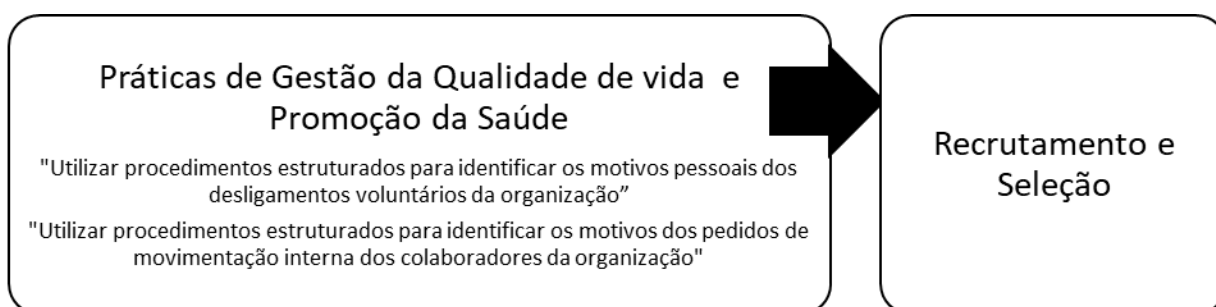
das subpráticas avaliadas pela prática “4160- Desenvolver e manter um ambiente de trabalho positivo para o desempenho”, é, por exemplo, identificar se a organização oferece aos colaboradores condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho. Há, também, um alinhamento horizontal entre práticas do subsistema de Gestão da Qualidade de Vida com o subsistema de Recrutamento e Seleção. Entre as subpráticas avaliadas pela prática 4160, estão “Utilizar procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização” e “Utilizar procedimentos estruturados para identificar os motivos dos pedidos de movimentação interna dos colaboradores da organização”.

Figura 6 – Alinhamento horizontal das práticas de Gestão da Qualidade de Vida com o subsistema de Gestão do Desempenho



Fonte: A autora (2021).

Figura 7 – Alinhamento horizontal das práticas de Gestão da Qualidade de Vida com o subsistema de Recrutamento e Seleção



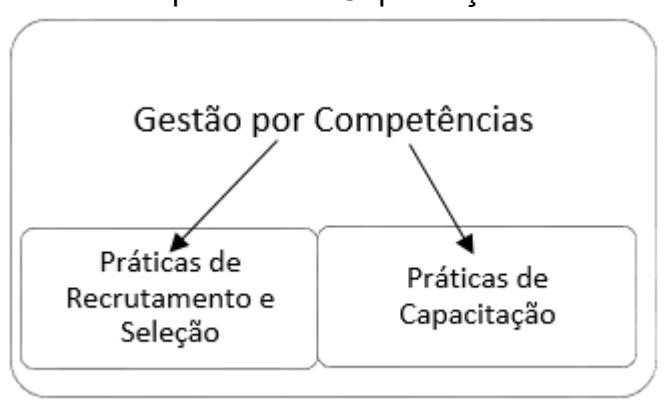
Fonte: A autora (2021).

Salienta-se que a Promoção da Saúde e da Qualidade de Vida no Trabalho é considerada uma prática estratégica de GP na administração pública, à medida que ela favorece o desempenho do servidor e, por consequência, a qualidade dos

serviços prestados e o alcance dos objetivos organizacionais (BORGES *et al.*, 2020; DI PALMA, 2020; FIGUEIRA, FERREIRA 2013).

Evidencia-se, também, o alinhamento horizontal entre as práticas de gestão de pessoas que devem ser desenvolvidas pelos subsistemas de Recrutamento e Seleção e Capacitação. Ambos os subsistemas possuem práticas pautadas em uma diretriz metodológica comum, a Gestão por Competências. Na boa prática, “4120- Definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores”, em um dos itens de verificação, é avaliado se a organização define e documenta os perfis profissionais para os cargos de gestão a partir de um conjunto de competências que os ocupantes dos cargos de gestão devem possuir. E a boa prática, “4150- Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores” avalia, entre outras questões, se a organização identifica e documenta as lacunas de competências dos colaboradores e gestores.

Figura 8 – Alinhamento horizontal das práticas de Recrutamento e Seleção com as práticas de Capacitação



Fonte: A autora (2021).

Do ponto de vista da Administração Pública Federal, há diversas publicações que consideram a Gestão por Competências uma prática estratégica de GP na APF. (ARAÚJO, 2018; AYRES, 2020; BISPO e MENDES, 2020; CÔRTES e MENESES, 2019; LIRA e CAVALCANTI, 2020; SILVA e HONÓRIO, 2020; SILVA e COSTA, 2020). Conforme Ayres (2020, p. 201):

[...] a gestão por competências é um modelo que converge diretamente para o estabelecimento de diretrizes e para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias ao alcance dos objetivos e estratégias organizacionais. Assim, pode colaborar efetivamente para o alcance da excelência na atuação dos órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Os resultados encontrados indicam que o conjunto de boas práticas de gestão de pessoas, avaliadas pelo Levantamento Integrado de Governança Organizacional e Gestão Pública do TCU, possui consonância com o conceito mais difundido de gestão estratégica de pessoas, no qual as práticas relativas ao gerenciamento das pessoas na organização devem ser alinhadas, interdependentes e auto-reforçadoras entre si (alinhamento horizontal) e alinhadas aos objetivos organizacionais (alinhamento vertical) (ALLEN; WRIGHT, 2010; KEPES, DELERY, 2010; SCHULER, 1992; WRIGHT; MCMAHAN, 1992). Dessa forma, infere-se que questionário do Perfil de Governança e Gestão de Pessoas do Levantamento do TCU pode ser utilizado para avaliar a capacidade das unidades de GP dos órgãos da APF de atuar de maneira estratégica. Infere-se, também, que as boas práticas de governança e gestão de pessoas avaliadas pelo TCU podem ser consideradas práticas estratégicas de GP, uma vez que estão fundamentadas na literatura nacional sobre Gestão Estratégica de Pessoas aplicada à administração pública (ARAÚJO; 2018, BERGUE, 2020; BORGES *et al.*, 2020; DI PALMA, 2020; FIGUEIRA; FERREIRA 2013; CÔRTEZ; MENESES, 2019; LIRA; CAVALCANTI, 2020; BISPO; MENDES, 2020; SERRANO *et al.* 2019; SILVA; HONÓRIO, 2020).

4.2 Validação do Resultado do Levantamento do TCU de 2018 sobre Governança e Gestão de Pessoas

Considerando a possibilidade de que o Resultado do Levantamento do TCU de 2018, sobre Governança e Gestão Pública da amostra de instituições selecionadas pela pesquisa, pudesse não corresponder à realidade, foram adotados dois procedimentos para a validação do resultado alcançado por cada instituição no Levantamento do TCU de 2018. Na Seção 3 do roteiro de entrevista, em que foi apresentado ao entrevistado o perfil de governança e gestão de pessoas do Relatório Individual da IFE do Levantamento do TCU de 2018 e perguntado sobre os fatores que favoreceram ou prejudicaram a adoção das boas práticas de governança e gestão de pessoas avaliadas no levantamento de 2018, foi dada ao participante a opção de não concordar com o Resultado da sua IFE e justificar porque não validava o resultado.

O segundo procedimento de validação do Levantamento do TCU de 2018 deu-se na Seção 4 do roteiro de entrevista. Em todas as perguntas que o

participante respondia que a sua IFE não realizava atividades as quais configuravam uma boa prática de governança e gestão de pessoas do TCU e cujo resultado do Levantamento do TCU de 2018 apontava que a instituição adotava a prática em nível aprimorado, era questionado ao entrevistado se a IFE já havia conseguido realizar aquelas atividades em algum período anterior e em qual período isso aconteceu.

Conforme apresenta o quadro 9, na Org.1, não houve a validação do perfil de governança e gestão de pessoas do Relatório Individual do Levantamento do TCU de 2018 da IFE por todos os entrevistados. Na Seção 4 do roteiro de entrevista, o E2 relatou que a IFE nunca realizou atividades que correspondem às boas práticas de GP do TCU “Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores”, “Assegurar o adequado provimento das vagas existentes” e “Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados”.

Na Org. 5, houve a validação do resultado pelo entrevistado E1 em relação à adoção em nível aprimorado da prática “Assegurar o adequado provimento das vagas existentes” no Resultado do Levantamento do TCU de 2018. Porém, na Seção 4 do roteiro de entrevista, todos os entrevistados relataram que a IFE não realiza nem nunca realizou as atividades que correspondem a essa boa prática.

Os entrevistados das instituições Org.2, Org. 3, Org. 4, Org.6, Org.7 e Org.9. validaram o perfil de governança e gestão de pessoas do Relatório Individual do Levantamento do TCU de 2018 de sua IFE. Entre essas instituições, não houve prática com nível de adoção aprimorado no Levantamento do TCU de 2018 cuja adoção não foi confirmada na Seção 4 da entrevista. O quadro 9 apresenta a síntese do resultado de validação do perfil de Governança e Gestão de Pessoas do Levantamento do TCU de 2018.

Quadro 9 – Síntese da validação do Resultado do perfil de Governança e Gestão de Pessoas do Levantamento do TCU de 2018

Grupo	IFE	Houve a validação do Relatório Individual do Levantamento do TCU de 2018	Houve alguma prática com nível de adoção aprimorado no Levantamento do TCU de 2018 cuja adoção não foi confirmada na Seção 4 da entrevista?	Situação da IFE nas próximas etapas da pesquisa
A	Org. 1	NÃO	SIM, 3 (três) práticas	EXCLUÍDA
	Org. 2	SIM	NÃO	MANTIDA

	Org. 3	SIM	NÃO	MANTIDA
B	Org. 4	SIM	NÃO	MANTIDA
	Org. 5	SIM	SIM, 1 (uma) prática	EXCLUÍDA
	Org. 6	SIM	NÃO	MANTIDA
C	Org. 7	SIM	-	MANTIDA
	Org. 9	SIM	-	MANTIDA

Fonte: A autora (2021).

Considerando a inconsistência do resultado do perfil de governança e gestão de pessoas do Relatório Individual do Levantamento Integrado de Governança e Gestão Pública do TCU de 2018 das IFEs Org.1 e Org.5, essas instituições foram excluídas das próximas etapas da pesquisa.

Observou-se que um quarto da amostra de instituições pesquisadas apresentou resultados do Levantamento do TCU inconsistentes com a realidade. Tal inconsistência também foi observada por Araújo (2018) e Araújo (2019). Araújo (2018) identificou que algumas instituições bem avaliadas na prática “Gerir o desempenho de colaboradores e gestores” no Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas do TCU de 2016, de fato, não adotavam essa prática com êxito. Já Araújo (2019) apontou que escores elevados no Levantamento do TCU de 2016 em práticas relacionadas a gestão por competências não correspondiam à realidade.

Ainda que na maioria das instituições pesquisadas o resultado tenha sido validado, o fato de um quarto das IFEs apresentarem inconsistências no resultado sugere que a solicitação do TCU para que organização indique as evidências auditáveis que confirmem a adoção da prática avaliada não evitou respostas inconsistentes com a realidade. Por fim, considera-se que o processo de validação descrito nesta seção possibilitou comparar os resultados do levantamento do TCU com os dados coletados nas entrevistas com os servidores das instituições investigadas e, assim, assegurar a estratégia de amostragem e a confiabilidade da amostra selecionada para esta pesquisa.

4.3 Aspectos que favoreceram ou prejudicaram a adoção das Boas Práticas de Governança e Gestão de Pessoas delimitadas pelo TCU em 2018

Nesta seção, é apresentada a análise do resultado da coleta de dados da Seção 3 do roteiro de entrevista. Buscou-se compreender, a partir do levantamento de opiniões dos entrevistados, fatores intraorganizacionais que favoreceram ou prejudicaram a adoção das Boas Práticas de Governança e Gestão de Pessoas delimitadas pelo TCU, em 2018, pelas Instituições Federais de Ensino.

Considerando as descobertas apresentadas na seção “Aderência do conjunto das práticas de governança e gestão de pessoas avaliadas pelo TCU à literatura de GP e GEP”, de que o Levantamento do TCU avalia, de alguma forma, a capacidade das unidades de GP das organizações federais de atuar de maneira estratégica e de adotar práticas estratégicas de GP, pretende-se também, identificar, a partir da percepção dos entrevistados, as condições que favorecem atuação estratégica das unidades de GP das IFEs.

Utilizou-se a análise pré-categórica (BARDIN, 2011), tomando como base os fatores intraorganizacionais, apontados na literatura, que favorecem a atuação estratégica das unidades de GP da APF (sistematizados no Quadro 1 da revisão bibliográfica). No quadro 10, são apresentados quais desses fatores foram citados pelos entrevistados de cada instituição como condições que favoreceram adoção das boas práticas de gestão de pessoas do TCU e quais desses fatores foram citados com condições ausentes que prejudicaram a adoção das referidas práticas.

Quadro 10 - Presença ou ausência de condições que favorecem a adoção das boas práticas de GP do TCU

Categorias de Fatores (f)	Nº do f	Condições presentes (P) que favoreceram a adoção das boas práticas de GP do TCU citadas. Condições ausentes (A) que prejudicam a adoção de boas práticas de GP do TCU citadas.	Grupos						Recorrência nas IFEs
			A		B		C		
			Org.2	Org.3	Org.4	Org.6	Org.7	Org.9	
Estrutura da unidade de GP	1	Integração estratégica da área de GP.	P	P					2
	2	Assunção pela unidade de GP de um lugar no nível estratégico da organização		P					1
	3	Estrutura da unidade de GP	P	P	P	P	A		5
Recursos da unidade de GP	4	Recursos humanos da unidade de GP	P	P	A	P/A	A	A	6
	5	Qualificação da liderança de GP	P		P		A	A	4
	6	Recursos materiais da unidade de GP		P	P	A			3
Normas internas	7	Formalização do alinhamento estratégico da área de GP	P	P					2
	8	Amparar legalmente e normativamente atribuições estratégicas para a unidade de GP	P	P				A	3
	9	Realizar o Mapeamento de Processos						A	1
Políticos	10	Apoio da alta administração	P	P	P				3
	11	Habilidade política da liderança de GP	P	P	P				3
	12	Continuidade administrativa	P	P		A			3
	13	Presença da unidade de GP nas arenas decisórias	P	P	P				3

	14	O reconhecimento pela alta administração do papel estratégico da unidade de GP	P	P					2
Total de fatores citados pela instituição pesquisada:			10	12	7	4	3	4	

Fonte: A autora (2021)

De acordo com a análise realizada, “Recursos humanos da unidade de GP” foi o fator mais citado como condição presente que favoreceu a adoção das boas práticas de governança e gestão de pessoas do TCU ou como condição ausente que prejudicou a adoção das referidas práticas. Silvério (2020) também identificou esse fator como o mais recorrente em seu estudo sobre os motivos para a inserção estratégica das unidades de GP. Na fala de participantes de todas as seis instituições pesquisadas, evidenciou-se que para adotar as boas práticas de gestão de pessoas do TCU é preciso servidores em quantidade suficiente. E quatro instituições destacaram também a importância de possuir servidores qualificados na unidade de GP. Esses dados são consoantes com os estudos de Camões e Meneses (2016) identificaram quanto aos fatores que favoreceram a implementação da PNDP, disponibilidade de pessoal e a competência técnica da unidade de GP.

O segundo fator mais citado entre as IFEs participantes, como condição presente que favoreceu a adoção das boas práticas de governança e gestão de pessoas do TCU ou como condição ausente que prejudicou a adoção das referidas práticas, foi “Estrutura da unidade de GP”. Uma instituição citou a importância da unidade de GP estar posicionada em nível estratégico, e cinco enfatizaram a importância da unidade de GP possuir subunidades responsáveis por executar as boas práticas de GP do TCU. A terceira condição mais citada entre as instituições pesquisadas, com quatro recorrências entre as IFEs, foi “Qualificação da liderança de GP”. A seguir, trechos de quatro entrevistas que citam os fatores “Recursos humanos da unidade de GP”, “Estrutura da unidade de GP” e “Qualificação da liderança de GP” como determinantes para adoção (ou não adoção) das boas práticas de GP do TCU:

Mas assim, a carência de servidores é muito grande pra tudo. Na minha opinião, a maior parte das respostas tem a ver com ter poucos servidores pra fazer as coisas. [...]. Então é muito trabalho pra poucas pessoas. Pra todas as coisas que precisam ser feitas, precisa de gente pra fazer. Então assim, não é possível fazer. (E2-Org.4)

O que a gente atendeu ali foi o desenvolvimento das competências dos colaboradores e dos gestores o que eu acredito ser por conta da criação, em 2017, da Diretoria de Capacitação [...] por conta da criação da Diretoria de Capacitação, que a gente pode pensar essas atividades, porque antes não tinha. Então, foi a partir do surgimento da diretoria que surgiu, que tem o pessoal pra fazer isso. Que consegue pensar e planejar e executar essas atividades, né? [...] E no favorecer a retenção dos colaboradores e dos gestores é muito complicado. [...] A gente já fez todo esse levantamento e

quando eu entrei na diretoria, eu fiz um levantamento junto ao SIASS dos atestados CID F, porque a gente tinha muitos servidores com alguns transtornos, problemas mentais e que pediam remoção e redistribuição. Só que o que é feito com essa informação? Nada, sabe? Nós não temos programa de qualidade de vida nesse nível pra melhorar. Como eu te falei, a gente não tem psicólogo, assistente social, nada. Nós temos uma assistente social hoje e ela atua como SIASS. Entende? Então é quando o servidor já chega lá doente. Não é um atendimento prévio, não é uma coisa de prevenção pra que não chegue naquela situação, pra que não chegue no SIASS. (E1-Org.6).

É que a gente assim tinha um pró-reitor de GP que ele era bastante preocupado em responder essas demandas que vinham do TCU [...] Ele realmente dizia ó, chegou isso aqui eu quero que a gente, se a gente não tá atendendo agora, eu quero que a gente utilize como um guia, como um parâmetro para as nossas práticas aqui dentro, tá? Para as questões que a gente vai fazer. O que era cobrado passa a ser um objetivo para a gestão, pra desenvolver o que não tinha e pra aprimorar o que já tinha, então isso eu destacaria como um primeiro ponto.[...] Então, por exemplo, eu acho que isso tudo tá ligado também a essa reformulação, essa mudança para pró reitoria de GP.[...] Então foi montado uma estrutura organizacional que pudesse dar conta disso, uma equipe que pudesse dar conta disso, uma quantidade de funções gratificadas que pudesse dar conta disso, que a gente sabe que em muitos setores não há funções gratificadas, mas por exemplo, a pró reitoria de GP, em comparação com o resto da universidade, tava bem atendida em relação a isso e tinha setores específicos pra cuidar dessas demandas. Que foi pensado dessa forma pra cuidar dessas demandas [...] Então quando eu vejo isso, eu vejo assim, um gestor que comprou esses indicadores, que cobrou da equipe esses indicadores e um setor que possuía as bases para desenvolver esses indicadores. [...] o organograma foi pensado pra ter uma assessoria técnica e de planejamento junto ao pró-reitor. Então, o pró-reitor soube usar bastante essa assessoria técnica. Ele colocou pessoas qualificadas lá. Quando essas pessoas não davam conta, ele substituía e ele chamava mais gente. A assessoria técnica cresceu muito na gestão passada, em termos quantitativos, de qualidade de servidores e ela deu um suporte muito grande para a implementação dessas ações. Então, como eu te disse, o gestor tinha essa intenção, bancava esses indicadores e a assessoria técnica fazia viabilizar isso internamente (E1- Org.3).

Eu acho que toda a questão de governança estava incipiente nas instituições de educação. Carentes de uma estrutura. E quando eu falo estrutura, é da gente ter um setor, pessoas designadas pra tratar desse tema e tal. [...] Então eu acho que é isso. Se eu fosse sintetizar, faltava estrutura, faltavam servidores e faltava o entendimento, que eu acho que é o principal. Entendimento por parte dos gestores e dos servidores em geral. Gestores, é óbvio, porque acabam sendo protagonistas mais desse processo. (E1-Org.7).

A pró-reitora de gestão de pessoas tem uma característica fundamental pra esse sucesso que você viu aí nos dados, que é o perfil empreendedor da gestão. No sentido de que é muito difícil inovar na gestão pública. Inovar na gestão pública não é fácil. Por que? Porque a gente tá aqui pra cumprir norma. A gente tá aqui pra cumprir regra e ponto. Principalmente porque a gente tá na ponta lá do executivo. Então a gente não tá aqui pra legislar, a gente não tá aqui pra inventar nada. Não se espera da gente isso. Você precisa executar e executar muito bem, se você não fizer, você vai responder um processo administrativo. Inovar na gestão pública, geralmente não existe um processo de encorajamento, então o gestor, geralmente, ele

não adota esse perfil porque inovar é arriscado, porque inovar muitas vezes significa, muitas vezes, descumprir a regra. Inovar significa muitas vezes você se debruçar sobre a regra e buscar alternativas legais, mas que isso exige um esforço muito grande. Então esse perfil também, eu até classifico isso, ser empreendedor da gestão. (E1- Org.2).

Eu posso dizer que, não que houve incompetência, mas uma fragilidade da gestão. [...] E quando a gente chegou, também, a gente percebeu que não tinha nem pessoal. Eu acho que a direção, ela era muito falha. Ela não tinha conhecimento do todo, tanto interno, quanto a nível externo. Então assim, a fragilidade da gestão ela acabou fazendo com que a gente não implementasse nenhuma. (E1- Org.9).

Empatados na quarta posição, com três recorrências, foram citados como fatores que interferem na adoção das boas práticas de GP: “Recursos materiais da unidade de GP (possuir recursos materiais e a tecnologia necessários ao desempenho de atribuições burocráticas e estratégicas)”; “Amparar legalmente e normativamente atribuições estratégicas para a unidade de GP ”; “Apoio da alta administração (Receber suporte decisório e os recursos para a consecução das atividades de GP); “Habilidade política da liderança de GP (capacidade do dirigente de GP de influenciar atores e grupos de interesse)”; “Presença da unidade de GP nas arenas decisórias (Presença da unidade de GP nas arenas decisórias, com liberdade para discutir, formular, monitorar e revisar propostas para a área) e “Continuidade administrativa (Estabilidade das coalizões e baixa rotatividade de gestores)”.

[...] E também tinha a semente inicial de um programa de gestão por competências, um programa de gestão estratégica de pessoas por competências. Foi colocada uma semente inicial, através de uma resolução, de discussões internas, duas resoluções. Esse processo começou a ser implantado na área de capacitação, na área de avaliação e parte de seleção e concurso público começou a ser pensada por competência também. Embora, seria o mais distante a aplicação, mas, por exemplo, foi criado uma divisão de seleção de pessoal, que passou a centralizar todas as demandas de concurso e seleção, não só a dos técnicos, mas também a dos docentes [...] havia sistemas integrados para dar suporte, havia uma política de gestão por competência pra organizar esses processos, pra que eles andassem juntos e próximos, entendeu? Então eu acho que isso tudo, contribuiu sim para o alcance desses índices de qualidade que o TCU colocou. (E1- Org.3).

“E os aspectos que eu considero que foram assim impeditivos para alcançar uma boa nota ali nos outros quesitos é justamente isso que eu comentava da nossa falta de sistema pra gerenciar.” (E1- Org.6).

Eu tenho um colega pró-reitor de GP que me confessou que ganhou uma pró-reitoria só porque era amigo do Reitor. Mas não adianta nada ter o

status de uma pró-reitoria e não ter dinheiro. Não adianta nada ser pró-reitor e não participar das reuniões de gestão. Aqui a gente é uma diretoria, mas temos muito dinheiro pra fazer capacitação, pra fazer projetos. Tudo que é reunião pra decidir alguma coisa aqui eu participo. (E1-Org.4).

Então porque você vê que não tinham regulamentações. Por exemplo, até hoje tive que encaminhar um ofício regulamentando a avaliação de desempenho. A instituição tem 10 anos e até hoje não está regulamentada a avaliação de desempenho. (E1-Org.9).

Na IFE, planejar em gestão de pessoas passou a ser prioridade nas últimas duas gestões [...] Mas por que? Porque a gente buscou fazer isso. Ta, mas pra você investir nisso, tinha algum fator, qual fator? Fator aí também é o perfil da gestão. Aí quando eu falo perfil da gestão eu falo do reitor. No caso, da reitora. Que ela acreditou no projeto de gestão de pessoas lá atrás. Antes mesmo desse relatório de governança ser tão mais popular, vamos dizer assim. Mas ela apostou na gestão de pessoas, no sentido de dar apoio. O apoio da alta gestão, quando eu falo da gestão da reitoria, da reitora e da pró-reitora, foi um fator primordial [...] A gente tem muita sorte aqui de ter uma reitora que comprou o projeto, de ter também uma pró-reitora que comprou, quer dizer, lançou o projeto, assim de levar a gestão de pessoas pra um patamar mais estratégico. Tanto é que tudo que é feito nessa universidade, chama-se a gestão de pessoas pra opinar, seja o que for. Por isso eu falo que isso era um fator bem relevante nisso, sabe. você junta com os outros aspectos, uma gestora corajosa, uma reitora que compra a ideia e uma turma doida pra implementar umas coisas novas. Então juntou tudo, deu uma felicidade de juntar tudo ao mesmo tempo. E dentro de um bom processo de planejamento, alguns anos depois conseguiu sair, começou a nascer os frutos. A reitora e a pró-reitora ficaram 8 anos e o vice-reitor dela é quem ganhou a próxima eleição. Então a gente tem aí uma continuidade. Então, o atual reitor ele segue exatamente a mesma linha, então a gente continua com esse apoio da mesma forma. (E1-Org.2).

A presença das condições “Integração estratégica da área de GP (existência de alinhamento vertical, coerência dos objetivos e atribuições da área de GP com os objetivos organizacionais, e alinhamento horizontal, coerência interna dos subsistemas de GP)”, “Formalização do alinhamento estratégico da área de GP (previsão no Planejamento Estratégico da organização de objetivos estratégicos voltados para a unidade de GP)”; e “O reconhecimento pela alta administração do papel estratégico da unidade de GP” ficaram com 2 recorrências cada, como fatores que favoreceram a adoção das boas práticas de GP do TCU. O fator “Assunção pela unidade de GP de um lugar no nível estratégico da organização” foi citado apenas por uma instituição como condição presente que favoreceu a adoção das boas práticas de GP do TCU. Já o fator “Realizar o Mapeamento de Processos” foi citado por uma instituição como condição ausente que prejudicou a adoção das boas práticas de GP do TCU.

Destaca-se que todos os fatores selecionados para a análise pré-categórica foram citados, ao menos, por uma instituição como condição presente ou ausente que favoreceu ou prejudicou a adoção das boas práticas de GP do TCU. No entanto, houve dois entrevistados que citaram fatores (cada um citou um) que prejudicaram a adoção das boas práticas do TCU que não se enquadraram na análise pré-categórica. O E1-Org.7 citou o longo afastamento por motivo de saúde do reitor da IFE, nos anos que antecederam o Levantamento do TCU de 2018, como um fator que prejudicou a adoção das boas práticas de governança e gestão de pessoas pela instituição. Já o E2-Org.4 citou que um dos motivos pelos quais ele acredita que a Org.4 não tenha adotado as boas práticas, “Definir adequadamente em termos qualitativos e quantitativos a demanda por colaboradores e gestores” e “Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados”, deve-se à cultura da organização de utilizar os cargos de gestão como troca de favores por apoio político.

Infelizmente a gente não tem. Não existe realmente essa cultura de desenvolver essa sucessão. De desenvolver quem vai ser o próximo gestor. Porque existe um apego muito grande à função gratificada, é uma questão que me incomoda muito. [...] Muitas pessoas ficam muito tempo no cargo de função e só saem quando muda o reitor. Aí, quando muda o reitor, ele escolhe uma outra pessoa para assumir o cargo de função. Então o que funciona ainda é essa mudança através da política, da politicagem. [...] É realmente a velha politicagem que ainda impera nas instituições de ensino. Isso é muito ruim para a instituição. Em um setor X, por exemplo, existem pessoas muito capacitadas para assumir, existem pessoas possíveis de assumir a coordenação. Mas aí não, aí muda e coloca uma outra pessoa que vem de outro câmpus, de outra realidade pra assumir a coordenação do setor. Isso é muito ruim pra gente. [...] Você tem que ensinar tudo do zero e a gente teve sérios problemas com isso. Foi muito difícil. Então não existe realmente nenhum tipo de ensinamento de sucessão porque a mudança ainda é muito baseada em troca de favores, em favores eleitorais. Ou tipo assim ‘ah tem uma formação correlata, então eu acho que vai dar certo aqui’. Às vezes, é alguém que vem porque tem boa vontade, tem um coração bom, mas não é o suficiente. (E2-Org.4).

A escolha por critérios políticos de gestores também foi observada por Fonseca (2013) em um estudo realizado na APF. A troca de gestores por motivos políticos e a descontinuidade administrativa foi considerada um fator prejudicial à atuação estratégica da unidade de GP pelo pesquisador.

Salienta-se que ambas as instituições, com IgestPessoas aprimorado em 2018, citaram 10 e 12 de um total de 14 fatores como condições que favoreceram a adoção das boas práticas de GP do TCU. Esse dado revela que, na opinião dos entrevistados dessas instituições, a adoção de boas práticas de GP do TCU

depende de uma gama de fatores ou condições internas favoráveis. Por outro lado, na percepção dos entrevistados das IFEs que adotavam apenas uma ou nenhuma boa prática de GP do TCU, a ausência de poucos fatores internos prejudicou a adoção das referidas práticas. A Org.6 e Org.7 citaram 3 fatores e a Org.9 4 fatores como condições ausentes que prejudicaram a adoção das boas práticas de GP do TCU. Vale destacar, entretanto, que os fatores citados como condições ausentes que prejudicaram a adoção das boas práticas de GP do TCU por essas instituições, foram citados também como condições presentes que favoreceram a adoção pelas IFEs com IgestPessoas aprimorado. Apenas o fator “Realizar o Mapeamento de Processos” não foi citado como condição que favoreceu a adoção das boas práticas.

A Org.4, que afirmou adotar 3 boas práticas de governança e gestão de pessoas no Levantamento do TCU de 2018, citou 6 fatores como condição presente que favoreceu a adoção das referidas práticas, e apenas 1 fator como condição ausente que prejudicou a adoção das demais boas práticas de GP avaliadas pelo TCU.

Em concordância com os resultados de pesquisa anteriores já identificaram (ARAÚJO, 2019; CASTRO, 2018; CAMÕES; MENESES, 2016; CORTÊS, 2016; FONSECA, 2013; SILVÉRIO, 2020), esses dados indicam que é necessário um conjunto de condições internas favoráveis para que a unidade de GP de uma IFE consiga adotar boas práticas de GP e atuar de maneira estratégica. Apesar dos IFs conseguirem identificar condições ausentes que impactam negativamente na adoção de boas práticas de GP, ignoram outras condições que poderiam favorecer a adoção das referidas práticas.

Em síntese, esta etapa da coleta de dados identificou que os fatores intraorganizacionais mais citados como condições presentes que favoreceram a adoção de práticas estratégicas de GP ou como condições ausentes que prejudicaram a adoção das mesmas pelas unidades de GP das IFEs pesquisadas foram: 1º “Recursos humanos da unidade de GP” (6 recorrências); 2º Estrutura “adequada da unidade de GP” (5 recorrências); 3º “Qualificação da liderança de GP” (4 recorrências) e, empatados na 4º posição, com 3 recorrências cada um, os fatores “Recursos materiais da unidade de GP”, “Amparar legalmente e normativamente atribuições estratégicas para a unidade de GP”, “Apoio da alta administração”, “Continuidade administrativa” e “Presença da unidade de GP nas arenas decisórias”. Esses dados sustentam o que outras pesquisas realizadas no

âmbito da APF já apontaram como fatores que interferem na capacidade das unidades de GP de atuar de maneira estratégica (ARAÚJO, 2019; CARVALHO *et al.* 2009; CASTRO, 2018; CORTÊS, 2016; CORTÊS; MENESES 2019; 2008; FONSECA, 2013; FONSECA; MENESES, 2019; MOURA; SOUZA, 2016; SILVÉRIO, 2020).

4.4 Atividades burocráticas e estratégicas realizadas pelas unidades de GP face às características da estrutura, dos recursos e atribuições normativas destas unidades e à atuação da alta administração na promoção da gestão estratégica da área

Esta seção apresenta as atividades burocráticas e estratégicas realizadas pelas unidades de GP das instituições pesquisadas e uma caracterização da estrutura, dos recursos, atribuições normativas destas unidades. Ademais, serão apresentadas quais práticas a alta administração da IFE adota para promover a gestão estratégica da área de GP. Por meio dos dados coletados na análise documental, no questionário e nas Seções 2 e 4 da entrevista, buscou-se caracterizar nas IFEs pesquisadas a presença ou ausência dos fatores “1”, “2”, “3”, “4”, “5”, “6”, “7”, “8” e “10”, sistematizados anteriormente no capítulo Fundamentação Teórica, dispostos no Quadro 1 - Fatores intraorganizacionais que favorecem a atuação estratégica das unidades de GP.

4.4.1 Atividades burocráticas e práticas estratégicas desenvolvidas pelas unidades de GP

Nesta seção, serão apresentadas quais atividades burocráticas/operacionais (BERGUE, 2020; SILVÉRIO, 2020) e quais práticas estratégicas são realizadas por cada unidade de GP das instituições pesquisadas. Os dados foram coletados na Seção 4 do roteiro de entrevista. Consideram-se atividades ou práticas estratégicas de GP, não somente as atividades intencionalmente desenvolvidas pela unidade de GP com o objetivo de operacionalizar objetivos estratégicos institucionais. Nesta pesquisa, atividades ou práticas estratégicas de GP são todas aquelas intervenções da GP apontadas pela literatura como atividades ou práticas estratégicas de GP na administração pública (ARAÚJO; 2018, BERGUE, 2020; BORGES *et al.*, 2020; DI

PALMA, 2020; FIGUEIRA; FERREIRA 2013; CÔRTEZ; MENESES, 2019; LIRA; CAVALCANTI, 2020; BISPO; MENDES, 2020; SILVA; HONÓRIO, 2020). Sendo assim, das 34 atividades estratégicas analisadas, 31 tiveram sua descrição elaborada a partir das boas práticas de governança e gestão de pessoas constantes no Questionário do Levantamento Integrado de Governança e Gestão Públicas do TCU-Ciclo 2021.

Esta seção também apresenta, de acordo com a visão dos participantes, os objetivos e/ou metas do planejamento estratégico das IFEs que dependem diretamente da unidade de GP para a sua operacionalização. Para síntese desses dados, foi realizada a análise pré e pós categórica (BARDIN, 2011) das respostas da pergunta 5 do Roteiro de Entrevista.

Como era esperado, por serem órgãos seccionais do SIPEC, todas as unidades de GP das IFEs pesquisadas afirmaram realizar todas as 3 atividades burocráticas que pertencem ao subsistema “Gestão de Benefícios”. Em relação a única prática estratégica elencada para esse subsistema, “Elaborar planos, definir objetivos e controlar indicadores e metas de desempenho para a função Gestão de Benefícios”, apenas as instituições Org.2 e Org.3 e Org.7 afirmaram desenvolvê-la. O quadro 11 apresenta as atividades que pertencem ao subsistema “Gestão de benefícios” realizadas pelas unidades de GP de cada IFE pesquisada. No quadro, a letra “B” na primeira coluna sinaliza que a atividade é burocrática e a letra “E”, identifica que a atividade é estratégia.

Quadro 11 – Atividades/práticas desenvolvidas pela unidade de GP que pertencem ao subsistema “Gestão de benefícios”

	Práticas do subsistema Gestão de Benefícios	Instituições Pesquisadas					
		Org. 2	Org. 3	Org. 4	Org. 6	Org. 7	Org. 9
B	Incluir e alterar dados funcionais de servidores e pensionistas no SIAPE e em outros sistemas	✓	✓	✓	✓	✓	✓
B	Conceder benefícios do Art. 185. da Lei 8.112/1990 (aposentadoria; auxílio-natalidade; salário-família; licença para tratamento de saúde; licença à gestante [...])	✓	✓	✓	✓	✓	✓
B	Realizar lançamentos na folha de pagamento	✓	✓	✓	✓	✓	✓
E	Elaborar planos, definir objetivos e controlar indicadores e metas de desempenho para a função de “gestão de benefícios”	✓	✓			✓	
TOTAL DE ATIVIDADES BUROCRÁTICAS REALIZADAS DE ACORDO COM O ENTREVISTADO:		3	3	3	3	3	3
TOTAL DE ATIVIDADES/PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DESENVOLVIDAS DE ACORDO COM O ENTREVISTADO:		1	1	0	0	1	0

Fonte: A autora (2021)

Conforme apresenta o quadro 12, a unidade de GP da Org.2 é a única que desenvolve todas as 9 práticas estratégicas de GP que pertencem ao subsistema “Recrutamento e seleção”. Na Org.3, a unidade de GP realiza 7 atividades estratégicas deste subsistema de GP. A Org.7 e a Org.9 afirmaram não desenvolver nenhuma atividade estratégica de “Recrutamento e seleção”. A única IFE cuja unidade de GP auxilia na escolha de gestores segundo perfis profissionais previamente definidos e documentados é a Org.2. Todas as unidades de GP pesquisadas realizam as três atividades burocráticas listadas. A entrevistada da Org.6 relatou que as atividades “Definir e documentar os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores” e “Atualizar, com base em procedimentos técnicos, o quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho” são realizadas na sua IFE, porém a unidade responsável é da pró-reitoria de planejamento.

Quadro 12 – Atividades/práticas desenvolvidas pela unidade de GP que pertencem ao subsistema “Recrutamento e seleção”

	Práticas do subsistema Recrutamento e Seleção:	Instituições Pesquisadas					
		Org.2	Org.3	Org.4	Org.6	Org.7	Org.9
B	Organizar concurso público	✓	✓	✓	✓	✓	✓
B	Realizar a nomeação de vagas de concurso público e procedimentos burocráticos de movimentação de servidores	✓	✓	✓	✓	✓	✓
B	Contratar estagiários e/ou professores substitutos (trâmites burocráticos)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
E	Definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores.	Definir e documentar os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores	✓	✓			
		Definir e documentar os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão	✓				
		Atualizar, com base em procedimentos técnicos, o quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho	✓	✓			
		Monitorar conjunto de indicadores relevantes sobre força de trabalho	✓	✓	✓		

E	Assegurar o adequado provimento das vagas existentes	Auxiliar na escolha de gestores segundo perfis profissionais previamente definidos e documentados	✓					
		Definir os métodos e critérios das seleções externas (ex. dos concursos públicos) com base nos perfis profissionais desejados definidos na prática “Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores	✓	✓				
		Estabelecer o número de vagas solicitadas para serem preenchidas nas seleções externas, a partir do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho, atualizado conforme a prática “ Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores”	✓	✓		✓		
		Alocar os colaboradores com base na comparação entre os perfis profissionais apresentados por eles e os perfis profissionais desejados (documentados) pelas unidades organizacionais	✓	✓		✓		
E	Elaborar planos, definir objetivos e controlar indicadores e metas de desempenho para a função de “recrutamento e seleção”		✓	✓				
TOTAL DE ATIVIDADES BUROCRÁTICAS REALIZADAS DE ACORDO COM O ENTREVISTADO:			3	3	3	3	3	3
TOTAL DE ATIVIDADES/PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DESENVOLVIDAS DE ACORDO COM O ENTREVISTADO:			9	7	1	3	0	0

Fonte: A autora (2021)

Conforme mostra o quadro 13, todas as unidades de GP das IFEs pesquisadas realizam as 2 atividades burocráticas, que pertencem ao subsistema “Capacitação”, elencadas. Em relação às atividades estratégicas, o desempenho de todas as IFEs foi muito semelhante, com exceção da Org.2, que afirmou desenvolver todas as 10 atividades estratégicas de capacitação. As unidades da GP Org. 3 e a Org. 4 realizam 6 atividades estratégicas. As demais unidades de GP dos IFs pesquisados desenvolvem 5 atividades. Há 4 atividades estratégicas que são realizadas por todas as IFEs pesquisadas: “Estruturar e ofertar eventos de

capacitação internos, delimitando as competências a serem desenvolvidas”; “Promover ações de desenvolvimento de liderança para os colaboradores que assumem funções gerenciais”; executar ações educacionais específicas para formação dos novos colaboradores e “Avaliar as ações educacionais realizadas, com o objetivo de promover melhorias em ações educacionais futuras”.

Salienta-se que, de acordo com o entrevistado da Org.4, a instituição iniciou, recentemente, o mapeamento das competências de colaboradores e gestores, conforme está previsto no planejamento estratégico. Porém, por terem começado recentemente essa atividade, o participante optou por responder que ainda não adota a prática “Identificar e documentar as lacunas de competências dos colaboradores e gestores da organização”.

Quadro 13 – Atividades/práticas desenvolvidas pela unidade de GP que pertencem ao subsistema “Capacitação”

Práticas do subsistema Capacitação:			Instituições Pesquisadas					
			Org.2	Org.3	Org.4	Org.6	Org.7	Org.9
B	Fornecer apoio logístico e intermediação de contratação de eventos de capacitação		✓	✓	✓	✓	✓	✓
B	Analisar processos de desenvolvimento na carreira		✓	✓	✓	✓	✓	✓
E	Estruturar e ofertar eventos de capacitação internos, delimitando as competências a serem desenvolvidas.		✓	✓	✓	✓	✓	✓
E	Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores	Identificar e documentar as lacunas de competências dos colaboradores e gestores da organização	✓	✓		✓		
		Promover ações de desenvolvimento de liderança para os colaboradores que assumem funções gerenciais	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Executar ações educacionais específicas para formação dos novos colaboradores	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Avaliar as ações educacionais realizadas, com o objetivo de promover melhorias em ações educacionais futuras	✓	✓	✓	✓	✓	✓
E	Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados	Propor políticas, ou um programa, de sucessão	✓					
		Identificar as ocupações críticas da organização	✓		✓			
		Propor planos de sucessão	✓					

		para as ocupações críticas						
		Executar ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas	✓					
E	Elaborar planos, definir objetivos e controlar indicadores e metas de desempenho para a função de "Capacitação"		✓	✓	✓		✓	✓
TOTAL DE ATIVIDADES BUROCRÁTICAS REALIZADAS DE ACORDO COM O ENTREVISTADO:			2	2	2	2	2	2
TOTAL DE ATIVIDADES/PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DESENVOLVIDAS DE ACORDO COM O ENTREVISTADO:			10	6	6	5	5	5

Fonte: A autora (2021)

A unidade de GP da Org.2 adota todas as 7 práticas estratégicas que pertencem ao subsistema “Gestão do Desempenho” e a Org. 3, 6 práticas. Entre os IFs, as unidades de GP das Org.4, Org.6 e Org.7 desenvolvem as práticas estratégicas “Estabelecer critérios e metodologias de avaliação de desempenho para os servidores”. A Org.9 não é responsável por nenhuma atividade estratégica de Gestão do Desempenho. Todas as unidades de GP das IFEs pesquisadas afirmaram serem responsáveis por controlar a avaliação de desempenho de servidores. As atividades realizadas ou práticas estratégicas adotadas pela unidade de GP que pertencem ao subsistema “Gestão do Desempenho” estão sintetizadas no quadro 14.

Quadro 14 – Atividades realizadas ou práticas estratégicas adotadas pela unidade de GP que pertencem ao subsistema “Gestão do Desempenho”

Práticas do subsistema Gestão de Desempenho:			Instituições Pesquisadas					
			Org.2	Org.3	Org.4	Org.6	Org.7	Org.9
B	Controlar a aplicação da avaliação de desempenho de servidores		✓	✓	✓	✓	✓	✓
E	Estabelecer critérios e metodologias de avaliação de desempenho para os servidores		✓	✓	✓	✓	✓	
E	Realizar a gestão do desempenho dos colaboradores e dos gestores, ou seja, no programa de avaliação de desempenho que gerencia:	Há o estabelecimento de metas de desempenho individuais e/ou de equipes vinculadas aos planos organizacionais;	✓	✓				
		Realiza-se, formalmente, avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como	✓	✓				

		critério de avaliação o alcance das metas previstas;						
		Os avaliadores informam aos colaboradores avaliados, antes do ciclo avaliativo, os critérios que serão utilizados para a avaliação de desempenho;	✓	✓		✓		
		Os avaliadores realizam, antes da atribuição da nota ou conceito, pelo menos um encontro com colaborador avaliado com o objetivo de discutir o desempenho do avaliado;	✓					
		Os avaliadores identificam e documentam as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados	✓	✓	✓			
E	Elaborar planos, definir objetivos e controlar indicadores e metas de desempenho para a função de "Gestão do Desempenho"		✓	✓	✓		✓	✓
TOTAL DE ATIVIDADES BUROCRÁTICAS REALIZADAS DE ACORDO COM O ENTREVISTADO:			1	1	1	1	1	1
TOTAL DE ATIVIDADES/PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DESENVOLVIDAS DE ACORDO COM O ENTREVISTADO:			7	6	3	2	1	0

Fonte: A autora (2021)

Em relação às atividades estratégicas que pertencem ao subsistema “Gestão da qualidade de vida e promoção da saúde.”, os melhores desempenhos são da unidade de GP da Org.2 e Org. 4, que executam todas as 7 atividades. Em seguida, vem a Org.7 que desenvolve 5 atividades. As unidades de GP das IFEs Org.3, Org.6, e Org.9 realizam menos da metade das atividades estratégicas elencadas. As atividades estratégicas de “Gestão da qualidade de vida e promoção da saúde” desenvolvidas pela maioria das IFEs são: “Propor condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho”; “Desenvolver programa (s) de qualidade de vida no trabalho” e “Elaborar planos, definir objetivos e controlar indicadores e metas de desempenho para a função de Gestão da qualidade de vida e promoção da saúde”. Todas as unidades de GP das IFEs pesquisadas realizam as 2 atividades burocráticas analisadas. O quadro 15

apresenta as atividades realizadas ou práticas estratégicas adotadas pertencem ao subsistema “Gestão da qualidade de vida e promoção da saúde” por cada IFE,

Quadro 15 – Atividades realizadas ou práticas estratégicas adotadas pela unidade de GP que pertencem ao subsistema “Gestão da qualidade de vida e promoção da saúde”

Práticas do subsistema Gestão da Qualidade de Vida:			Instituições Pesquisadas					
			Org.2	Org.3	Org.4	Org.6	Org.7	Org.9
B	Realizar avaliação de periculosidade e insalubridade		✓	✓	✓	✓	✓	✓
B	Realizar perícias e juntas médicas		✓	✓	✓	✓	✓	✓
E	Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho	Avaliar o ambiente de trabalho organizacional (realizar pesquisa de clima organizacional, qualidade de vida ou de satisfação com o trabalho)	✓		✓		✓	
		Propor condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho	✓		✓		✓	✓
		Desenvolver programa(s) de qualidade de vida no trabalho	✓	✓	✓			✓
		Desenvolver programa de reconhecimento de colaboradores e equipes	✓		✓			
		Executar procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização	✓		✓		✓	
		Executar procedimentos estruturados para identificar os motivos dos pedidos de movimentação interna dos colaboradores da organização	✓	✓	✓		✓	
E	Elaborar planos, definir objetivos e controlar indicadores e metas de desempenho para a função de "Gestão da qualidade de vida e promoção da saúde"		✓	✓	✓		✓	
TOTAL DE ATIVIDADES BUROCRÁTICAS REALIZADAS DE ACORDO COM O ENTREVISTADO:			2	2	2	2	2	2
TOTAL DE ATIVIDADES/PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DESENVOLVIDAS DE ACORDO COM O ENTREVISTADO:			7	3	7	0	5	2

Fonte: A autora (2021)

Conforme apresenta o quadro 16, de todas as IFEs pesquisadas, apenas uma

delas desenvolve todas as 34 atividades estratégicas elencadas, a Org.2. O segundo melhor resultado ficou com a Org.3, cuja unidade de GP realiza 23 atividades estratégicas, 67% do total. Entre os IFs, o melhor resultado é da Org.4, que executa 16 atividades estratégicas, 47% do total. A Org.9 realiza 12 atividades estratégicas. Os piores resultados são da Org. 6, cuja unidade de GP executa 8 atividades estratégicas e da Org. 9, com apenas 7 práticas estratégicas adotadas pela unidade de GP.

Quadro 16 – Quantidade de atividades/práticas estratégicas desenvolvidas por subsistema de gestão de pessoas

Subsistema de GP	Total e percentual realizado	Instituições Pesquisadas					
		Org.2	Org.3	Org.4	Org.6	Org.7	Org.9
Gestão de Benefícios	Total realizado	1	1	0	0	1	0
	Percentual realizado das atividades listadas:	100%	100%	0%	0%	100%	0%
Recrutamento e Seleção	Total realizado	9	7	1	2	0	0
	Percentual realizado das atividades listadas:	100%	78%	11%	22%	0%	0%
Capacitação	Total realizado	10	6	5	5	5	5
	Percentual realizado das atividades listadas:	100%	60%	50%	50%	50%	50%
Gestão do Desempenho	t Total realizado	7	6	3	2	1	0
	Percentual realizado das atividades listadas:	100%	86%	43%	29%	14%	0%
Gestão da Qualidade de Vida e Promoção da Saúde	Total realizado	7	3	7	0	5	2
	Percentual realizado das atividades listadas:	100%	43%	100%	0%	71%	29%
Número total de atividades/práticas estratégicas desenvolvidas de acordo com o entrevistado:		34	23	16	8	12	7
Percentual de atividades/práticas estratégicas desenvolvidas:		100%	67%	47%	24%	35%	21%

Fonte: A autora (2021)

Os dados apresentados nesta seção corroboram a constatação de Moura e Souza (2016) e SILVA *et al.* (2019), que na Administração Pública Federal, na maioria dos casos, a área de GP ainda está focada na realização de atividades de departamento pessoal, uma vez que todas as unidades de GP dos IFs pesquisados realizam menos da metade das atividades estratégicas elencadas. Apenas nas

universidades pesquisadas a situação é diferente, visto que ambas afirmaram desenvolver, ao menos, dois terços das atividades ou práticas estratégicas de GP avaliadas.

4.4.1.1 Objetivos e metas institucionais que dependem da unidade de GP: o que dizem os entrevistados.

Nesta seção, serão apresentados os dados coletados a partir da pergunta 5 do roteiro de entrevista. Nesta parte da entrevista, foi solicitado aos participantes que, sem consultar os documentos institucionais, respondessem às perguntas: “Algum objetivo estratégico e/ou meta do atual planejamento estratégico da sua instituição depende diretamente da unidade de GP para a sua operacionalização? Caso a resposta seja positiva, qual ou quais? Explique o papel da unidade de gestão de pessoas na operacionalização do objetivo estratégico e/ou no alcance da meta.”.

Conforme apresenta o Quadro 17, os entrevistados da Org.2 e Org.3 citaram que um dos objetivos estratégicos ou metas da sua instituição que depende da unidade de GP para operacionalização é “Realizar o dimensionamento da força de trabalho”. Ao mesmo tempo, conforme está disposto Quadro 16, a Org.3 e a Org.2 obtiveram um bom desempenho no subsistema “Recrutamento e Seleção”, realizando, respectivamente, 100% e 78% das atividades estratégicas listadas. O entrevistado da Org.6 também mencionou um objetivo estratégico e/ou meta institucional relacionada a esse subsistema de GP: “Aumentar o corpo docente e o corpo técnico (realizar novas contratações).”.

Os participantes de todas as seis IFEs pesquisadas relataram que a sua instituição possuía objetivos estratégicos ou metas relacionadas ao subsistema de GP “Capacitação”. O entrevistado da Org.2, Org.3 e da Org.4 citaram que a instituição possuía como o objetivo estratégico ou meta “Desenvolver as competências dos servidores”. Os participantes da Org.6, Org.4, Org.3, Org.7 e Org.9 declararam que “Capacitar servidores/ Desenvolver as pessoas” era uma meta ou um objetivo estratégico que dependia da unidade de GP. Os entrevistados da Org.7 e Org.3 citaram o objetivo ou meta “Elevar o grau de escolaridade dos servidores”. Essas respostas estão alinhadas com o resultado apresentado no Quadro 13, em que todas as instituições afirmaram realizar atividades estratégicas de capacitação.

Os entrevistados de três IFEs relataram que “Promover a saúde e a qualidade de vida dos servidores” era um objetivo estratégico ou meta da sua instituição que depende diretamente da unidade de GP para sua operacionalização: Org.2, Org.4 e Org.7. Estas mesmas instituições foram as que apresentaram os melhores resultados quanto a realização de atividades estratégicas do subsistema de GP “Gestão da qualidade de vida e promoção da saúde”.

Conforme sistematiza o quadro 17, os entrevistados da Org.3 e da Org.9 citaram objetivos estratégicos ou metas que não se enquadram diretamente em nenhum subsistema de GP. Os participantes da Org.9 e Org.7 citaram “Automatizar processos/ organizar sistemas informatizados de GPs”. O entrevistado da Org.3 relatou que a IFE tem um objetivo estratégico que é de responsabilidade direta da área de TI, “Implementar sistemas integrados de gestão para toda a IFE” mas entende que a sua operacionalização depende diretamente da unidade de gestão de pessoas.

Quadro 17 – Objetivos e metas institucionais que dependem diretamente da unidade de GP para operacionalização de acordo com os entrevistados

Subsistema de GP	Objetivos e metas institucionais que dependem diretamente da unidade de GP para operacionalização citados pelos entrevistados	CITADO POR	Recorrência nas IFEs
Recrutamento e Seleção	Realizar o dimensionamento da força de trabalho	Org.3 Org.2	2
	Aumentar o corpo docente e o corpo técnico (realizar novas contratações)	Org.6	1
Capacitação	Desenvolver as competências dos servidores	Org.2 Org. 3 Org.4	3
	Capacitar servidores / Desenvolver pessoas	Org.3 Org.4 Org.6 Org.9 Org.7	5
	Elevar o grau de escolaridade dos servidores	Org.7 Org.3	2
Gestão da qualidade de vida e promoção da saúde	Promover a saúde e a qualidade de vida dos servidores	Org.2 Org.7 Org.4	3
(Abrange todos os subsistemas de GP)	Automatizar processos/ organizar sistemas informatizados de GP	Org.9 Org.7	2
(não se aplica)	Implementar sistemas integrados de gestão para toda a IFE	Org.3	1

Fonte: A autora (2021)

Conforme apontam alguns autores, a previsão no Planejamento Estratégico

da organização de objetivos estratégicos voltados para a unidade de GP é um fator que favorece a atuação estratégica da unidade (ARAÚJO, 2019; SILVÉRIO, 2020; CASTRO, 2018; FONSECA; MENESES, 2016; CORTÊS; MENESES, 2019). Na percepção de todos os entrevistados, no Planejamento Estratégico da sua IFE havia objetivos estratégicos voltados para a unidade de GP. Essa “percepção” dos entrevistados será confrontada com os dados coletados por meio da análise documental realizada em documentos institucionais de planejamento das IFEs pesquisadas, na seção intitulada “Objetivos e metas institucionais que dependem da unidade de GP: o que está nos documentos”.

4.4.1.2 Qual deve ser o papel da unidade de GP em uma IFE, segundo os entrevistados

Quando perguntados sobre qual deveria ser o papel da unidade de GP em uma IFE, 4 participantes utilizaram em suas falas o termo “estratégico”. Os entrevistados E1-Org.3, E1-Org.4, E1-Org.7, E1-Org.9 disseram, literalmente, que o papel deveria ser “estratégico”. Com exceção do E1-Org.9, esses entrevistados destacaram atividades que a unidade de GP de uma IFE deveria realizar para cumprir um papel estratégico: “Realizar o dimensionamento da força de trabalho, em termos quantitativos e qualitativos (E1-Org.3), (E1-Org.7)”, “Promover a capacitação dos servidores (1-Org.3, E1-Org.4, E1-Org.7)”, “Conduzir os aspectos relacionais para que as relações humanas sejam melhores e para que o trabalho seja melhor (E1-Org.7)” e “Realizar a preparação para a aposentadoria (E1-Org.7)”. Apesar de não citar nenhuma possível intervenção da unidade de GP para cumprir um papel estratégico, o participante E1-Org.9 complementou a sua resposta destacando que: “Pra trabalhar de maneira estratégica é preciso entender a missão e visão da instituição e ter um trabalho muito organizado entre o operacional e o nível tático para que se possa chegar ao resultado esperado”. (E1-Org.9).

O entrevistado E2- Org.4 foi o único que pontuou que o papel da unidade de GP de uma IFE deve ter um caráter político e de mediação de interesses: “Equilibrar a balança entre as demandas institucionais, a legislação e o bem-estar dos trabalhadores” e “Ponderar, mediar e articular interesses institucionais, legais e dos trabalhadores.”. De acordo com Silvério (2020), a unidade de GP na APF desempenha três papéis: burocrático, estratégico e político. Para a autora, “Seja de

maneira formal ou informal, o desempenho de um papel político pela unidade de GP [...] propicia ao setor o reconhecimento da sua atuação e da sua influência pela alta liderança na contribuição ao valor organizacional.” (SILVÉRIO, 2000, p. 144).

Os entrevistados E1-Org.6 e E1-Org.7 enfatizaram em suas respostas que, atualmente, a unidade de GP das suas instituições cumprem um papel essencialmente burocrático/operacional e que gostariam que o setor atuasse de outra forma.

Eu, sinceramente, acho que deveria ser uma coisa mais ampla e não tanto burocrática como hoje a gente atua, né?. A gente passa 90% do nosso tempo respondendo burocracia, preenchendo planilha e tudo e nós não temos tempo pra pensar em melhorias. (E1-Org.6).

[...]essa hiperburocratização (dos órgãos públicos) nos obriga a ter um papel quase prioritariamente operacional. Ele é pouco focado em aspectos gerenciais de outros sentidos, de organização de equipes, de fazer reestruturação de equipes dentro dos câmpus e da própria reitoria, pensar estratégias para lidar com alguns desafios institucionais. Hoje o papel, infelizmente, da gestão de pessoas tá muito atrelado ao aspecto operacional. A gente não consegue fugir de um processo. Uma coisa que parece que é uma, tem uma libido ali, né? Parece que a gente gosta do papel, agora não é mais papel, é digital, mas a gente gosta de um troço que é pra ficar preso lá no tecnicismo, no entendimento de Lei, nessas pequenas disputas de compreensão e que dá o tom [...] Então, a gente fica muito preso nos exames de legalidade, de organização documental, de tramitação, de pode não pode, de ser o Super Ego, de lembrar as pessoas dos deveres [...] A unidade de GP não tem condição de chegar no estratégico porque, na verdade, acaba sendo engolida pelo assoberbamento de atividades diversas. (E1-Org.7).

Essa dificuldade da unidade de GP de cumprir um papel estratégico, evidenciada na fala destes dois participantes, vai ao encontro dos resultados sistematizados no quadro 16. A Org.6 e a Org.7 realizam menos de 40% das atividades estratégicas de GP listadas.

Conforme apresenta o quadro 18, o entrevistado E1-Org.2 foi o único que definiu como sendo o papel da unidade de GP em uma IFE a realização de atividades que pertencem a quatro subsistemas de GP, Recrutamento e Seleção, Capacitação, Gestão do Desempenho e Gestão da Qualidade de Vida e Promoção da Saúde. Segundo E1-Org.2, o papel da unidade de GP em uma IFE é:

[...]um papel central. Nós somos área de apoio, é claramente uma área de apoio dentro de uma instituição de ensino, onde o processo principal é transformar pessoas [...]. E esse processo de transformação de qualquer aluno, ele perpassa por várias questões. E a gestão de pessoas, no nosso

ponto de vista, ela é um papel central porque a gente precisa para que esse processo de desenvolvimento do aluno aconteça com o máximo de qualidade, você precisa que todos os envolvidos ao seu redor estejam com suas competências bem identificadas, desenvolvidas. Precisa ter esse recurso na quantidade certa. Eu preciso ter um número de pessoas adequado dentro da instituição pra que eu possa fazer essa transformação correta. Eu preciso ter essas pessoas motivadas, com saúde, com sua segurança garantida. Aquelas que tem alguma necessidade especial, com sua acessibilidade garantida e seus direitos preservados. Né, então assim, as pessoas que rodeiam, que é quem fazem o processo principal, o fim da instituição acontecer. E a política de GP, na minha opinião, ela tá bem no centro de uma instituição de ensino. A gente precisa de pessoas para transformar pessoas [...] Então é assim que eu enxergo. Do ponto de vista estratégico, nós somos os agentes transformadores em todos os aspectos, tanto nesse fomento, quanto na inovação. São as pessoas motivadas que trazem inovação para os processos, são as pessoas motivadas, no perfil certo, desenvolvidas que trazem inovação [...] (E1-Org.2).

Destaca-se que todas as atividades listadas pelo E1-Org.2, como sendo o papel da unidade de GP de uma IFE desenvolver, são atividades já realizadas pela área de GP da Org.2, segundo ele. Conforme os resultados sistematizados no Quadro 16, a instituição, atualmente, desenvolve 100% das atividades estratégicas listadas.

De acordo com os dados sistematizados no quadro 18, o subsistema “Gestão da Qualidade de Vida e Promoção da Saúde” concentra o maior número de atribuições citadas pelos entrevistados como sendo o papel da unidade de GP em uma IFE (5 atividades), o maior número de recorrências nas IFEs (6 recorrências) e o maior número de ocorrências totais (7 ocorrências). Em segundo lugar em número recorrência está o subsistema “Capacitação”, com 4 recorrências nas IFEs. O subsistema de “Recrutamento e Seleção” apresentou 3 recorrências. Já o subsistema “Gestão do Desempenho” contou apenas com uma atividade citada e uma recorrência.

Quadro 18 – Qual deveria ser o papel da unidade de GP em uma IFE de acordo com os entrevistados

Subsistema de GP	Qual deveria ser o papel da unidade de GP em uma IFE de acordo com os entrevistados	Citado por	Recorrência nas IFEs	Ocorrência no subsistema
Recrutamento e Seleção	Realizar o dimensionamento da força de trabalho, em termos quantitativos e qualitativos.	E1-Org.2 E1-Org.3 E1-Org.7	3	3
Capacitação	Identificar e desenvolver as competências dos servidores	E1-Org.2	1	4

	Promover a capacitação dos servidores	E1- Org.3 E1- Org.4 E1- Org.7	3	
Gestão do Desempenho	Intervir para que a instituição tenha servidores motivados a trabalhar para o alcance dos objetivos da instituição	E1- Org.2	1	1
Gestão da qualidade de vida e promoção da saúde	Garantir a acessibilidade e os direitos das pessoas com necessidades especiais	E1- Org.2	1	7
	Garantir a saúde e a segurança das pessoas no trabalho	E1- Org.2 E1- Org.6 E1- Org.4	3	
	Realizar iniciativas que melhorem as condições de trabalho	E1- Org.6	1	
	Conduzir os aspectos relacionais para que as relações humanas sejam melhores e para que o trabalho seja melhor.	E1- Org.7	1	
	Realizar a preparação para a aposentadoria	E1- Org.7	1	
(não se aplica)	Papel estratégico	E1- Org.3 E1- Org.4 E1- Org.7 E1- Org.9	4	(não se aplica)
	Equilibrar a balança entre as demandas institucionais, a legislação e o bem estar dos trabalhadores. Ponderar, mediar e articular interesses institucionais, legais e dos trabalhadores.	E2- Org.4	1	
	Papel central e área de apoio	E1- Org.2	1	

Fonte: A autora (2021)

Na fala dos entrevistados emergiram como “papel da unidade de GP de uma IFE” funções e atribuições da GP descritas na legislação federal e na literatura de GP na administração pública (ARAÚJO, 2018; BERGUE, 2020; BORGES *et al.*, 2020; DI PALMA, 2020; FIGUEIRA; FERREIRA 2013; CÔRTES; MENESES, 2019; LIRA *et al.* 2019; SILVA; HONÓRIO, 2020). Destaca-se, entretanto, que apenas o entrevistado da Org.2 delimitou como papel da unidade de GP atividades e práticas que pertencem a quatro das cinco funções nucleares da GP “Recrutar e Selecionar”,

“Capacitar”, “Gerir o Desempenho” e Gerir a Qualidade de Vida e Promover a Saúde” descritos na literatura (ARELLANO; LIMONGI-FRANÇA, 2002; BOXAL, PURCEL; WRIGHT, 2010; MARRAS, 2011; DUTRA, 2017; IVANCEVICH, 2001). Dessa forma, o entrevistado da Org. 2 foi o único participante que, durante a entrevista, demonstrou conhecer amplamente as potenciais contribuições da área de GP em uma IFE. A Org. 2 é a IFE pesquisada que mais desenvolve atividades estratégicas de GP, corroborando com os achados de Araújo (2019; CAMÕES; MENESES, 2016; MOURA; SOUZA, 2016; TRUSS, 2008; SHEEHAN, 2005; CORTÊS, 2016; SILVÉRIO, 2020; CORTÊS; MENESES, 2019) que a qualificação da liderança e dos recursos humanos de GP é um fator que favorece a atuação estratégica da unidade de GP.

4.4.2 Atribuições normativas das unidades de GP

Esta subseção sistematiza os resultados da coleta de dados oriundos da pergunta “c)” da Seção 4 do Roteiro de Entrevista e da análise documental realizada em documentos institucionais das instituições pesquisadas. Serão apresentadas quais atividades burocráticas e práticas estratégicas de GP estão previstas em normas internas das instituições pesquisadas como atribuição da unidade de GP. Entende-se normas internas todo arcabouço normativo produzido no âmbito interno da organização tais como Planejamento Estratégico da IFE, Plano da unidade de GP, Regimento Interno, Mapeamento de Competências, Manual de Processos, Resoluções e Instruções Normativas publicadas internamente.

Na análise documental, consideraram-se apenas documentos institucionais publicados até a data de 24/09/2021. O entrevistado da Org.3 relatou que algumas atividades estratégicas de gestão de pessoas analisadas nesta pesquisa estão previstas na minuta do novo regimento interno (ainda não aprovado). Esse documento em forma de minuta não foi considerado na análise.

Conforme apresenta o quadro 19, a única instituição que prevê a realização de atividade estratégica para o subsistema de “Gestão de benefícios” é a Org.2, as demais instituições possuem apenas atividades burocráticas previstas como atribuição da unidade de GP em normativos internos. Destaca-se que a Org.9 é a única IFE que não prevê em normativos internos como atribuição da unidade de GP a atividade burocrática “Conceder benefícios do Art. 185. da Lei 8.112/1990 [...]”;

Quadro 19 – Atividades e práticas previstas em normativos internos como atribuição da unidade de GP que pertencem ao subsistema “Gestão de benefícios”

	Atividades e práticas previstas em normativos internos como atribuição da unidade de GP	Org.2	Org.3	Org.4	Org.6	Org.7	Org.9
B	Incluir e alterar dados funcionais de servidores e pensionistas no SIAPE e em outros sistemas	X	X	X	X	X	X
B	Conceder benefícios do Art. 185. da Lei 8.112/1990 (aposentadoria; auxílio-natalidade; salário-família; licença para tratamento de saúde; licença à gestante [...])	X	X	X	X	X	
B	Realizar lançamentos na folha de pagamento	X	X	X	X	X	X
E	Elaborar planos, definir objetivos e controlar indicadores e metas de desempenho para a função de “gestão de benefícios”	X					
Total de atividades burocráticas previstas		3	3	3	3	3	2
Total de atividades/práticas estratégicas previstas:		1	0	0	0	0	0

Fonte: A autora (2021)

Todas as IFEs pesquisadas preveem, em normativos internos, como atribuição da unidade de GP as 3 atividades burocráticas listadas para o subsistema de “Recrutamento e seleção”. Em relação à quantidade de práticas estratégicas previstas em normativos internos que pertencem ao subsistema de “Recrutamento e seleção”, houve uma grande diferença entre as universidades pesquisadas e os IFs. A Org.2 prevê, em normativos internos, a realização de todas as atividades listadas pela unidade de GP, e a Org.3 não prevê apenas uma das atividades listadas. O melhor resultado entre os IFs é da Org.6, que prevê 3 atividades. A Org.4 e a Org.9 preveem a realização de apenas 1 atividade estratégica e a Org.7 não prevê a realização de nenhuma. Assim, as práticas estratégicas previstas pela maior quantidade de IFEs são: “Atualizar, com base em procedimentos técnicos, o quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho” e “Monitorar conjunto de indicadores relevantes sobre força de trabalho”. O quadro 20 apresenta as atividades e práticas previstas em normativos internos como atribuição da unidade de GP de cada IFE pesquisada.

Quadro 20 – Atividades e práticas previstas em normativos internos como atribuição da unidade de GP que pertencem ao subsistema “Recrutamento e seleção”

	Atividades e práticas previstas em normativos internos como atribuição da unidade de GP	Org.2	Org.3	Org.4	Org.6	Org.7	Org.9
B	Organizar concurso público	X	X	X	X	X	X

B	Realizar a nomeação de vagas de concurso público e procedimentos burocráticos de movimentação de servidores		X	X	X	X	X	X
B	Contratar estagiários e/ou professores substitutos (trâmites burocráticos)		X	X	X	X	X	X
E	Definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores.	Definir e documentar os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores	X	X				
		Definir e documentar os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão	X	X				
		Atualizar, com base em procedimentos técnicos, o quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho	X	X		X		X
		Monitorar conjunto de indicadores relevantes sobre força de trabalho	X	X	X	X		
E	Assegurar o adequado provimento das vagas existentes	Auxiliar na escolha de gestores segundo perfis profissionais previamente definidos e documentados	X					
		Definir os métodos e critérios das seleções externas (ex. dos concursos públicos) com base nos perfis profissionais desejados definidos na prática “Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores	X	X				
		Estabelecer o número de vagas solicitadas para serem preenchidas nas seleções externas, a partir do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho, atualizado conforme a prática “Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores”	X	X				
		Alocar os colaboradores com base na comparação entre os perfis profissionais apresentados por eles e os perfis profissionais desejados (documentados) pelas unidades organizacionais	X	X				
E	Elaborar planos, definir objetivos e controlar indicadores e metas de desempenho para a função de “recrutamento e seleção”		X	X		X		

Total de atividades burocráticas previstas	3	3	3	3	3	3
Total de atividades/práticas estratégicas previstas:	9	8	1	3	0	1

Fonte: A autora (2021)

Conforme apresenta o quadro 21, apenas a Org.2 prevê a realização de todas as 10 práticas estratégicas previstas para o subsistema de “Capacitação” pela unidade de GP. A Org.3 prevê a realização de 6 atividades. Entre os IFs, existe a previsão de menos de 60% das atividades listadas. Destaca-se que, apesar de existir normativa federal que institui a gestão por competências como instrumento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, desde 2006, apenas as IFEs Org.2, Org.3 e Org.4 preveem como atribuição da unidade de GP “Identificar e documentar as lacunas de competências dos colaboradores e gestores da organização”. A atividade/prática estratégica prevista pela maior quantidade de IFEs é “Executar ações educacionais específicas para formação dos novos colaboradores”. Todas as IFEs pesquisadas preveem em normativos internos como atribuição da unidade de GP as 2 atividades burocráticas listadas para o subsistema de “Capacitação”.

Quadro 21 – Atividades e práticas previstas em normativos internos como atribuição da unidade de GP que pertencem ao subsistema “Capacitação”

Atividades e práticas previstas em normativos internos como atribuição da unidade de GP			Org.2	Org.3	Org.4	Org.6	Org.7	Org.9
B	Fornecer apoio logístico e intermediação de contratação de eventos de capacitação		X	X	X	X	X	X
B	Analisar processos de desenvolvimento na carreira		X	X	X	X	X	X
E	Estruturar e ofertar eventos de capacitação internos, delimitando as competências a serem desenvolvidas.		X	X	X	X	X	X
E	Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores	Identificar e documentar as lacunas de competências dos colaboradores e gestores da organização	X	X	X			
		Promover ações de desenvolvimento de liderança para os colaboradores que assumem funções gerenciais	X	X	X			
		Executar ações educacionais específicas para formação dos novos colaboradores	X	X	X	X	X	
		Avaliar as ações educacionais realizadas,	X	X		X	X	

		com o objetivo de promover melhorias em ações educacionais futuras						
E	Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados	Propor políticas, ou um programa, de sucessão	X					
		Identificar as ocupações críticas da organização	X					
		Propor planos de sucessão para as ocupações críticas	X					
		Executar ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas	X					
E	Elaborar planos, definir objetivos e controlar indicadores e metas de desempenho para a função de "Capacitação"		X	X	X	X	X	X
Total de atividades burocráticas previstas			2	2	2	2	2	2
Total de atividades/práticas estratégicas previstas:			10	6	5	4	4	2

Fonte: A autora (2021)

Destaca-se que nas IFEs Org. 2 e Org.3, conforme relato dos entrevistados, a gestão por competências é uma diretriz metodológica para as atividades de “Recrutamento e Seleção”, “Capacitação” e “Gestão do Desempenho”. O entrevistado da Org.4 relatou que recentemente a instituição iniciou o mapeamento de competências de colaboradores e gestores, porém ainda não é uma diretriz metodológica para o desenvolvimento das atividades dos subsistemas de GP. Nestas três instituições encontrou-se, em documentos institucionais, a “Gestão por Competências” como uma diretriz metodológica para a área de gestão de pessoas.

O entrevistado da Org. 6 relatou que a instituição “Identifica e documenta as lacunas de competências dos colaboradores e gestores da organização”, porém não foi possível encontrar documentos institucionais que regulamentem essa prática.

De acordo com os dados sistematizados no Quadro 22, assim como para as atividades dos outros subsistemas de GP, novamente, a Org.2 prevê o desenvolvimento de todas as práticas estratégicas listadas, sendo a única a prever a atividade “Elaborar planos, definir objetivos e controlar indicadores e metas de desempenho para a função de “Gestão do Desempenho”. Somente as duas universidades pesquisadas preveem a prática estratégica “Realizar a gestão do desempenho dos colaboradores e dos gestores”. As práticas estratégicas previstas pela maior quantidade de IFEs como atribuição da unidade de GP são: “Estabelecer

critérios e metodologias de avaliação de desempenho para os servidores” e “Gerenciar avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas.”. Todas as IFEs preveem como atribuição da unidade de GP a única atividade burocrática listada para o subsistema de GP “Gestão do Desempenho”: “Controlar a aplicação da avaliação de desempenho de servidores.”.

Quadro 22 – Atividades e práticas previstas em normativos internos como atribuição da unidade de GP que pertencem ao subsistema “Gestão do Desempenho”

IFE:		Org.2	Org.3	Org.4	Org.6	Org.7	Org.9
B	Controlar a aplicação da avaliação de desempenho de servidores	X	X	X	X	X	x
E	Estabelecer critérios e metodologias de avaliação de desempenho para os servidores	X	X		X	X	X
E	Realizar a gestão do desempenho dos colaboradores e dos gestores, ou seja, no programa de avaliação de desempenho que gerencia:	X	X				
	Há o estabelecimento de metas de desempenho individuais e/ou de equipes vinculadas aos planos organizacionais;	X	X				
	Realiza-se, formalmente, avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas;	X	X	X	X	X	
	Os avaliadores informam aos colaboradores avaliados, antes do ciclo avaliativo, os critérios que serão utilizados para a avaliação de desempenho;	X	X				
	Os avaliadores realizam, antes da atribuição da nota ou conceito, pelo menos um encontro com colaborador avaliado com o objetivo de discutir o desempenho do avaliado;	X	X				
	Os avaliadores identificam e documentam as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados	X	X	X	X		

E	Elaborar planos, definir objetivos e controlar indicadores e metas de desempenho para a função de "Gestão do Desempenho"	X					
Total de atividades burocráticas previstas:		1	1	1	1	1	1
Total de atividades/práticas estratégicas previstas:		7	7	2	3	2	1

Fonte: A autora (2021)

Conforme apresenta o quadro 23, as instituições que preveem, respectivamente, mais atividades estratégicas de “Gestão da qualidade de vida e promoção da saúde” são: Org.2 (7), Org. 4 (6) e Org.7(5). A Org.6 é a única IFE que não prevê nenhuma atividade estratégica. Todas as IFEs preveem como atribuição da unidade de GP as duas atividades burocráticas listadas. As duas atividades estratégicas de “Gestão da qualidade de vida e promoção da saúde” previstas pela maior quantidade de instituições são: “Desenvolver programa (s) de qualidade de vida no trabalho” e “Elaborar planos, definir objetivos e controlar indicadores e metas de desempenho para a função de "Gestão da qualidade de vida e promoção da saúde".

Quadro 23 – Atividades e práticas previstas em normativos internos como atribuição da unidade de GP que pertencem ao subsistema “Gestão da qualidade de vida e promoção da saúde”

Atividades e práticas previstas em normativos internos como atribuição da unidade de GP		Org.2	Org.3	Org.4	Org.6	Org.7	Org.9
B	Realizar avaliação de periculosidade e insalubridade	X	X	X	X	X	X
B	Realizar perícias e juntas médicas	X	X	X	X	X	X
E	Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho	X		X		X	X
	Avaliar o ambiente de trabalho organizacional (realiza pesquisa de clima organizacional, qualidade de vida ou de satisfação com o trabalho)						
	Propor condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho	X		X		X	X
	Desenvolver programa(s) de qualidade de vida no trabalho	X	X	X		X	X
	Desenvolver programa de reconhecimento de colaboradores e equipes	X		X			
	Executar procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos	X					

		desligamentos voluntários da organização						
		Executar procedimentos estruturados para identificar os motivos dos pedidos de movimentação interna dos colaboradores da organização	X		X		X	
E	Elaborar planos, definir objetivos e controlar indicadores e metas de desempenho para a função de "Gestão da qualidade de vida e promoção da saúde"		X	X	X		X	X
Total de atividades burocráticas previstas			2	2	2	2	2	2
Total de atividades/práticas estratégicas previstas:			7	2	6	0	5	4

Fonte: A autora (2021)

Conforme apresenta o quadro 24, apenas as duas universidades pesquisadas preveem em normas internas como atribuição da unidade de GP mais de 50% das atividades estratégicas analisadas, a Org.2 prevê 100% e a Org.3 68%. Entre os IFs, o melhor desempenho foi da Org.4, que possui normas internas prevendo 41% das atividades estratégicas analisadas. A Org.6, a Org.7 e a Org.9 preveem respectivamente, 29%, 32% e 24% das atividades. Apenas uma unidade de GP realiza menos atividades estratégicas do que está previsto em normativos internos como atribuição da área, a Org.9.

Conforme observou Silvério (2020), a previsão de práticas estratégicas para a unidade de GP em normativos facilitam a inclusão das políticas de GP nos temas de discussão das arenas decisórias e, como consequência, a efetiva implementação das mesmas. Dessa forma, a não previsão em normativos internos de práticas estratégicas de gestão de pessoas como atribuição da unidade de GP pela maioria das IFEs pesquisadas pode estar sendo um fator que está prejudicando a atuação estratégica da área de GP. Destaca-se que "Amparar legalmente e normativamente atribuições estratégicas para a unidade de GP" foi uma condição que favoreceu a adoção das boas práticas de gestão de pessoas do TCU, segundo as IFEs pesquisadas do Grupo A. Assim como a Org.9, IFE pertencente ao Grupo C, apontou a ausência dessa condição como um fator que prejudicou a adoção das referidas práticas.

Quadro 24 – Número de práticas estratégicas previstas em normativos internos e número de atividades/práticas estratégicas desenvolvidas

IFE:	Org.2	Org.3	Org.4	Org.6	Org.7	Org.9
Número total de práticas estratégicas previstas em normativos internos como atribuição da unidade de GP:	34 (100%)	23 (68%)	14 (41%)	10 (29%)	11 (32%)	8 (24%)
Número total de atividades estratégicas efetivamente realizadas	34	23	16	8	12	7

Fonte: A autora (2021)

Por outro lado, observa-se que 2 unidades de GP pesquisadas realizam mais atividades estratégicas de GP do que a quantidade de atividades estratégicas que estão efetivamente previstas como atribuição da área em normas internas. Em parte, esse fenômeno pode ser explicado pelo alto grau detalhamento das práticas de GP analisadas. Geralmente, os documentos institucionais delimitam de forma genérica e abrangente as atribuições ou ações planejadas de uma unidade.

Destaca-se que apenas uma atividade burocrática não foi prevista por uma das IFEs pesquisadas. Todas as demais atividades burocráticas analisadas constavam como atribuição da unidade de GP em normativos internos de todas as IFEs participantes da pesquisa.

4.4.2.1 Objetivos e metas institucionais que dependem da unidade de GP: o que está nos documentos.

Esta subseção apresenta os objetivos e metas institucionais que dependem da unidade de GP para a sua operacionalização extraídas dos documentos institucionais de planejamento das IFEs pesquisadas. A seção também compara os dados encontrados na análise documental com a resposta dos participantes da pergunta da Seção 2 do Roteiro de Entrevista. Conforme destacam Teo & Rodwell (2007) e Castro (2018), nas organizações em que há consolidação de planos estratégicos de GP, evidencia-se o deslocamento do foco da unidade para atividades estratégicas, mesmo que se mantenha a atenção sobre o desempenho de atividades operacionais. De forma complementar, Bergue (2020) e Perry (1993) indicam que a implementação de políticas e práticas estratégicas de GP dependem de um processo formal de deliberação estratégica pelo qual se obtém o apoio necessário de gestores e empregados.

Na Seção 2 do Roteiro de Entrevista, a participante da Org.6 relatou que a

instituição possuía dois objetivos/metast institucionais que dependiam da unidade de GP para a sua operacionalização: “Aumentar o corpo docente e o corpo técnico (realizar novas contratações)” e “Capacitar servidores”. Todavia, na análise documental não foram encontrados objetivos e metas para a área de GP nos documentos institucionais da IFE. Ao contatar novamente a entrevistada, ela confirmou que havia se confundido na entrevista e que realmente não há em documentos institucionais objetivos e metas previstos para a unidade de GP.

Nos planos estratégicos das demais IFEs pesquisadas, foram encontrados objetivos e metas de responsabilidade da unidade de GP. Destaca-se que, na apresentação destas metas, retiram-se os valores numéricos. Por exemplo, se a descrição da meta era “aumentar de 20% para 80% o percentual de setores com competências mapeadas”, alterou-se a descrição para “aumentar percentual de setores com competências mapeada”.

No planejamento quinquenal da instituição Org.2, há um único objetivo estratégico cuja responsabilidade é essencialmente da unidade de GP: “Desenvolver competências e qualidade de vida das pessoas”. Para esse objetivo, há 5 metas de responsabilidade exclusiva da unidade de GP. A unidade de GP da Org.2 é citada como corresponsável por outras 3 metas previstas no planejamento da instituição. Conforme apresenta o quadro 25, é possível observar que no plano de gestão da IFE constam metas de responsabilidade de quatro subsistemas de GP: “Recrutamento e seleção”, “Capacitação”, “Gestão do Desempenho” e “Gestão da qualidade de vida e promoção da saúde”. Destaca-se que o participante da Org.2, na entrevista, citou corretamente objetivo institucional que depende diretamente da unidade de GP e mencionou algumas metas de responsabilidade da mesma.

Na Seção 4 do roteiro de entrevista, identificou-se que a unidade de GP realiza atividades estratégicas relacionadas a todas as metas da GP previstas no planejamento institucional (atividades estratégicas relacionadas à operacionalização das metas).

Quadro 25 – Metas institucionais que dependem da unidade de GP para operacionalização, extraídas de documentos institucionais da Org.2

Meta	Realiza atividade p/ operacionalizar a meta?
Aprimorar o índice de qualidade de vida no trabalho	Sim
Aumentar a taxa de sucesso das atividades de capacitação	Sim
Diminuir a taxa de absenteísmo por motivo de doença com características relacionadas ao trabalho	Sim
Aprimorar o modelo de avaliação de desempenho do docente	Sim
Aumentar a taxa de desempenho dos servidores técnico-administrativos	Sim
Aumentar o índice de aprimoramento da estrutura organizacional da IFE (dimensionamento, análise do fluxo de processos)	Sim

Fonte: A autora (2021)

A Org.3 possui 3 objetivos estratégicos que dependem da unidade de GP: “Capacitar e qualificar os servidores em áreas estratégicas”; “Dimensionar, estruturar e otimizar o quadro de servidores”; e “Promover a qualidade de vida, saúde e segurança do trabalho”. Conforme delimita o quadro abaixo, para alcançar esses objetivos, o planejamento da IFE estabeleceu 8 metas de responsabilidade da unidade. Essas metas abrangem três subsistemas de GP: “Recrutamento e seleção”, “Capacitação” e “Gestão da qualidade de vida e promoção da saúde”. Na Seção 2 do Roteiro de Entrevista, o entrevistado da Org.3 citou, de forma aproximada, alguns objetivos e metas institucionais que dependem da unidade de GP relacionados aos subsistemas de “Recrutamento e seleção” e “Capacitação”. Todavia, não fez menção ao objetivo “Promover a qualidade de vida, saúde e segurança do trabalho” e suas respectivas metas. Entretanto, durante a Seção 4 da entrevista, identificou-se que a unidade de GP realiza as atividades relacionadas à operacionalização de todas as metas da GP previstas no planejamento estratégico da instituição.

Quadro 26 – Metas institucionais que dependem da unidade de GP para operacionalização, extraídas de documentos institucionais da Org.3

Meta	Realiza atividade p/ operacionalizar a meta?
Aumentar a oferta de cursos de capacitação em áreas estratégicas, incluindo no ambiente virtual de aprendizagem –EAD	Sim
Aumentar o percentual de docentes com doutorado	Sim
Executar o programa de dimensionamento anual de pessoal em todas as unidades acadêmicas e administrativas	Sim
Realizar concursos públicos para provimento de vagas para atender anualmente as necessidades de servidores	Sim
Aumentar o número de ações na área de saúde do servidor	Sim
Ampliar o número de servidores que participam de programas de qualidade de vida	Sim
Aumentar o número de ações na área de segurança no trabalho	Sim

Fonte: A autora (2021)

O planejamento estratégico da Org.4 possui um objetivo estratégico que depende da unidade de GP para sua operacionalização, “Aprimorar a eficiência dos serviços prestados pelos servidores” e 5 metas associadas. Essas metas abrangem apenas 2 subsistemas de GP: “Capacitação” e “Gestão da qualidade de vida e promoção da saúde”. Na entrevista, o E1 da IFE citou, de forma aproximada, algumas das metas do planejamento institucional que dependem da unidade de GP para sua operacionalização. Na Seção 4 do roteiro de entrevista, identificou-se que a IFE realiza todas as atividades relacionadas à operacionalização de todas as metas da GP previstas no planejamento institucional.

Quadro 27 – Metas institucionais que dependem da unidade de GP para operacionalização, extraídas de documentos institucionais da Org.4

Meta	Realiza atividade p/ operacionalizar a meta?
Aumentar o Índice de Titulação do Corpo Docente	Sim
Aumentar o percentual de servidores com competências mapeadas	Sim
Aumentar o Índice de Capacitação em competências estratégicas mapeadas	Sim
Diminuir o percentual de servidores ativos afastados para	Sim

tratamento de saúde	
Diminuir o percentual de servidores ativos afastados por acidentes ou doenças profissionais	Sim

Fonte: A autora (2021)

A Org.7 possui 2 objetivos estratégicos que dependem da unidade de GP: “Promover a capacitação/ qualificação dos servidores com foco nos objetivos estratégicos institucionais” e “Promover e incentivar a qualidade de vida dos servidores”. Destaca-se, entretanto, que no documento institucional da IFE de planejamento quinquenal, publicado em 2019, não havia metas estabelecidas para os objetivos estratégicos, apenas indicadores. De acordo com o documento, elas seriam calculadas após a primeira medição dos indicadores propostos. Os objetivos e indicadores previstos para a unidade de GP abrangem apenas os subsistemas de GP: “Capacitação” e “Gestão da qualidade de vida e promoção da saúde”. Na Seção 2 do roteiro de entrevista, o participante da Org.7 citou, de forma aproximada, apenas um dos objetivos previstos para a unidade de GP da IFE “Promover a capacitação/ qualificação dos servidores com foco nos objetivos estratégicos institucionais”. Além disso, o mesmo não fez qualquer menção aos indicadores previstos no planejamento institucional para a unidade de GP.

De acordo com o planejamento estratégico da Org.9, há 2 objetivos estratégicos para a área de gestão de pessoas: “Aprimorar as políticas de capacitação e de qualificação dos (as) servidores (as)” e “Promover condições que favoreçam um clima organizacional que propicie o bem-estar” e 4 metas associadas que abrangem apenas os subsistemas de GP: “Capacitação” e “Gestão da qualidade de vida e promoção da saúde”. Na entrevista, o participante citou de forma aproximada um dos objetivos estratégicos, “Aprimorar as políticas de capacitação e de qualificação dos (as) servidores (as)”. O entrevistado não citou nenhuma das metas da GP. Apesar de estar previsto no planejamento estratégico realizar Pesquisa de Clima Organizacional, o entrevistado negou que a unidade de GP realize tal atividade.

Quadro 28 – Metas institucionais que dependem da unidade de GP para operacionalização, extraídas de documentos institucionais da Org.9

Meta	Realiza atividade p/ operacionalizar a meta?
Aumentar o índice de execução orçamentária para capacitação	Sim
Aumentar o índice de atualização do corpo docente [titulação]	Sim
Aumentar o índice de bem-estar entre os(as) servidores(as), medido na Pesquisa de Clima Organizacional.	Não

Fonte: A autora (2021)

A partir dos dados analisados nesta seção, identificou-se que das 5 IFEs que possuem objetivos estratégicos voltados para a GP, apenas a Org.2, Org.3 e Org.4 realizam as atividades que operacionalizam todas as metas relacionadas a esses objetivos. Salienta-se que essas também são as três IFEs que desenvolvem o maior percentual de práticas estratégicas de GP analisadas.

4.4.3 Estrutura organizacional das unidades de GP

Esta seção busca caracterizar a estrutura organizacional da unidade de GP das instituições pesquisadas: nível hierárquico da unidade, nível de centralização/descentralização das atividades de GP, perfil de atribuições das subunidades e das funções comissionadas. A estrutura da unidade de GP é um dos fatores amplamente reconhecidos pela literatura como interferentes na capacidade da área de GP de desenvolver políticas e práticas estratégicas de GP (CORTÊS, 2016; BERGUE, 2020; CAMÕES; MENESES, 2016; CASTRO, 2018; CÔRTEZ; MENESES, 2018; JACKSON et al., 2014; PAAUWE, 2004; SILVÉRIO, 2020).

Em três IFEs, a unidade de GP ocupa o maior nível na cadeia hierárquica, sendo uma das pró-reitorias da instituição, com o gestor máximo recebendo a função comissionada Cargo de Direção 2 (CD2), são elas: Org.2, Org.3 e Org.6. Nas demais IFEs a unidade tem status de diretoria sistêmica subordinada ao Reitor e o gestor máximo recebe uma CD3. A Org.2 e Org.3 não possuem unidades de GP descentralizadas (fora da Reitoria). Todos os IFs possuem unidades de GP descentralizadas nos campi. As IFEs com a maior quantidade de CDs em subunidades da GP são a Org.2 e a Org.4. Porém, em relação ao número total de CDs da IFE, a Org.2 tem o maior percentual, 7% do total.

A Org.6 é a instituição com a maior quantidade de Funções Gratificadas (FGs) em subunidades da GP, 30 FGs, 11% do total da IFE, sendo que 21 delas estão nas unidades descentralizadas. No entanto, destas 30 FGs, apenas 2 delas estão em subunidades responsáveis por atividades predominantemente estratégicas. A Org.6 também é a IFE com maior número de funções comissionadas (Cargos de Direção e Funções Gratificadas) no GP, 35 funções comissionadas, 9% do total da IFE. Todavia, apenas 3 dessas funções comissionadas estão em subunidades responsáveis por atividades estratégicas. Destaca-se que nos IFs a maior parte das FGs também está distribuída nas unidades descentralizadas.

A IFE com o maior número de funções comissionadas em subunidades responsáveis por atividades predominantemente estratégicas é a Org.2, com 9 funções comissionadas, representando 36% do total de funções comissionadas da unidade de GP. Em seguida, está a Org.3 com 7 funções, 35% do total de funções da GP. Os IFs possuem um percentual de funções comissionadas em subunidades responsáveis por atividades estratégicas muito inferior ao das duas universidades, não ultrapassando 12% do total das funções da GP. A Org.4, Org.6 e Org.7 possuem apenas 3 funções comissionadas em subunidades responsáveis por atividades estratégicas e a Org.9, 2. Dessa forma, esses dados evidenciam que na estrutura organizacional da unidade de GP dos IFs há número muito reduzido de subunidades responsáveis por atribuições estratégicas, enquanto nas universidades pesquisadas, cerca de um terço das subunidades da GP são responsáveis por atribuições estratégicas.

Todas as duas universidades pesquisadas possuem subunidades, cujo titular possui FG ou CD, e que são responsáveis pela realização de atribuições estratégicas de “Capacitação”, “Gestão do Desempenho” e “Gestão da Qualidade de Vida e Promoção da Saúde”. Existe uma subunidade específica para cada um dos subsistemas. Estas IFEs também contam com uma subunidade, cujo titular possui FG ou CD, responsável pelo planejamento da unidade de GP. A Org. 2 e Org. 3 contam também com uma subunidade responsável pelas atividades estratégicas de “Recrutamento e Seleção”

Entre os IFs, três possuem subunidade específica com FG ou CD para a realização de atividades estratégicas de “Capacitação”, a Org.4, Org.6 e Org.7. Apenas a Org. 6 possui subunidade específica para realização de atividades de “Gestão do Desempenho”. Nenhum IF possui subunidade responsável pela

realização das atividades estratégicas exclusivamente de “Gestão da Qualidade de Vida e Promoção da Saúde” ou subunidade responsável pelo planejamento da unidade de GP e atividades estratégicas de “Recrutamento e Seleção”. Em todos os IFs apenas uma subunidade é responsável concomitantemente por atividades burocráticas (perícias, avaliação de periculosidade/ insalubridade) e estratégicas de “Gestão da Qualidade de Vida e Promoção da Saúde”.

Das 11 atividades burocráticas de GP analisadas, a Org.4 é a IFE que mais delega a realização das mesmas para unidades de GP descentralizadas, 5 atividades, 45,5% do total. A Org.7 e Org.9 descentralizam, respectivamente, 27% e 18% do total das atividades burocráticas analisadas. Já a Org.6 descentraliza apenas 7,4%. A Org.4 é a única IFE que descentraliza as atividades estratégicas de GP, 4 das 17 atividades estratégicas que realiza.

Quadro 29 – Caracterização da estrutura da unidade de GP

IFE:	Org.2	Org.3	Org.4	Org.6	Org.7	Org.9
Nível hierárquico da unidade central de GP	Pró Reitoria	Pró Reitoria	Diretoria	Pró Reitoria	Diretoria	Diretoria
Função comissionada do gestor máximo de GP	CD2	CD2	CD3	CD2	CD3	CD3
Subordinação direta da unidade central de GP	Reitor	Reitor	Reitor	Reitor	Reitor	Reitor
Possui unidades de GP descentralizadas (fora da Reitoria)?	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Nº de CDs na unidade central de GP	6	5	5	5	3	4
Nº de CDs nas unidades de GP descentralizadas (fora da Reitoria)?	0	0	1	0	1	0
Nº total de CDs na GP	6	5	6	5	4	4
Percentual de CDs na GP em relação ao número total de CDs da IFE	7%	4%	5%	4%	4%	4%
Nº de FGs na unidade central de GP	19	15	0	9	8	5
Nº de FGs nas unidades de GP descentralizadas	0	0	20	21	14	10
Nº total de FGs nas subunidades responsáveis por atividades predominantemente estratégicas	6	5	1	2	2	0
Nº de FGs nas subunidades responsáveis por atividades burocráticas	13	10	19	28	20	15
Nº total de FGs na GP	19	15	20	30	22	15
Percentual de FGs na GP em relação ao número total de FGs da IFE	8%	6%	8%	11%	9%	8%
Nº total de funções comissionadas na GP (FGs e CDs)	25	20	26	35	26	19

Percentual de funções comissionadas na GP em relação ao número total de funções comissionadas da IFE	8%	5%	6%	9%	7%	9%
Nº total de funções comissionadas em subunidades responsáveis por atividades estratégicas de GP	9	7	3	3	3	2
Possui subunidade com CD ou FG responsável pela realização das atividades estratégicas exclusivamente de “Capacitação”?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Possui subunidade com CD ou FG responsável pela realização das atividades estratégicas exclusivamente de “Gestão do Desempenho”?	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não
Possui subunidade responsável pela realização das atividades estratégicas exclusivamente de “Gestão da Qualidade de Vida e Promoção da Saúde”?	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não
Possui subunidade responsável pela realização das atividades estratégicas de “Recrutamento e Seleção”	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não
Possui subunidade com CD ou FG responsável pelo Planejamento da unidade de GP	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não
Percentual de funções comissionadas em subunidades responsáveis por atividades estratégicas de GP em relação ao número total de funções comissionadas da GP:	36%	35%	12%	9%	12%	11%
Percentual de atividades burocráticas analisadas realizadas de forma descentralizada	0%	0%	45,5%	7,4%	27%	27%
Percentual de atividades estratégicas analisadas realizadas de forma descentralizada	0%	0%	23,5%	0%	0%	0%

Fonte: A autora (2021)

Esta seção buscou caracterizar a estrutura organizacional das unidades de GP das instituições pesquisadas. A análise desses dados será feita ao final da seção 4.4, integrada à análise dos dados coletados sobre as atividades burocráticas e estratégicas realizadas, às características dos recursos e atribuições normativas e à atuação da alta administração na promoção da gestão estratégica da área de GP.

4.4.4 Recursos das unidades de GP

Esta seção busca caracterizar os “Recursos da unidade de GP” das IFEs pesquisadas, uma das categorias de fatores apontados na literatura que interferem

na capacidade da área de GP atuar de maneira estratégica (ARAÚJO, 2019; CAMÕES; MENESES, 2016; SILVÉRIO, 2020; SHEEHAN, 2005; MOURA; SOUZA, 2016; CORTÊS, 2016; FONSECA; MENESES, 2016). Esta categoria refere-se à quantidade e qualidade dos recursos humanos e materiais controlados pela unidade de GP (CÔRTEZ, 2016).

4.4.4.1 Recursos humanos das unidades de GP

A Org.2 é a IFE com a maior quantidade de servidores atuando na unidade de GP, tanto em números absolutos, quanto em relação ao total de servidores da instituição. A IFE possui 229 servidores trabalhando na unidade de GP, há 1 servidor atuando na unidade para cada 24 servidores da instituição. Já a Org.3 é a IFE com o menor número de servidores trabalhando na unidade de GP por servidor da IFE, 1 para 42.

A Org.4, Org.2 e a Org.3 são as instituições com o maior número de servidores da GP realizando as atividades estratégicas de GP analisadas. Essas possuem, ao todo, respectivamente 73, 48 e 32 pessoas realizando as atividades estratégicas GP analisadas. Destaca-se que o número elevado de servidores que realizam as atividades estratégicas na Org.4 deve-se às 4 atividades estratégicas executadas de forma descentralizada na IFE. Essas 4 atividades são realizadas por 58 servidores das unidades descentralizadas e 5 servidores da Reitoria. Para as outras 13 atividades/práticas estratégicas desenvolvidas de forma centralizada há mais 10 servidores responsáveis, lotados na Reitoria. Nos outros 3 IFs pesquisados, o número de servidores responsáveis pelas atividades estratégicas analisadas é bem reduzido. A Org.7 e Org.9 possuem 13 servidores executando essas atividades e a Org.6 9 servidores.

A Org.2 é a única instituição pesquisada cujo gestor máximo de GP possui pós-graduação ou fez o trabalho de conclusão de curso na área de GP, assim como é a IFE com a maior quantidade de servidores com essa qualificação, 180 servidores. Na Org.3, há 80 servidores atuando com pós-graduação ou que realizaram o trabalho de conclusão de curso na área de GP. Entre os IFs, o melhor resultado é da Org.4, com 5 servidores que possuem essa qualificação.

Entre os participantes da pesquisa, indicados pelas IFEs como um servidor com conhecimento abrangente das atividades desenvolvidas pela unidade de gestão

de pessoas e do Planejamento Estratégico da instituição, apenas o entrevistado da Org.2 soube relatar com precisão o objetivo estratégico de responsabilidade da unidade de GP. Os entrevistados da Org.3, Org.4, Org.7 e Org.9 relataram de forma aproximada alguns objetivos e metas institucionais que dependiam da unidade de GP para sua operacionalização. O participante da Org.6 citou objetivos ou metas que não estavam no planejamento estratégico da instituição. Destaca-se, novamente, que não há objetivos e metas no planejamento estratégico da Org.6 que dependam diretamente da unidade de GP. O quadro 30 apresenta em detalhes a caracterização dos recursos humanos da unidade de GP das IFEs pesquisadas.

Quadro 30 – Caracterização dos recursos humanos da unidade de GP

IFE:	Org.2	Org.3	Org.4	Org.6	Org.7	Org.9
Nº de servidores que trabalham na unidade central de GP	229	147	30	34	24	40
Nº de servidores que trabalham nas unidades descentralizadas de GP	0	0	58	25	35	14
Nº total de servidores que trabalham na GP da IFE	229	147	88	59	59	54
Percentual de servidores da IFE que trabalham na GP	4,24%	2,4%	3,07%	2,64%	2,57%	3,05
Relação de servidores que trabalham na GP por servidor da IFE	1 para 24	1 para 42	1 para 33	1 para 38	1 para 39	1 para 32
Nº de servidores que realizam as atividades estratégicas analisadas	48	32	73	9	13	13
Gestor máximo de GP possui pós-graduação ou fez o trabalho de conclusão de curso na área de GP?	Sim	Não	Não	Não	Não	Não
Percentual de servidores na unidade de GP com pós-graduação ou que fez o trabalho de conclusão de curso na área de GP	79%	54%	6%	3%	7%	sem dado
O entrevistado demonstrou conhecer os objetivos e metas institucionais de responsabilidade da unidade de GP?	Sim	Sim, parcialmente	Sim, parcialmente	Não	Sim, parcialmente	Sim, parcialmente

Fonte: A autora (2021)

Em relação ao número de servidores responsáveis por realizar algumas atividades burocráticas analisadas identificou-se uma grande disparidade entre as IFEs pesquisadas. Para realizar a comparação da quantidade de pessoas atuando na realização destas atividades entre IFEs de tamanhos diferentes, utilizou-se o coeficiente numérico de servidores responsáveis pela atividade para cada mil servidores da IFE.

A Org.2 e a Org.3 possuem, respectivamente, 1,1 e 2 servidores realizando inclusões e alterações cadastrais de dados funcionais de servidores e pensionistas para cada mil servidores da instituição. Já a Org.4 e a Org.7 possuem, respectivamente, 23 e 16,1 servidores executando a atividade para cada mil servidores da IFE. Salienta-se que nestes dois IFs essa atividade é descentralizada para os câmpus, enquanto na Org.2 e na Org.3 a atividade é centralizada na reitoria.

Para realizar lançamentos na folha de pagamento, há, novamente, uma grande disparidade na quantidade de servidores realizando a atividade nas diferentes IFEs pesquisadas. A única IFE que descentraliza esta atividade é a Org.4 e, dessa forma, possui 22 pessoas realizando a atividade para cada mil servidores da IFE. As IFEs que não descentralizam a atividade (Org.2, Org.3, Org.6, Org. 7 e Org.9), possuem entre 1,1 a 5,7 servidores realizando lançamentos da folha de pagamento para cada mil servidores. Entre os IFs, a Org.7 é a que menos designa servidores para realizar essa atividade, apenas 1,3 para cada mil servidores. Destaca-se que a Org.7 é uma das IFEs pesquisadas que utiliza um sistema que automatiza lançamentos na folha de pagamento.

Para controlar a aplicação da avaliação de desempenho de servidores, há mais uma grande diferença na quantidade de servidores responsáveis entre as duas universidades pesquisadas e os IFs. Enquanto na Org.3 e na Org.2 há, respectivamente, 0,8 e 1,7 servidores controlando a aplicação da avaliação de desempenho para cada mil servidores da IFE, nos IFs há entre 9,6 e 22 servidores. Em todos os IFs essa atividade é descentralizada.

Destaca-se que os servidores que atuam nas unidades de GP descentralizadas (localizadas nos campi) são responsáveis pela realização de todas as atividades burocráticas descentralizadas. Apenas nas unidades descentralizadas de GP dos campi localizados na capital existem mais subunidades de GP com atribuições distintas. Nas universidades cada atividade burocrática é realizada por

uma subunidade específica por uma equipe “especialista”.

Quadro 31- Relação de servidores de GP responsáveis pelo desenvolvimento de atividades burocráticas de GP para cada 1000 (mil) servidores da IFE e

Instituição federal de educação:	Org.2	Org.3	Org.4	Org.6	Org.7	Org.9
Inclusões e alterações cadastrais de dados funcionais de servidores e pensionistas no SIAPE e em outros sistemas	1,1	2	23	3,6	16,1	1,7
Atividade realizada de forma descentralizada?	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não
Realizar lançamentos na folha de pagamento	1,1	2	22	3,6	1,3	5,7
Atividade realizada de forma descentralizada?	Não	Não	Sim	Não	Não	Não
Controlar a aplicação da avaliação de desempenho de servidores	1,7	0,8	22	12,1	17,4	9,6
Atividade realizada de forma descentralizada?	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Média aritmética de servidores responsáveis pelas 3 atividades burocráticas analisadas para cada 1000 (mil) servidores da IFE	1,3	1,6	22,3	6,4	11,6	5,6

Fonte: A autora (2021)

Os dados desta seção corroboram o que foi observado por Castro (2018) Fonseca, Meneses (2016); Truss (2009); Moura e Souza (2016). De acordo com esses pesquisadores, possuir uma unidade de GP focada em atividades operacionais acaba sendo um importante entrave à implementação de práticas estratégicas de GP. Entre os IFs, em que o percentual de atividades/práticas estratégicas desenvolvidas não ultrapassa 50% do total, as unidades de GP possuem seus recursos humanos focados em atividades operacionais e, no geral, demandam uma quantidade maior de servidores para a realização das mesmas atividades burocráticas, comparando com as universidades estudadas.

4.4.4.2 Recursos materiais das unidades de GP

Apenas as IFEs Org.2, Org.4 e Org.9 relataram que destinaram recursos orçamentários para a realização de projetos estratégicos da unidade de GP no ano de 2020. Essas instituições destinaram, respectivamente, 887 mil, 679 mil e 54 mil reais para a execução de projetos estratégicos da unidade de GP em 2020. Em relação aos recursos destinados à capacitação de servidores, outro tipo de recurso financeiro controlado pelas unidades de GP pesquisadas, as IFEs que controlaram o maior volume de recursos dessa natureza em 2020 são a Org.4 e a Org.2. Porém,

em relação ao recurso médio de capacitação gasto por servidor da IFE, a Org.9 e a Org.7 possuem um valor maior que a Org.2. As IFEs que controlam proporcionalmente o maior recurso para capacitação de servidores são, respectivamente, a Org.4, a Org.9 e a Org.7. As IFEs com a menor média de recurso de capacitação por servidor são a Org.3 e a Org.6.

Conforme destaca Castro (2018), para deslocar o foco das atividades da unidade de GP para atividades estratégicas e acelerar o trâmite de processos de trabalho tradicionalmente burocráticos, uma saída é a adoção de sistemas informatizados de GP. Na seção 2 do roteiro de entrevista, os participantes da Org.2, Org.3, Org.4 e Org.9 relataram que consideram que a IFE possui sistemas informacionais que atendem às principais demandas de gestão de dados e automatização de procedimentos da GP. Mesmo assim, esses destacaram que ainda há muito a aprimorar e avançar, quando se trata de um sistema único que atenda às demandas da unidade de GP. Os entrevistados da Org.6 e da Org.7 responderam que não possuem sistemas que atendem às principais demandas de gestão de dados e automatização de procedimentos da GP. De acordo com o entrevistado, a Org.6 utiliza basicamente planilhas eletrônicas para a gestão de dados de GP. Já o entrevistado da Org.7 disse que a IFE utiliza uma série de sistemas informatizados, porém eles não são integrados, o que acaba gerando retrabalho. Destaca-se que apenas as IFEs Org.7 e Org.9 possuem um sistema que automatiza lançamentos na folha de pagamento.

Quadro 32 – Caracterização dos recursos materiais da unidade de GP.

Caracterização dos recursos materiais da unidade de GP	Org.2	Org.3	Org.4	Org.6	Org.7	Org.9
Orçamento executado, em 2020, para a realização de projetos estratégicos da unidade de GP	887 mil	0	679 mil	0	0	54 mil
Orçamento executado com capacitação de servidores, em 2020, em reais.	580 mil	560 mil	2,8 milhões	131 mil	406 mil	435 mil
Recurso utilizado em capacitação de servidores, em 2020, dividido pelo nº total de servidores da IFE	108 reais	91 reais	979 reais	59 reais	177 reais	246 reais
Entrevistado considera que a IFE possui sistemas informacionais que atendem às principais demandas de gestão de dados e automatização de procedimentos da GP?	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim
Possui sistema que automatiza lançamentos na folha de pagamento?	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim

Fonte: A autora (2021)

Essa seção buscou caracterizar os recursos materiais controlados pelas unidades de GP das instituições pesquisadas. A análise desses dados será feita ao final da seção 4.4, integrada à análise dos demais dados coletados nesta seção.

4.4.5 Práticas adotadas pela alta administração na promoção da gestão estratégica para a área gestão de pessoas

Nesta seção, serão apresentadas as práticas adotadas pela alta administração das IFs pesquisadas para promover a gestão estratégica da área de gestão de pessoas. As práticas avaliadas foram retiradas do Questionário do Levantamento de Governança e Gestão Públicas do TCU e os participantes da pesquisa, servidores que trabalham na unidade de GP, responderam quais delas são adotadas ou não, atualmente, pela alta administração da IFE.

Das 11 práticas avaliadas, 3 delas são adotadas pela alta administração de todas as IFEs pesquisadas: “segregar as funções relativas à área de gestão de pessoas”, “receber apoio de corpo colegiado formalmente responsável por auxiliá-la na tomada de decisões estratégicas relativas à gestão de pessoas” e “monitorar o desempenho da gestão de pessoas”. Apenas os entrevistados da Org.2 e da Org.3 afirmaram que a alta administração de sua IFE adotavam todas as práticas analisadas para promover a gestão estratégica da área de GP. Entre os IFs, o melhor resultado alcançado está na Org.4, cujo entrevistado afirmou que a alta administração adota 9 das 11 práticas avaliadas. Em seguida, está a Org.9, cuja alta gestão adota 8 práticas, Org.6 e Org.7 com apenas 5 práticas adotadas.

Quadro 33 – Práticas adotadas pela alta administração na promoção da gestão estratégica para a área de gestão de pessoas

Práticas adotadas pela alta gestão na promoção da GEP:	Instituições pesquisadas					
	Org.2	Org.3	Org.4	Org.6	Org.7	Org.9
3132. A alta administração da sua instituição estabeleceu modelo de gestão de pessoas?	✓	✓	✓	✓	✓	✓
a) A alta administração segregou as funções relativas à área de gestão de pessoas?	✓	✓	✓	✓	✓	✓
b) A alta administração recebe apoio de corpo colegiado (p.ex.: comitê composto por integrantes dos diversos setores da organização) formalmente responsável por auxiliá-la na tomada de decisões estratégicas relativas à gestão de pessoas?	✓	✓	✓	✓	✓	✓

c)A alta administração definiu as responsabilidades dos envolvidos no processo de planejamento da força de trabalho?	✓	✓		✓		✓
d)Há objetivos, indicadores e metas para a gestão de pessoas?	✓	✓	✓		✓	✓
e) Os objetivos, indicadores e metas para a gestão de pessoas são divulgados?	✓	✓				✓
2152. A liderança da sua instituição monitora o desempenho da gestão de pessoas?	✓	✓	✓	✓	✓	✓
a) As rotinas de monitoramento do desempenho da gestão de pessoas estão definidas?	✓	✓	✓			
b) Há acompanhamento na execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecida?	✓	✓	✓		✓	
c) Os indicadores de desempenho da gestão de pessoas estão implantados (há coleta e análise dos dados necessários à medição de desempenho)?	✓	✓	✓			
d)Relatórios de medição de desempenho da gestão de pessoas estão disponíveis à liderança?	✓	✓	✓			✓
total de subpráticas adotadas pela alta administração:	11	11	9	5	5	8
Percentual adotado do total de práticas listadas:	100%	100%	81%	45%	45%	72%

Fonte: A autora (2021)

De acordo com Araújo (2018; TRUSS, 2003; CORTÊS, 2016; ARAÚJO, 2019; CAMÕES; MENESES, 2016; FONSECA; MENESES, 2016; CORTÊS; MENESES, 2019), o apoio fornecido pela alta administração à área de GP é um fator que interfere na capacidade da área de atuar de maneira estratégica. De forma coerente, os dados desta seção indicam que as duas IFEs, cuja alta administração adota mais práticas que promovem a gestão estratégica para a área de gestão de pessoas, são as IFEs que desenvolvem mais atividades e práticas estratégicas de GP.

4.5 Condições intraorganizacionais que favorecem a atuação estratégica da unidade de GP das IFEs

Esta seção dedica-se a analisar de forma sintética os dados apresentados nas seções 4.3 e 4.4. No quadro 34, destacam-se os principais dados que representam fatores que a literatura aponta como interferentes na capacidade das unidades de GP de atuar de maneira estratégica. Para facilitar a análise destes dados, inseriu-se na primeira linha do quadro o percentual de atividades/práticas estratégicas desenvolvidas por cada IFE pesquisada. Destacou-se em verde claro as IFEs que naquele fator analisado possuem as características mais favoráveis à

atuação estratégica da unidade de GP apontadas pela literatura. Neste quadro, foram incluídos também os dados sobre os fatores que favoreceram ou prejudicaram a adoção das boas práticas de governança e gestão de pessoas do TCU, segundo a opinião dos entrevistados. A letra “P” em itálico e na cor vermelha representa um fator que foi considerado pelo entrevistado da IFE uma condição presente na instituição que favoreceu a adoção das boas práticas de GP do TCU. Já a letra “A” representa que um fator foi considerado pelo entrevistado uma condição ausente que prejudicou a adoção das referidas práticas.

Quadro 34 – Caracterização da estrutura, dos recursos, das normas internas e o apoio da alta administração para o desenvolvimento das atividades estratégicas de GP

Categoria do Fator (f)	IFE:	Org.2	Org.3	Org.4	Org.6	Org.7	Org.9
	PERCENTUAL DE ATIVIDADES ESTRATÉGICAS REALIZADAS:	100%	67%	47%	24%	35%	21%
Estrutura da unidade de GP	A unidade de GP tem status de uma pró-reitoria, ou seja, está situada no topo do Organograma da IFE ?	Sim	Sim <i>P</i>	Não	Sim	Não	Não
	Possui unidades de GP descentralizadas nos <i>campi</i> ?	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
	Nº Total de funções comissionadas na GP (FGs e CDs)	25	20	26	35	26	19
	Nº de FGs nas unidades de GP descentralizadas	0	0	20	21	14	10
	Nº de subunidades responsáveis por atividades estratégicas de GP	9 <i>P</i>	7 <i>P</i>	3 <i>P</i>	3 <i>P</i>	3 <i>A</i>	2
	Percentual de subunidades da GP responsáveis por atividades estratégicas	36% <i>P</i>	35% <i>P</i>	12% <i>P</i>	9% <i>P</i>	12% <i>A</i>	11%
	Possui subunidade com CD ou FG responsável pela realização das atividades estratégicas exclusivamente de “Capacitação”?	Sim <i>P</i>	Sim <i>P</i>	Sim <i>P</i>	Sim <i>P</i>	Sim <i>A</i>	Não
	Possui subunidade com CD ou FG responsável pela realização das atividades estratégicas exclusivamente de “Gestão do Desempenho”?	Sim <i>P</i>	Sim <i>P</i>	Não	Sim	Não <i>A</i>	Não
	Possui subunidade responsável pela realização das atividades estratégicas exclusivamente de “Gestão da Qualidade de Vida e Promoção da Saúde”?	Sim <i>P</i>	Sim <i>P</i>	Não	Não	Não <i>A</i>	Não
	Possui subunidade com CD ou FG responsável pelo Planejamento da unidade de GP	Sim <i>P</i>	Sim <i>P</i>	Não	Não	Não <i>A</i>	Não

	Realiza atividades relacionadas a todas as metas institucionais de responsabilidade da GP?	Sim <i>P</i>	Sim <i>P</i>	Sim	Não	Não	Não
Recursos da unidade de GP	Nº Total de servidores que trabalham na GP da IFE	229 <i>P</i>	147 <i>P</i>	88 <i>A</i>	59 <i>P/A</i>	59 <i>A</i>	54 <i>A</i>
	Relação de servidores que trabalham na GP por servidor da IFE	1 para 24 <i>P</i>	1 para 42 <i>P</i>	1 para 33 <i>A</i>	1 para 38 <i>P/A</i>	1 para 39 <i>A</i>	1 para 32 <i>A</i>
	Nº de servidores da GP responsáveis pelas atividades estratégicas analisadas	48 <i>P</i>	32 <i>P</i>	73 <i>A</i>	9 <i>P/A</i>	13 <i>A</i>	13 <i>A</i>
	Média aritmética de servidores responsáveis por atividade burocráticas analisadas ¹ para cada 1000 (mil) servidores da IFE	1,3	1,6	22,3	6,4	11,6	5,6
	Percentual de servidores na unidade de GP com pós-graduação ou que fez o trabalho de conclusão de curso na área de GP	79% <i>P</i>	54% <i>P</i>	6%	3%	7% <i>A</i>	sem dado <i>A</i>
	Gestor máximo de GP possui pós-graduação ou fez o trabalho de conclusão de curso na área de GP?	Sim <i>P</i>	Não	Não <i>P</i>	Não	Não <i>A</i>	Não <i>A</i>
	Recurso utilizado em capacitação de servidores, em 2020, dividido pelo nº total de servidores da IFE	108 reais	91 reais	979 reais <i>P</i>	59 reais <i>A</i>	177 reais	246 reais
	Orçamento executado, em 2020, para a realização de projetos estratégicos da unidade de GP (excluindo recursos de capacitação).	887 Mil	0	679 mil <i>P</i>	0 <i>A</i>	0	54 mil
Normas internas	Entrevistado considera que a IFE possui sistemas informacionais que atendem às principais demandas de gestão de dados e automatização de procedimentos da GP?	Sim	Sim <i>P</i>	Sim <i>P</i>	Não <i>A</i>	Não	Sim
	Há a previsão no Planejamento Estratégico da organização de objetivos estratégicos voltados para a unidade de GP	Sim <i>P</i>	Sim <i>P</i>	Sim	Não	Sim	Sim
Políticos	Percentual previsto das atividades/práticas estratégicas analisadas em normativos internos como atribuição da unidade de GP	100% <i>P</i>	68% <i>P</i>	41%	29%	32%	24% <i>A</i>
	Percentual de práticas adotadas pela alta administração para promover a gestão estratégica para da área de GP	100% <i>P</i>	100% <i>P</i>	81% <i>P</i>	45%	45%	64%
	Apoio da alta administração (Receber suporte decisório)	<i>P</i>	<i>P</i>	<i>P</i>			
	Habilidade política da liderança de GP (Capacidade do dirigente de GP de influenciar atores e grupos de interesse)	<i>P</i>	<i>P</i>	<i>P</i>			

	Continuidade administrativa (Estabilidade das coalizões e baixa rotatividade de gestores)	<i>P</i>	<i>P</i>		<i>A</i>		
	Presença da unidade de GP nas arenas decisórias (Presença da unidade de GP nas arenas decisórias, com liberdade para discutir, formular, monitorar e revisar propostas para a área)	<i>P</i>	<i>P</i>	<i>P</i>			

Fonte: A autora (2021)

Estar posicionado no nível estratégico da organização é um dos fatores apontados pela literatura como favorável à atuação estratégica da área (ARAÚJO, 2019; CARVALHO *et al.* 2009; CASTRO, 2018; CORTÊS; MENESES 2019; 2008; FONSECA, 2013; MOURA; SOUZA, 2016; SILVÉRIO, 2020; TRUSS 2003). Nas IFEs Org.2, Org.3 e Org.6 a unidade de GP é uma unidade que está localizada no topo do Organograma da instituição. A Org.2 e a Org.3 são as duas IFEs que realizam o maior percentual de atividades estratégicas analisadas e, para o entrevistado da Org.3, a elevação da unidade de GP da IFE ao status de pró-reitoria foi um fator que favoreceu a adoção de práticas estratégicas de GP. No entanto, para Org.6 apenas estar posicionada no nível mais alto da hierarquia parece não ter influenciado na capacidade da unidade de GP de adotar práticas estratégicas de GP. A IFE realiza apenas 32% das atividades estratégicas analisadas, o segundo pior resultado entre as instituições pesquisadas. Esse dado corrobora o que Sheehan (2005) apontou que a presença de gestores de recursos humanos em níveis altos na hierarquia não é o suficiente para a atuação estratégica da área.

Outro fator analisado foi o nível de centralização e descentralização da unidade de GP. Há autores que apontam que algumas intervenções da GP precisam ser descentralizadas para os gerentes de linha para garantir a atuação estratégica da GP (TEO, 2000). Outros pesquisadores apontam para a influência positiva da descentralização da unidade de GP na implementação de práticas e políticas estratégicas da área. Estes advogam que a descentralização da unidade de GP melhora a compreensão da realidade e das peculiaridades de cada unidade administrativa, favorecendo a implementação de políticas estratégicas de GP. (CASTRO, 2018; HARRIS, 2005; PODGER, 2017; TRUSS, 2008;). Porém, recentemente, um estudo realizado na administração pública federal concluiu que não é possível determinar qual o tipo de estrutura organizacional da unidade de GP (centralizada ou descentralizada) que mais dificulta ou favorece à implementação de

políticas e práticas estratégicas de GP (ARAÚJO, 2019).

As duas IFEs que realizam o maior percentual de atividades estratégicas analisadas (universidades federais), não descentralizaram nenhuma atividade de GP para unidades fora da Reitoria. As outras 4 IFEs pesquisadas possuem unidades de GP descentralizadas (institutos federais) e realizam menos de 50% das atividades estratégicas pesquisadas. Observa-se que há pouca diferença entre as IFEs pesquisadas quanto ao número de funções comissionadas em unidades da GP da IFE. Porém, aquelas que descentralizaram suas atividades acabaram distribuindo essas funções para as unidades descentralizadas. Como, na maioria dos casos, as unidades descentralizadas são responsáveis apenas pela realização de atividades burocráticas, as funções comissionadas das IFEs que descentralizaram a GP concentram-se, majoritariamente, em unidades responsáveis por atividades burocráticas. Nestas IFEs, o percentual de subunidades de GP responsáveis por atividades estratégicas não ultrapassa 12% do total, enquanto nas duas IFEs que optaram pela centralização das atividades de GP, 35% das subunidades de GP são responsáveis por atividades estratégicas. Esses dados corroboram as considerações de Silva *et al.* (2019) sobre a estrutura organizacional dos órgãos da APF, ainda centrada na realização de atividades de departamento pessoal (burocráticas).

Na Org.2 e Org.3 há, respectivamente, 9 e 7 subunidades de GP responsáveis por atividades estratégicas, e ambos entrevistados dessas instituições consideram que a “Estrutura da unidade de GP” na sua IFE foi um fator que favoreceu a adoção de práticas estratégicas de GP. Nos IFs que optaram pela descentralização da GP, há, no máximo, 3 subunidades responsáveis por atividades estratégicas. No entanto, a presença da condição “Estrutura da unidade de GP” aparece como um fator citado que favoreceu a adoção de práticas estratégicas de GP pelas Orgs. 4 e Org. 6, pois na Seção 3 da entrevista, os participantes consideraram que possuir uma subunidade específica responsável pela capacitação de servidores foi um fator que favoreceu a adoção da prática “Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores”.

Outro dado observado é que as IFEs com unidades descentralizadas de GP acabaram despendendo muitos servidores para a realização de atividades burocráticas, tais como realizar lançamentos na folha de pagamento. A Org.4, por exemplo, necessita uma quantidade de servidores na GP 20 vezes maior do que a

Org.2 para realizar lançamentos na folha de pagamento (para cada 1000 servidores da instituição). Destaca-se que os servidores que atuam nas unidades descentralizadas dos IFs atuam como uma equipe multifuncional, realizando todas as atividades de GP descentralizadas. Uma hipótese é que com equipes que não são especialistas o tempo de execução e os erros cometidos em cada atividade acabam sendo maiores. Conforme apontaram Castro (2018) e Teo & Rodwell (2007), a execução bem-sucedida de atividades operacionais é premissa para que se busque a realização de atividades de cunho estratégico. Dessa forma, infere-se que a realização de atividades de GP operacionais de forma ineficiente pelos IFs pode estar prejudicando a realização de atividades estratégicas.

Diferente do que apontaram alguns pesquisadores, (CASTRO, 2018; HARRIS, 2005; TRUSS, 2008; PODGER, 2017), constatou-se que as IFEs que não descentralizaram a GP realizam um percentual muito maior de atividades estratégicas do que as IFEs com unidades descentralizadas de GP. Destaca-se, no entanto, que é difícil comparar pesquisas realizadas em organizações diferentes sobre a influência da descentralização da unidade de GP na capacidade da área de atuar de maneira estratégica. Nas pesquisas e trabalhos dos autores supracitados, o grau de descentralização benéfico à gestão estratégica de pessoas não é objetivamente mensurado ou descrito, dificultando, dessa forma, teorizações ou comparações com a realidade deste estudo. Outra questão importante é que nestes estudos subentende-se que as atividades de GP que se beneficiam da descentralização seriam as de natureza estratégicas. No presente estudo, apenas uma das IFEs havia descentralizado atividades estratégicas de GP. As outras três IFEs com unidades de GP descentralizadas nos campi haviam descentralizado a realização apenas das atividades burocráticas.

É possível observar alguns fatores que podem estar relacionados com a opção dos IFs em realizar as atividades burocráticas de gestão de pessoas de forma descentralizada, em cada *campi*. O primeiro deles é que muitos *campi* de IFs, antes de incorporados a um Instituto Federal, eram escolas técnicas/agrotécnicas ou UNEDs com autonomia administrativa e que já realizam atividades burocráticas de gestão de pessoas. Outro fator é que as portarias publicadas pelo MEC sobre dimensionamento dos IFs, delimitaram aos *campi* uma grande quantidade de cargos de nível médio e superior e de funções comissionadas e à Reitoria, um quadro enxuto de servidores e funções. Uma hipótese a ser considerada é que esses

normativos podem ter influenciado os IFs a terem optado por descentralizar para os campi a Gestão de Pessoas, visto que para manter centralizada na Reitoria seria preciso mais servidores e funções. A distância geográfica entre os campi e a Reitoria também pode ter sido um fator para a escolha de descentralizar a gestão de pessoas nos IFs, visando, dessa forma, fazer chegar até onde o servidor está os serviços ofertados pela unidade de GP.

A integração estratégica da área de GP, ou seja, existência de alinhamento vertical (coerência dos objetivos e atribuições da área de GP com os objetivos organizacionais) e de alinhamento horizontal (coerência interna dos subsistemas de GP) é um dos fatores apontados pela literatura como favoráveis à atuação estratégica da unidade de GP (ARAÚJO; 2018; ARAÚJO, 2019; TRUSS 2003; CORTÊS, 2016; DELERY; DOTY, 1996; ALLEN; WRIGHT, 2010; KEPES, DELERY 2010; SARIDAKIS *et al.* 2016; CASTRO, 2018; SILVÉRIO, 2020; CAMÕES; MENESES, 2016; CORTÊS; MENESES, 2019; FONSECA; MENESES, 2016). Em consonância com a literatura, observou-se que nas duas IFEs, cujas unidades de GP desenvolvem mais atividades estratégicas (as universidades Org 2 e Org. 3), é possível constatar um maior alinhamento da estrutura e das atribuições regimentais das subunidades da GP com os objetivos estratégicos, na comparação com as demais IFEs, em que o percentual de atividades/práticas estratégicas desenvolvidas é inferior a 50% (os IFs, Org. 4, Org. 6, Org. 7, Org. 9). Na Org.2 e na Org. 3, 35% das subunidades da GP são responsáveis por atividades que operacionalizam objetivos organizacionais, essas subunidades são responsáveis por atividades estratégicas de: “Planejamento da unidade de GP” “Capacitação”, “Gestão do Desempenho”, “Recrutamento e Seleção” “Gestão da Qualidade de Vida e Promoção da Saúde”.

Observou-se também uma interdependência e um alinhamento das práticas de “Recrutamento e Seleção”, “Capacitação”, “Gestão do Desempenho” destas IFEs, ao utilizarem o modelo de Gestão por Competências como diretriz metodológica para as atividades realizadas por estes subsistemas. De forma coerente a esses dados, para os entrevistados da Org. 2 e Org.3 a presença da condição “Integração estratégica da área de GP” foi um fator que favoreceu a adoção de práticas estratégicas pela unidade de GP.

A maioria dos IFs conta apenas com uma subunidade específica que tem como principal atribuição a realização de atividades estratégicas de capacitação. Em

todos os IFs o percentual de subunidades de GP com atribuições estratégicas é inferior a 13% do total, e apenas a Org. 4 realiza atividades que operacionalizam todas as metas previstas para a área de GP no plano estratégico organizacional.

Segundo Araújo (2019); Camões e Meneses (2016); Silvério (2020), Sheehan (2005); Moura e Souza (2016); Cortês (2016); Fonseca e Meneses (2016), Truss (2003), possuir servidores bem qualificados e em quantidade suficiente para execução das atribuições burocráticas e estratégicas é um dos fatores que favorece a atuação estratégica das unidades de GP. De forma coerente com o que foi apontado por esses pesquisadores, a IFE que realiza a maior quantidade de atividades estratégicas de GP é também a IFE com o maior número e percentual de servidores trabalhando na unidade de GP. A Org.2 possui 229 servidores atuando na GP, o que representa 1 servidor atuando na GP para cada 24 servidores da IFE. A Org.3, segunda IFE que mais realiza atividades estratégicas de GP, também possui um número alto de servidores atuando na GP, 147, porém esse número representa apenas 1 servidor atuando na GP para cada 42 servidores da IFE, menor relação entre as IFE pesquisadas. Para os entrevistados de ambas as instituições, contar com servidores qualificados e em número adequado foi um fator que favoreceu a adoção de práticas estratégicas de GP.

Todos os entrevistados das quatro IFEs que realizam menos atividades estratégicas apontaram que a ausência da condição “Recursos humanos da unidade de GP” foi um fator que prejudicou a adoção de práticas estratégicas de GP.

As duas IFEs que mais realizam atividades estratégicas possuem, respectivamente, 48 e 32 pessoas responsáveis por tais atividades, uma quantidade quase três vezes maior do que as IFEs que menos realizam atividades estratégicas. A IFE com mais servidores responsáveis por atividades estratégicas de GP é a Org.4, com 73 servidores. Porém, destes 73 servidores, apenas 15 servidores, lotados na Reitoria, realizam quase a totalidade das atividades estratégicas de GP realizadas pela Org. 4. Lotadas nas unidades descentralizadas, há 58 pessoas responsáveis por apenas 4 atividades estratégicas de GP.

Em consonância com os estudos que apontam que a qualificação da liderança e dos recursos humanos de GP é um fator que favorece a atuação estratégica da unidade de GP (ARAÚJO, 2019; CAMÕES; MENESES, 2016; MOURA; SOUZA; 2016; TRUSS, 2008; SHEEHAN, 2005; CORTÊS, 2016; SILVÉRIO, 2020; CORTÊS; MENESES, 2019), a Org.2 e a Org.3 são as duas IFEs

com maior percentual de servidores atuando na GP com qualificação na área de GP. O entrevistado da Org.2 também foi o participante que demonstrou maior conhecimento sobre as potenciais contribuições da área de GP em uma IFE e sobre os objetivos e metas institucionais previstas para a unidade de GP. Os entrevistados da Org.3, Org.4, Org.7 e Org.9 demonstraram conhecer parcialmente os objetivos da GP previstos no planejamento estratégico da instituição. O entrevistado da Org.6, segunda IFE que menos realiza atividades estratégicas, demonstrou desconhecer o planejamento estratégico da IFE, pois citou objetivos para a área de GP que não existiam. Destaca-se que esses entrevistados foram indicados pela IFE como um servidor que possuía conhecimento sobre o planejamento estratégico da instituição.

Os entrevistados da Org. 2 e Org.4 consideraram que a alta qualificação da liderança de GP foi um fator que favoreceu a adoção das boas práticas de governança e gestão de pessoas avaliadas pelo TCU. Já os entrevistados da Org. 7 e Org. 9 consideraram que a falta de conhecimento em governança e gestão de pessoas das lideranças de GP foi um fator que prejudicou a adoção destas práticas avaliadas pelo órgão de controle.

Possuir recursos materiais e a tecnologia necessários ao desempenho de atribuições burocráticas e estratégicas está entre os fatores apontados pela literatura como facilitadores da adoção de políticas e prática estratégicas pela unidade de GP na APF (ARAÚJO, 2019; CAMÕES; MENESES, 2016; SILVÉRIO, 2020; CORTÊS, 2016; CORTÊS; MENESES; 2019; FONSECA, 2013). As instituições com o maior orçamento para execução de projetos estratégicos da unidade de GP (excluindo-se recursos de capacitação), em 2020, foram a Org.2 e a Org.4, ambas estão entre as três IFEs pesquisadas que mais desenvolvem atividades estratégicas.

Porém, em relação a outro tipo de recurso financeiro controlado pela unidade de GP, o recurso destinado à capacitação de servidores, entre as instituições com a maior média de recurso de capacitação por servidor, está apenas uma das três IFEs que mais desenvolvem atividades estratégicas, a Org.4. De forma coerente com esse dado, para o entrevistado da Org. 4, a presença da condição “recursos materiais da unidade de GP” foi um fator que favoreceu a adoção de práticas estratégicas de GP. Já para o entrevistado da Org.3, possuir sistemas informatizados que atendessem as demandas da unidade de GP foi uma condição que favoreceu a adoção das boas práticas de governança e gestão de pessoas do TCU.

Em termos de recursos materiais da unidade de GP, a pior situação é da unidade de GP da Org. 6, que controla o menor volume de recursos financeiros e não possui sistemas informatizados que atendam às suas demandas. A ausência dessa condição também foi apontada pelo entrevistado da IFE como um fator que prejudicou a adoção de práticas estratégicas de GP.

Os dados levantados nessa pesquisa corroboram as descobertas de estudos anteriores realizados na APF sobre a influência das normas internas na capacidade da unidade de GP de atuar de maneira estratégica. Conforme (SILVÉRIO, 2020; FONSECA, 2013; CORTÊS, 2016; FONSECA; MENESES, 2016; CORTÊS; MENESES, 2019), amparar legalmente e normativamente atribuições estratégicas para a unidade de GP é uma das condições que favorecem a atuação estratégica da unidade de GP na APF. As duas IFEs com maior percentual de práticas estratégicas previstas em normativos internos são as duas IFEs que efetivamente realizam o maior percentual de atividades estratégicas. Os entrevistados destas IFEs também consideram que prever práticas estratégicas de GP em normativos internos também é uma condição que favoreceu a adoção de práticas estratégicas pela unidade de GP.

Por outro lado, prever no Planejamento Estratégico da organização objetivos estratégicos voltados para a unidade de GP não foi um fator possível de ser relacionado com a capacidade das unidades de GP pesquisadas de desenvolver atividades estratégicas. Das 6 IFEs pesquisadas, apenas uma delas não previa objetivos estratégicos voltados para a GP, a Org.6. A formalização do alinhamento estratégico da área de GP foi apontada por (ARAÚJO, 2019; SILVÉRIO 2020); CASTRO, 2018; FONSECA, MENESES, 2016; CORTÊS, MENESES, 2019) como uma condição favorável à atuação estratégica da unidade de GP. No entanto, esta pesquisa identificou duas IFEs com objetivos previstos para a área de GP, mas que realizam um percentual baixo das atividades estratégicas analisadas, a Org.7 e a Org.9. Além disso, das 5 IFEs que possuem objetivos estratégicos voltados para a GP, apenas a Org.2, Org.3 e Org.4 realizam as atividades que operacionalizam todas as metas relacionadas a esses objetivos. A presença da condição “Formalização do alinhamento estratégico da área de GP” foi considerada um fator que favoreceu a adoção de práticas estratégicas de GP pelos entrevistados da Org.2 e Org. 3.

Receber apoio da alta administração é um fator que favorece a atuação

estratégica da unidade de GP, segundo Araújo (2018; TRUSS, 2003; CORTÊS, 2016; ARAÚJO, 2019; CAMÕES; MENESES, 2016; FONSECA, MENESES, 2016; CORTÊS, MENESES, 2019). Este também foi um fator citado por entrevistados de três IFEs como um fator que favorece a atuação estratégica da unidade de GP, a Org.2, Org.3 e Org. 4. De forma coerente, nas duas IFEs que mais realizam atividades estratégicas de GP, a alta administração adota todas as subpráticas que compõem a boa prática de governança de gestão de pessoas “Promover a gestão estratégica de pessoas”. Na Org. 4, a alta gestão adota 81% destas subpráticas. A Org2 e Org.4 também são as IFEs que receberam mais recursos financeiros para execução de projetos estratégicos de GP.

Estudos realizados por Sheehan (2005; CORTÊS, 2016; SILVÉRIO, 2020; CORTÊS; MENESES, 2019) identificaram que a habilidade política da liderança de GP é um dos fatores que interferem na capacidade da área de GP de atuar de maneira estratégica. Ao encontro do que foi apontado neste estudo, a presença desta condição também foi identificada pelos entrevistados da Org.2, Org.3 e Org.4 como um fator que favoreceu a adoção de práticas estratégicas de GP.

Para Fonseca (2013; CORTÊS, 2016; CORTÊS; MENESES, 2019; ARAÚJO, 2018) a “Continuidade administrativa”, ou seja, a estabilidade das coalizões e baixa rotatividade de gestores é uma condição que favorece a adoção de práticas estratégicas de GP. Consoante com estes autores, entrevistados de metade das IFEs pesquisadas consideraram que este foi um fator que interferiu na adoção de práticas estratégicas de GP. Os entrevistados destacaram que a continuidade dos projetos e de diretrizes de trabalho para a GP, mesmo na troca de gestão, foi um fator que favoreceu a adoção de práticas estratégicas de GP. Por outro lado, a alta rotatividade de gestores foi apontada como um fator que prejudicou a adoção de práticas estratégicas de GP.

A presença da unidade de GP nas arenas decisórias, com liberdade para discutir, formular, monitorar e revisar propostas para a área é um dos fatores políticos apontados por estudos realizados na APF que favorecem a atuação estratégica da unidade de GP (FONSECA; 2013; CORTÊS, 2016; SILVÉRIO, 2020; CORTÊS; MENESES, 2019). De forma coerente com esses estudos, os participantes da metade das IFEs pesquisadas consideraram a presença dessa condição como um fator que favoreceu a adoção de práticas estratégicas de GP.

A partir dos dados analisados nesta seção e nas seções anteriores, 4.3 e 4.4,

foi possível estabelecer uma lista de condições intraorganizacionais que mais favorecem a atuação estratégica da área de GP nas IFEs. Considerou-se uma condição que favorece a atuação estratégica da unidade de GP da IFE quando encontrou-se relação entre a presença da condição na IFE e alto percentual de práticas estratégicas de GP adotadas ou quando a condição foi citada por entrevistados de, pelo menos, metade das IFEs pesquisadas como um fator que interferiu na adoção de práticas estratégicas de GP. Estas condições intraorganizacionais que favorecem a atuação estratégica das unidades de GP das IFEs estão sistematizadas no quadro a seguir.

Quadro 35 - Condições intraorganizacionais que favorecem a atuação estratégica das unidades de GP nas IFEs

Categorias	Nº	Condições	Descrição
Estrutura da unidade de GP	1	Integração estratégica da área de GP	Existência de alinhamento vertical (coerência dos objetivos e atribuições da área de GP com os objetivos organizacionais) e alinhamento horizontal (coerência interna dos subsistemas de GP)
	2	Estrutura da unidade de GP	(NOVA DESCRIÇÃO) - Estar posicionada em nível estratégico na estrutura organizacional; -Possuir uma subunidade responsável pelo planejamento da unidade de GP. -Realizar as atividades burocráticas/operacionais de forma centralizada, com subunidades específicas para cada grupo de atividades; -Possuir subunidades responsáveis pela realização das atividades estratégicas dos subsistemas de GP: “Capacitação”, “Gestão do Desempenho”, “Recrutamento e Seleção e “Gestão da Qualidade de Vida e Promoção da Saúde”.
Recursos da unidade de GP	3	Recursos humanos da unidade de GP	(NOVA DESCRIÇÃO) Possuir de servidores com formação ou qualificação em Gestão de Pessoas e em quantidade suficiente para execução das atribuições burocráticas e estratégicas
	4	Qualificação da liderança de GP	(NOVA DESCRIÇÃO) Gestor de GP deve ter formação ou qualificação em Gestão de Pessoas
	5	Recursos materiais da unidade de GP	Possuir recursos materiais e a tecnologia necessários ao desempenho de atribuições burocráticas e estratégicas
Normas internas	6	Amparar legalmente e normativamente atribuições estratégicas para a unidade de GP	(NOVA DESCRIÇÃO) Amparar em normativos internos atribuições para a unidade de GP que contemplem o desenvolvimento das boas práticas de governança e gestão de pessoas do TCU e de outras práticas estratégicas de GP descritas na literatura da área.

Políticos	7	Apoio da alta administração	(NOVA DESCRIÇÃO) -A alta administração deve fornecer suporte decisório e os recursos para a consecução das atividades de GP -A alta administração deve adotar a boa prática de governança de pessoas do TCU “Promover a gestão estratégica de pessoas”
	8	Habilidade política da liderança de GP	Capacidade do dirigente de GP de influenciar atores e grupos de interesse
	9	Continuidade administrativa	(NOVA DESCRIÇÃO) -Continuidade dos projetos e diretrizes de trabalho para a área de gestão de pessoas, sem interrupções na troca de gestores -Baixa rotatividade de gestores
	10	Presença da unidade de GP nas arenas decisórias	Presença da unidade de GP nas arenas decisórias, com liberdade para discutir, formular, monitorar e revisar propostas para a área

Fonte: A autora (2021)

Dos 14 fatores que interferem na capacidade da unidade de GP de atuar de maneira estratégica, sistematizados no Quadro 1 do capítulo da fundamentação teórica, 10 deles revelaram-se condições que favorecem a atuação estratégica da área de GP dos IFEs: Integração estratégica da área de GP; Estrutura da unidade de GP; Recursos humanos da unidade de GP; Qualificação da liderança de GP; Recursos materiais da unidade de GP; Amparar legalmente e normativamente atribuições estratégicas para a unidade de GP; Apoio da alta administração; Habilidade política da liderança de GP; Continuidade administrativa; e Presença da unidade de GP nas arenas decisórias.

Considerando os dados analisados nesta pesquisa, para 6 destes 10 fatores propõe-se uma definição diferente. A estrutura organizacional da unidade de GP que favorece atuação da área tem as seguintes características: posiciona-se em nível estratégico na estrutura organizacional; possui uma subunidade responsável pelo planejamento da unidade de GP; realiza as atividades burocráticas/operacionais de forma centralizada, com subunidades específicas para cada grupo destas atividades; e possui subunidades responsáveis pela realização das atividades estratégicas dos subsistemas de GP: “Capacitação”, “Gestão do Desempenho”, “Recrutamento e Seleção e “Gestão da Qualidade de Vida e Promoção da Saúde”.

Identificou-se que a condição “Recursos humanos da unidade de GP” pode ser melhor definida, quando aplicada ao contexto das IFEs, como “Possuir servidores com formação ou qualificação em Gestão de Pessoas e em quantidade

suficiente para execução das atribuições burocráticas e estratégicas”. Assim como, a condição “Qualificação da liderança de GP”, pode ser melhor definida por “Gestor de GP deve ter formação ou qualificação em Gestão de Pessoas”.

A partir dos dados analisados neste estudo, a condição “Amparar legalmente e normativamente atribuições estratégicas para a unidade de GP” definiu-se como “Amparar em normativos internos atribuições para a unidade de GP que contemplem o desenvolvimento das boas práticas de governança e gestão de pessoas do TCU e de outras práticas estratégicas de GP descritas na literatura da área”.

A condição “Apoio da alta administração” recebeu um complemento na descrição ao incluir-se que, além fornecer suporte decisório e os recursos para a consecução das atividades de GP, a alta administração deve adotar a boa prática de governança de pessoas do TCU “Promover a gestão estratégica de pessoas”. A condição “Continuidade administrativa” teve sua descrição alterada para “Continuidade dos projetos e diretrizes de trabalho para a área de gestão de pessoas, sem interrupções na troca de gestores; e baixa rotatividade de gestores”.

5 PRODUTO EDUCACIONAL

Neste capítulo, apresenta-se a concepção, elaboração, aplicação e validação do produto educacional elaborado a partir dos resultados desta pesquisa. De acordo com a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), nos mestrados profissionais da área do Ensino, é obrigatória, além da dissertação, a elaboração de um produto educacional (BRASIL², 2019). O material textual é uma das categorias possíveis de produtos educacionais aceitos para cadastro na Plataforma Sucupira-CAPES. Entre os produtos enquadrados nesta categoria estão: manuais, guias, textos de apoio, artigos em revistas técnicas ou de divulgação, livros didáticos e paradidáticos, histórias em quadrinhos e similares, dicionários, relatórios publicizados ou não, parciais ou finais de projetos encomendados sob demanda de órgãos públicos (BRASIL², 2019). O produto educacional elaborado nesta pesquisa enquadra-se como um material textual no formato de livro didático.

5.1 Concepção

Os resultados desta pesquisa apontaram que uma das condições que favorecem a atuação estratégica das unidades de gestão de pessoas das IFEs é a qualificação dos gestores e servidores que atuam nestas unidades. Mais especificamente, a qualificação e a formação técnica na área de gestão de pessoas. No entanto, identificou-se uma carência de cursos e materiais didáticos voltados à formação de gestores e servidores da administração pública que contemplem desde conceitos básicos da gestão de pessoas ao conhecimento produzido por estudos acadêmicos que tratam do fenômeno gestão estratégica de pessoas na administração pública federal.

Inicialmente, a pesquisa tinha como objetivo a criação e oferta de um curso, na modalidade EaD, de formação em Gestão Estratégica de Pessoas para gestores e servidores de unidades de GP. Entretanto, a criação de um curso se mostrou inviável dentro do cronograma do projeto e, além disso, seria difícil o seu gerenciamento, pois, seria necessário organizar inscrições, exercícios de fixação do conteúdo, correção dos exercícios e a emissão de certificados/declarações. Com isso, a ideia do curso foi descartada. A solução mais viável encontrada foi elaborar um livro didático que pudesse ser utilizado como um dos recursos educacionais de

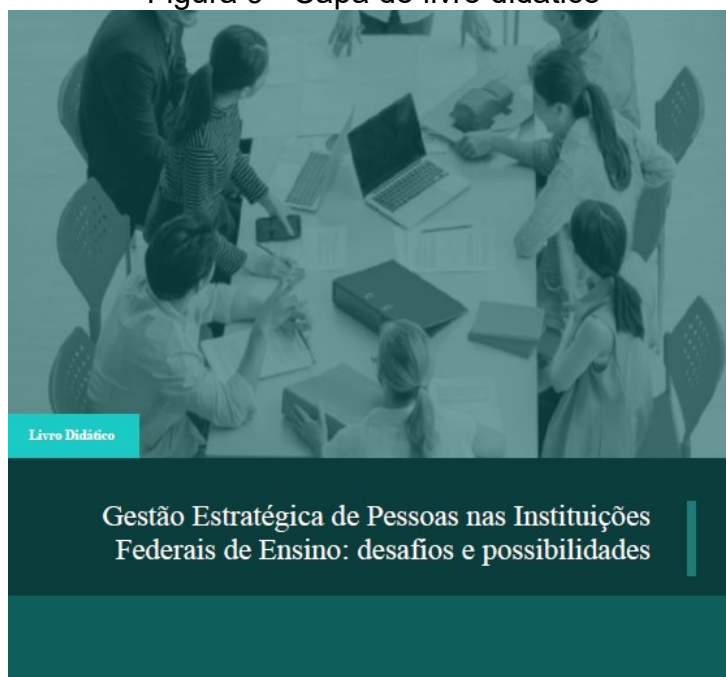
cursos de formação em gestão de pessoas para servidores e gestores que atuam em unidades de GP dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

Destaca-se que, na busca de referências sobre Gestão Estratégica de Pessoas (realizada na fundamentação teórica) e nos materiais didáticos produzidos pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) para os cursos de educação executiva da temática Gestão de Pessoas, não foi possível localizar nenhum material textual (livro técnico, livro didático, artigo) que abordasse ao mesmo tempo: conceitos básicos da gestão de pessoas, possíveis intervenções estratégicas da área de gestão pessoas no setor público e os fatores que interferem na capacidade das unidades de GP da APF de atuar de maneira estratégica. Dessa forma, a produção do livro didático preenche, também, uma lacuna de produção técnica do campo da gestão estratégica de pessoas aplicada ao contexto da administração pública federal.

O primeiro passo da elaboração do produto foi a definição da matriz instrucional do livro. Para elaborar a matriz, primeiro foram delimitados os objetivos de aprendizagem e os conteúdos a serem abordados para atingir esses objetivos. Em seguida, esses objetivos foram agrupados em dois módulos distintos. Na etapa seguinte, os conteúdos de cada módulo foram segregados em unidades. Ao final, pensou-se nos títulos dos módulos e unidades.

O segundo passo foi a seleção dos conteúdos que seriam extraídos e adaptados do texto da dissertação e daqueles que a pesquisadora precisaria ainda produzir. Após a edição dos conteúdos, enviou-se a uma designer instrucional. A profissional contratada realizou adequações na apresentação do conteúdo, tais como: inclusões de figuras, esquemas e outros recursos próprios de livros didáticos. Conforme apresenta a figura 9, o livro didático produzido foi intitulado: “Gestão Estratégica de Pessoas nas Instituições Federais de Ensino: desafios e possibilidades”

Figura 9 - Capa do livro didático



Fonte: A autora (2021)

O primeiro módulo do livro recebeu o título “Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública: isso é possível?” (Figura 10). O módulo tem como objetivos de aprendizagem: “Caracterizar funções e atribuições da Gestão de Pessoas dentro de uma organização”; “Descrever possíveis atividades e práticas estratégicas de gestão de pessoas na administração pública federal”; “Delimitar condições intraorganizacionais que favorecem a atuação estratégica de uma unidade de GP na APF”; “Relacionar o conjunto das Boas Práticas de Governança e Gestão de Pessoas do TCU com a Gestão Estratégica de Pessoas”. Esses objetivos são desenvolvidos ao longo de 4 unidades, conforme apresenta a Figura 11. A Figura 12 apresenta a primeira página da Unidade 1 do livro.

Figura 10 - Capa do primeiro módulo do livro didático



Fonte: A autora (2021)

Figura 11 - Unidades que compõem o Módulo 1

Módulo 1: Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública: isso é possível?

- Unidade 1 - Compreendendo a Gestão de Pessoas (GP)
- Unidade 2 - A Gestão Estratégica de Pessoas (GEP)
- Unidade 3- Administração Pública Federal: o diferencial da Gestão Estratégica de Pessoas
- Unidade 4- As Boas Práticas de Governança e Gestão de Pessoas do TCU: um caminho para implementar a Gestão Estratégica de Pessoas na APF

Fonte: A autora (2021)

Figura 12 - Primeira página da Unidade 1 do Módulo 1

Unidade 1: Compreendendo a Gestão de Pessoas

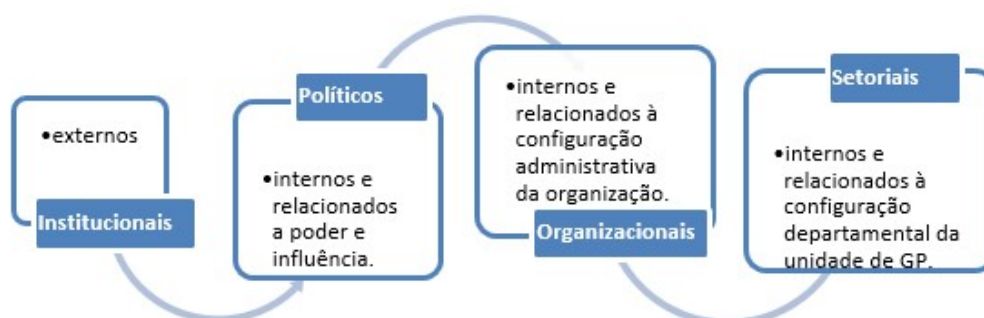
A Gestão de Recursos Humanos é uma das áreas da Administração que mais tem sofrido mudanças nos últimos anos. São tantas mudanças e tão grandes que até o nome da área também está mudando (CHIAVENATO, 2014). De acordo com Fischer (2002), a noção tradicional de Sistema de Administração de Recursos Humanos estava relacionada à busca pelo controle das pessoas, as quais eram consideradas um recurso para organização como qualquer outro. Desta forma, a maioria das atribuições do Sistema de Administração de Recursos Humanos caracterizavam-se como atividades do Departamento Pessoal, voltadas para atividades operacionais.



Fonte: A autora (2021)

Na Unidade 3 (Figura 13), foram utilizados recursos como figuras e esquemas para apresentar dados de pesquisas recentes realizadas na APF sobre gestão estratégica de pessoas. Incluíram-se links diretos para as pesquisas, para os leitores que se interessarem em conhecer mais sobre as pesquisas citadas.

Figura 13- Página 34 da Unidade 3 do Módulo 1



Os fatores do tipo político seriam os mais presentes e representariam os maiores desafios para as casas legislativas. O estudo conclui que, para que a unidade GP consiga atuar de maneira estratégica, “[...] seria importante que o dirigente da área fosse proficiente nas habilidades políticas de astúcia social, influência interpessoal, networking e construção da imagem.” (CORTÊS 2016).

Para saber mais sobre a pesquisa de Cortês (2016), acesse o link a seguir:

[Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal: desafios e possibilidades estratégicas de capacitação na administração pública federal](#)

Saiba mais

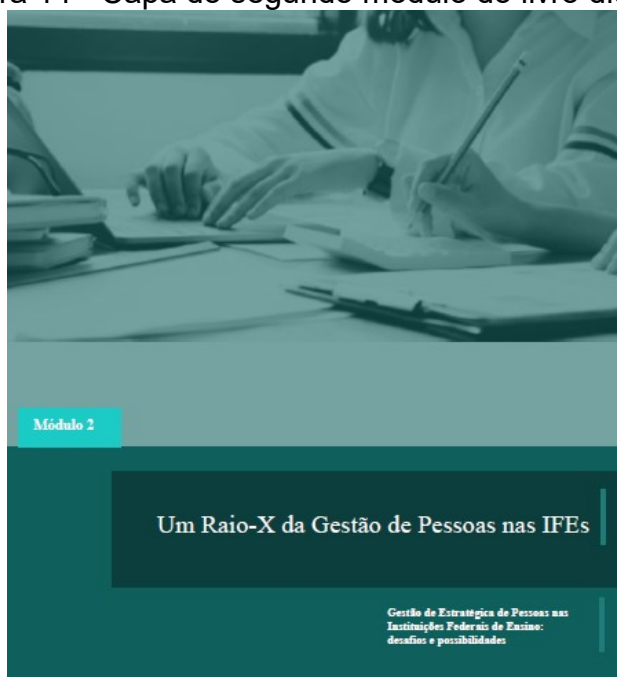


Diferentemente do que Cortês (2016) encontrou no poder legislativo federal, o

Fonte: A autora (2021)

O Módulo 2 foi intitulado “Um Raio-X da Gestão de Pessoas nas IFEs” (Figura 14) e possui 6 objetivos de aprendizagem: “Identificar quais as principais atividades burocráticas realizadas pelas unidades de GP das IFEs”; “Identificar quais práticas estratégicas são desenvolvidas pelas unidades de GP das IFEs”; “Caracterizar a estrutura, os recursos e as atribuições normativas das unidades de GP das IFEs”; “Comparar a estrutura da unidade de GP das universidades com as unidades de GP dos IFs”; “Identificar práticas que podem ser adotadas pela alta administração das IFEs para promover a gestão estratégica da área de gestão de pessoas”; e “Caracterizar condições intraorganizacionais que favorecem a atuação estratégica da unidade de GP das IFEs”. Esses objetivos são desenvolvidos ao longo de 7 unidades, conforme apresenta a Figura 15.

Figura 14 - Capa do segundo módulo do livro didático



Fonte: A autora (2021)

Figura 15 - Unidades que compõem o Módulo 2

Módulo 2: Um Raio-X da Gestão de Pessoas nas IFEs

- Unidade 1 - As Boas Práticas de Gestão de Pessoas do TCU: por que já é uma realidade em algumas IFEs?
- Unidade 2 - Atividades estratégicas e burocráticas realizadas pelas unidades de Gestão de Pessoas da IFEs
- Unidade 3- Atribuições normativas das unidades de Gestão de Pessoas da IFEs
- Unidade 4- Estrutura das unidades de Gestão de Pessoas da IFEs
- Unidade 5 - Recursos humanos e materiais controlados pelas unidades de Gestão de Pessoas da IFEs
- Unidade 6- A atuação da alta administração na promoção da gestão estratégica da unidade de GP
- Unidade 7- Condições intraorganizacionais que favorecem a atuação estratégica da unidade de GP das IFEs

Fonte: A autora (2021)

A primeira unidade do Módulo 2, intitulada “As Boas Práticas de Gestão de Pessoas do TCU: por que já é uma realidade em algumas IFEs?”, apresenta trechos da Seção 3 do roteiro de entrevista. Essa é a seção da entrevista em que a pesquisadora pergunta aos participantes os fatores que favoreceram ou prejudicaram a adoção das boas práticas de gestão de pessoas avaliadas em 2018, pelo TCU. No livro, essa parte da entrevista é reproduzida quase de forma integral

para facilitar a identificação do leitor com os participantes da pesquisa e também para que eles compreendam em profundidade, sob o ponto de vista dos entrevistados, as condições que interferem na capacidade das unidades de GP dos IFEs de adotar práticas estratégicas de GP.

Figura 16- Unidade 1 do Módulo 2- Entrevistas com servidores e gestores de GP

Pesquisadora: Carlos, em sua opinião, quais condições do contexto interno da sua instituição favoreceram para que, em 2018, vocês tenham conseguido adotar em nível aprimorado 7 das 8 das boas práticas de gestão de pessoas avaliadas pelo TCU em 2018?

Carlos: *Primeiramente, a gente conhece bem essa avaliação do TCU e conhece o nosso desempenho nos últimos levantamentos realizados. Eu to comentando isso, porque faz parte da resposta. A primeira dimensão, que fala do planejamento de gestão de pessoas, ela é uma boa parte da justificativa. Na nossa IFE, planejar em gestão de pessoas passou a ser prioridade nas últimas duas gestões. Então, quando fazemos planejamento em gestão de pessoas, a gente leva em consideração aspectos relacionados internamente aos nossos planos estratégicos, mas também observamos documentos externos à instituição, o que os órgãos de controle avaliam do ponto de vista de desempenho, esperam da instituição. Então quando a gente começou esse*

Fonte: A autora (2021)

A última unidade do Módulo 2 analisa de forma integrada todos os dados relativos aos fatores que interferem na capacidade das unidades de GP das IFEs de atuarem de maneira estratégica, apresentados nas unidades anteriores. Para facilitar essa análise, utilizou-se o mesmo quadro síntese apresentado na última seção dos resultados desta dissertação.

5.2 Aplicação e validação do produto

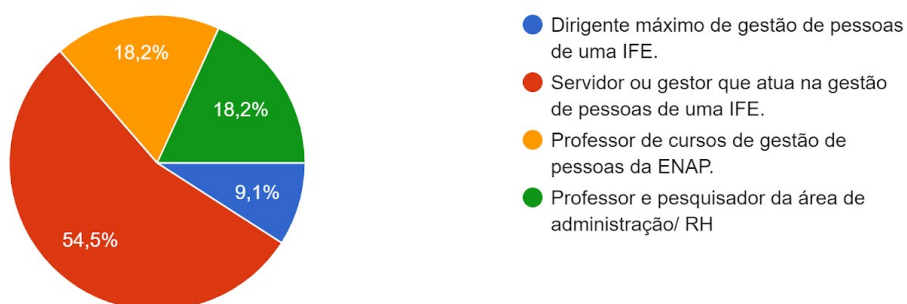
Conforme o documento “Considerações sobre Classificação de Produção Técnica da CAPES da área de Ensino- CAPES”, todo produto educacional precisa passar por um processo de validação (BRASIL, 2016). Além da validação da banca de dissertação, considerando o cronograma da pesquisa, optou-se por validar o produto a partir da avaliação de um grupo de 11 especialistas e potenciais usuários do livro. Conforme apresenta a Figura 17, avaliaram o livro didático: 2 professores e pesquisadores da área de administração e recursos humanos; 2 professores de cursos de educação executiva da ENAP da temática gestão de pessoas; 1 dirigente máximo de GP de IF; e 6 servidores e gestores que atuam nas unidades de GP das

IFEs. Para que procedessem à avaliação do livro didático, elaborou-se um questionário eletrônico no Google Forms, programado para receber as respostas de forma anônima.

Figura 17- Avaliadores do produto educacional

Em qual categoria de avaliador você se enquadra?

11 respostas



Fonte: A autora (2021)

O questionário contém onze questões: oito delas são objetivas e três são dissertativas. Na elaboração das perguntas objetivas utilizou-se como tipo de resposta uma escala likert de 5 pontos na qual o avaliador deveria escolher um valor de 1 a 5, sendo: 1 para “Discordo totalmente”; 2 para “Discordo”; 3 para “Não concordo nem discordo”; 4 para “Concordo”; 5 “Concordo totalmente”. As perguntas avaliam cinco diferentes aspectos relacionados à experiência do(a) usuário(a): “Atração”, “Envolvimento”, “Compreensão”, “Aceitação” e “Mudança de Ação” (LEITE, 2018; RUIZ, 2014; UNICEF, 2003).

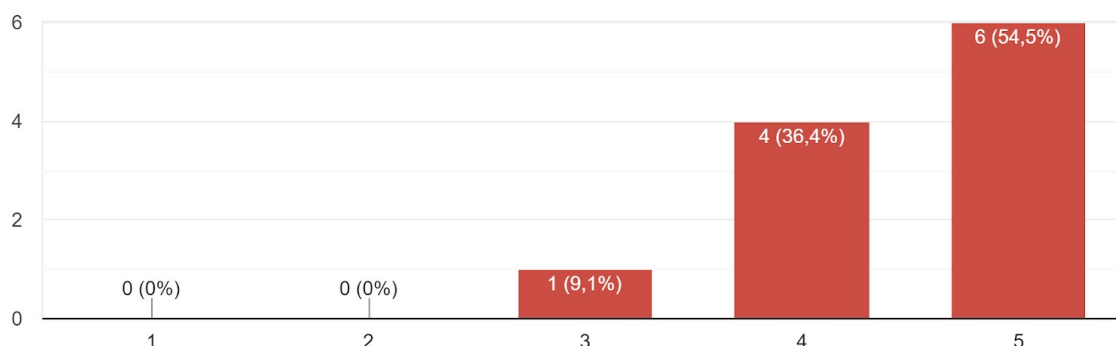
Em relação ao aspecto “Atração”, que avalia se o material chama atenção do grupo destinatário, a maioria dos avaliadores considerou a apresentação gráfica do livro atraente. Diante da afirmação “Considero a apresentação gráfica do livro atraente”, 6 avaliadores responderam “Concordo totalmente”, 4 avaliadores responderam “Concordo” e 1 avaliador respondeu “Não concordo nem discordo”. Esse foi o aspecto que recebeu o maior número de sugestões de alteração. Um dos avaliadores sugeriu a alteração da capa do livro: “Sugiro uma capa ainda mais moderna” (Sugestão 1). Outro avaliador apontou que alguns quadros ficaram desfocados e que seria necessário melhorar a resolução dos mesmos (Sugestão 2). Um terceiro avaliador apontou que “Usaria mais figuras, tabelas, fluxogramas,

organogramas, deixaria mais visual, facilita para perceber a ordem, hierarquia dos assuntos” (Sugestão 3). Por fim, dois avaliadores sugeriram trocar a fonte e a cor da letra, “algo mais moderno, mas ao mesmo tempo formal” e “A escrita branca em alguns quadros dificulta a leitura” (Sugestão 4).

Figura 18 - Avaliação do aspecto “Atração”

Considero a apresentação gráfica do livro atraente.

11 respostas



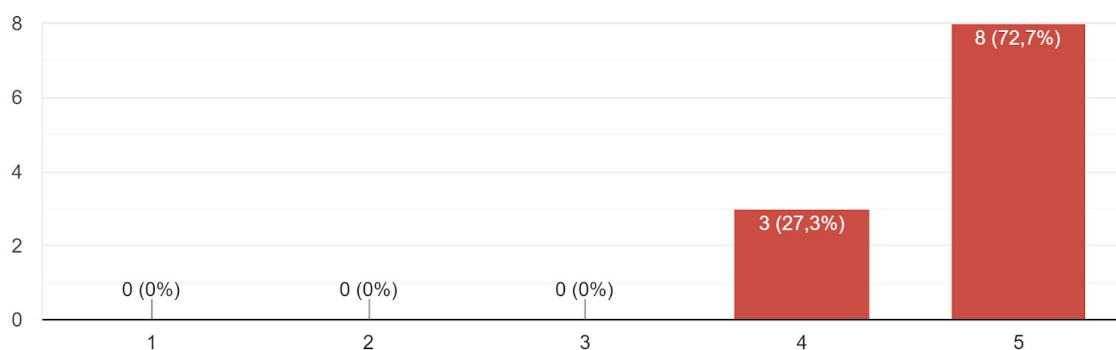
Fonte: A autora (2021)

O segundo aspecto avaliado, “Envolvimento”, averigua se o destinatário reconhece o material como destinado a ele. Todos os avaliadores responderam “Concordo” ou “Concordo totalmente” diante da afirmação “O destinatário (público alvo) reconhece o material como destinado a ele”.

Figura 19- Avaliação do aspecto “Envolvimento”

O destinatário (público alvo) reconhece o material como destinado a ele.

11 respostas



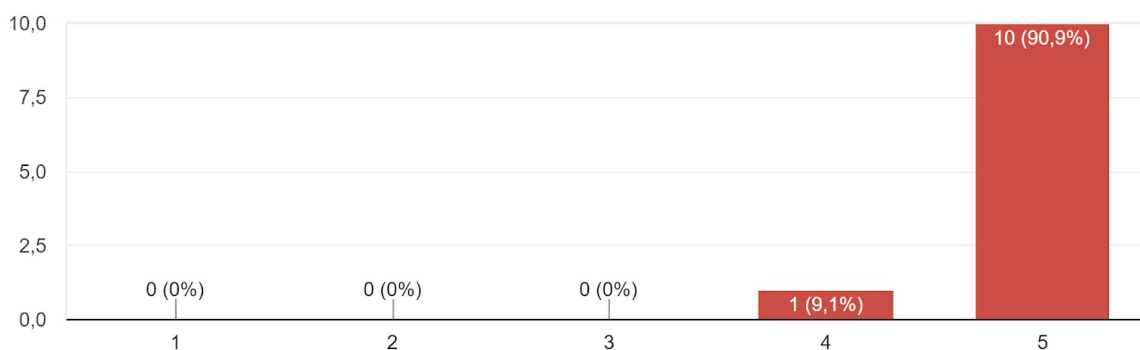
Fonte: A autora (2021)

As perguntas que avaliam o aspecto “Compreensão”, tiveram como objetivo verificar se os conteúdos e linguagem do material são entendidos pelo grupo destinatário, bem como adequados a um livro didático que poderá ser utilizado em cursos de formação em Gestão Estratégica de Pessoas para gestores e servidores que atuam nas unidades de GP das IFEs. Conforme apresentam as figuras 20 e 21, todos os avaliadores consideraram que o livro possui uma escrita acessível ao público alvo e que apresenta conceitos e argumentos claros.

Figura 20 - Avaliação do aspecto “Compreensão”, pergunta 1.

Apresenta escrita acessível, evitando palavras desnecessárias e difíceis de entender.

11 respostas

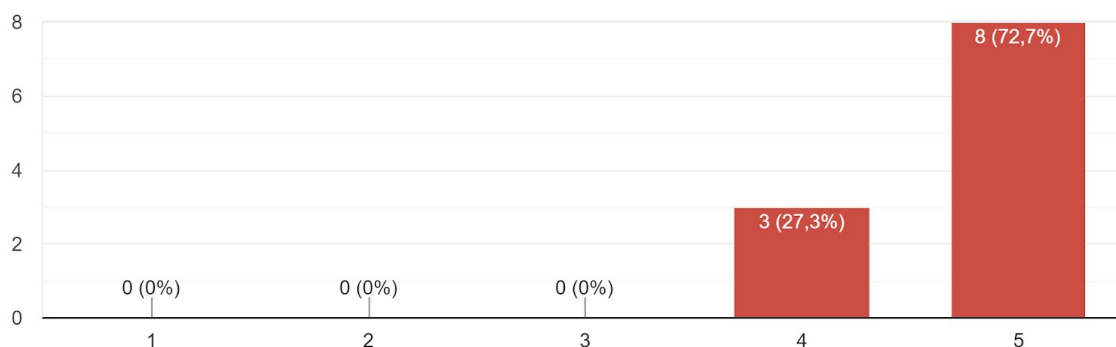


Fonte: A autora (2021)

Figura 21 - Avaliação do aspecto “Compreensão”, pergunta 2.

Apresenta conceitos e argumentos claros.

11 respostas



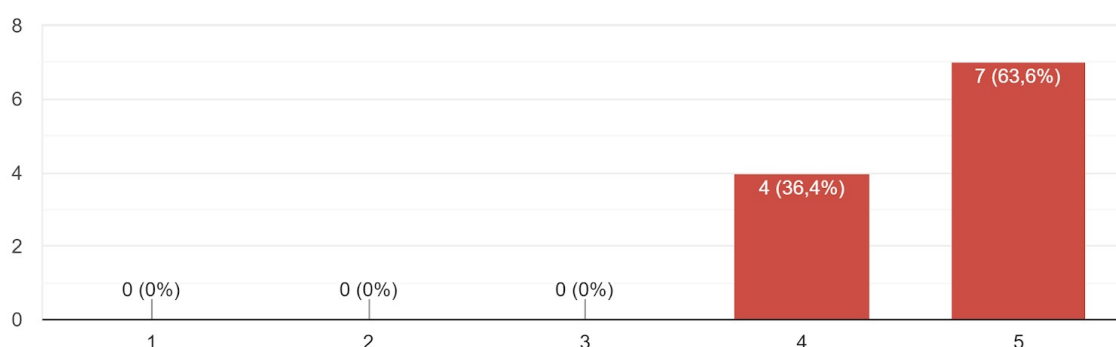
Fonte: A autora (2021)

Diante das afirmações “Considerando os objetivos de aprendizagem de cada módulo, o volume do conteúdo apresentado é adequado” e “Apresenta unidades interligadas e coerentes”, todos os avaliadores responderam “Concordo” ou “Concordo totalmente”.

Figura 22 - Avaliação do aspecto “Compreensão”, pergunta 3.

Considerando os objetivos de aprendizagem de cada módulo, o volume do conteúdo apresentado é adequado.

11 respostas

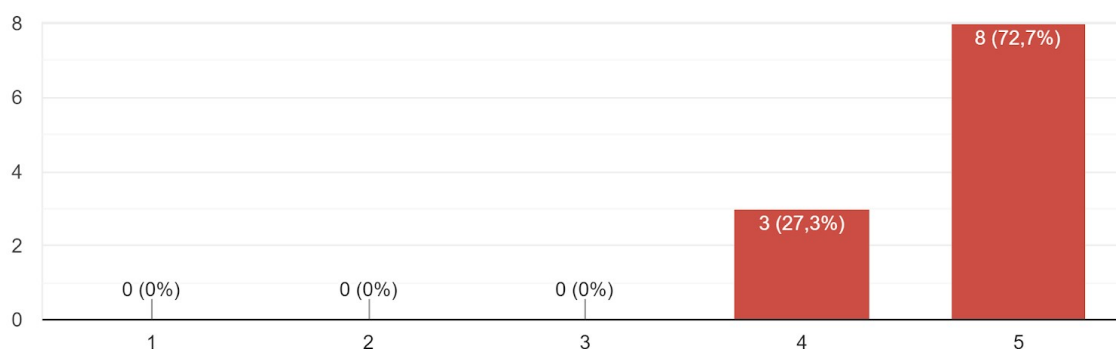


Fonte: A autora (2021)

Figura 23 - Avaliação do aspecto “Compreensão”, pergunta 4.

Apresenta unidades interligadas e coerentes?

11 respostas



Fonte: A autora (2021)

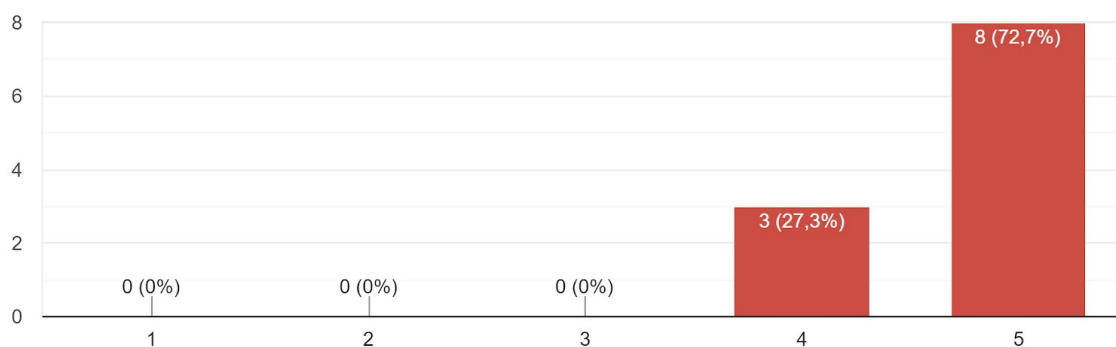
Conforme apresenta a figura 24, a totalidade dos avaliadores considerou que os objetivos de aprendizagem dos módulos e o conteúdo das unidades são pertinentes a um livro didático que poderá ser utilizado em cursos de formação em

Gestão Estratégica de Pessoas para gestores e servidores que atuam nas unidades de GP das IFEs.

Figura 24 - Avaliação do aspecto “Compreensão”, pergunta 5.

Os objetivos de aprendizagem dos módulos e o conteúdo das unidades são pertinentes a um livro didático que poderá ser utilizado em cursos de fo...ervidores que atuam nas unidades de GP das IFEs.

11 respostas



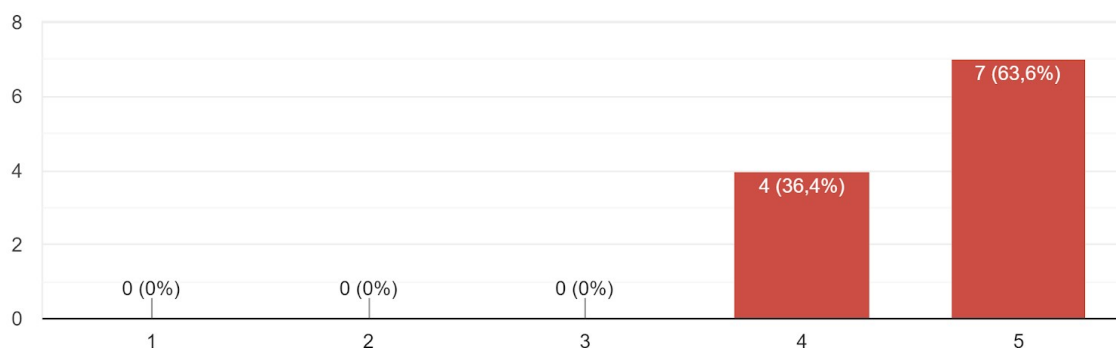
Fonte: A autora (2021)

Diante da afirmação “Promove uma leitura dinâmica com informações técnicas na mesma proporção que é didático”, 36,4% dos avaliadores responderam “Concordo” e 63,6,7% “Concordo totalmente”.

Figura 25 - Avaliação do aspecto “Compreensão”, pergunta 6.

Promove uma leitura dinâmica com informações técnicas na mesma proporção que é didático.

11 respostas



Fonte: A autora (2021)

Na pergunta dissertativa “Você tem alguma sugestão de alteração em relação

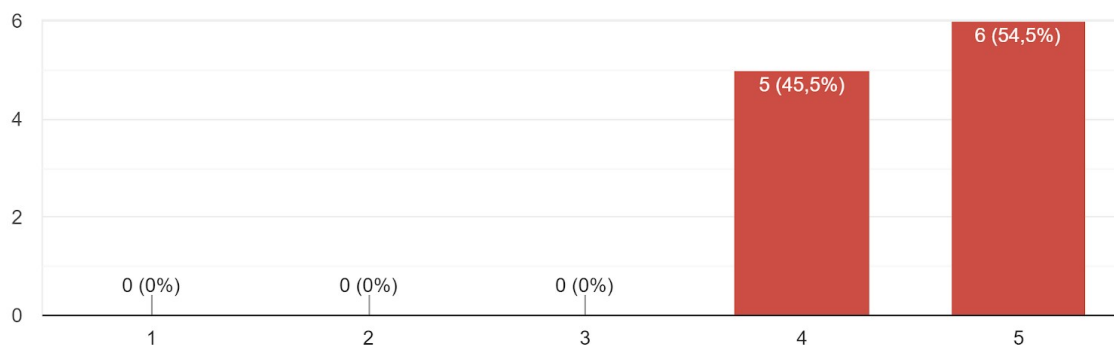
à apresentação do conteúdo (organização, volume, linguagem utilizada, título dos módulos e unidades)? O que você mudaria no conteúdo?”, três avaliadores recomendaram ajustes. Um avaliador sugeriu “maior aprofundamento na conceituação e contextualização da gestão estratégica de pessoas” (Sugestão 5), um segundo avaliador apontou que há problemas de formatação em algumas páginas e erros de pontuação (Sugestão 6). Por fim, um terceiro avaliador apontou que “Poderia trabalhar um pouco mais a dissecação dos conceitos. [...] seria interessante conter menos citações referenciadas ao longo do texto em vários parágrafos para que a ideia flua melhor. [...]”(Sugestão 7).

Em relação a aceitação do produto educacional, ou seja, a avaliação se o enfoque, conteúdos e linguagem do material são aceitos pelo público alvo, todos os avaliadores consideraram que a apresentação gráfica, as figuras e a linguagem utilizada no livro didático terão uma boa aceitação entre o público alvo.

Figura 26 - Avaliação do aspecto “Aceitação”, pergunta 1.

De modo geral, considero que a apresentação gráfica, as figuras e a linguagem utilizada no livro didático terá uma boa aceitação entre o público alvo.

11 respostas



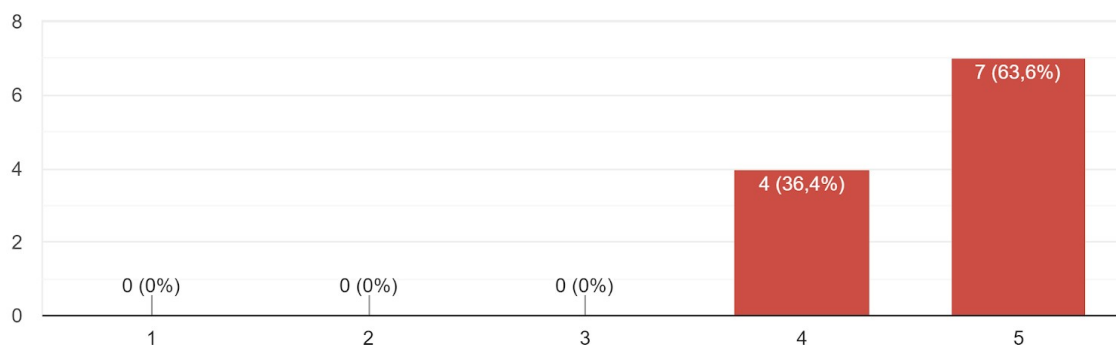
Fonte: A autora (2021)

Diante da afirmação, “Recomendo/recomendaria o livro didático “Gestão Estratégica de Pessoas nas Instituições Federais de Ensino (IFEs): desafios e possibilidades” para outras pessoas.”, 45,5% dos avaliadores responderam “Concordo” e 54,5% responderam “Concordo totalmente”.

Figura 27 - Avaliação do aspecto “Aceitação”, pergunta 2.

Recomendo/recomendaria o livro didático "Gestão Estratégica de Pessoas nas Instituições Federais de Ensino (IFEs): desafios e possibilidades" para outras pessoas.

11 respostas



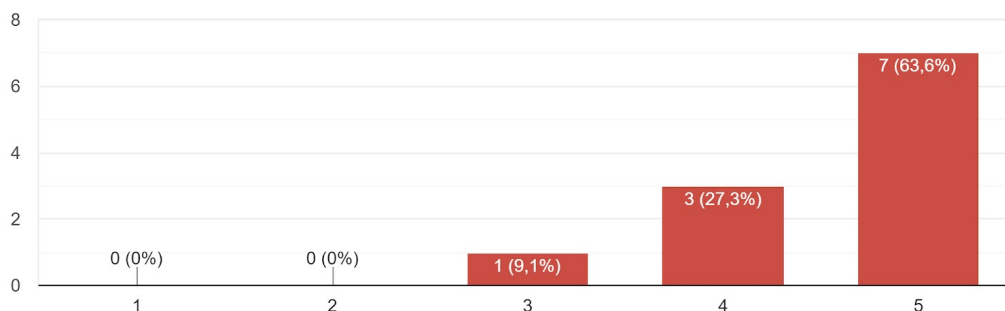
Fonte: A autora (2021)

As perguntas que avaliam o aspecto “Mudança de Ação” buscaram comprovar se o material estimula uma mudança de olhar e atitude em relação ao fenômeno que está sendo apresentado, neste caso, a atuação estratégica das unidades de gestão de pessoas nas IFEs. Conforme apresenta a figura 26, diante da afirmativa “Acredito que o livro "Gestão Estratégica de Pessoas nas Instituições Federais de Ensino: desafios e possibilidades" pode colaborar para uma maior atuação estratégica das unidades de gestão de pessoas nas IFEs”, 91% dos avaliadores responderam “Concordo” ou “Concordo totalmente”. Todavia, houve um avaliador que respondeu “Não concordo nem discordo”.

Figura 28 - Avaliação do aspecto “Mudança de Ação”

Acredito que o livro "Gestão Estratégica de Pessoas nas Instituições Federais de Ensino: desafios e possibilidades" pode colaborar para uma maior atuação estratégica das unidades de gestão de pessoas nas IFEs.

11 respostas



Fonte: A autora (2021)

A pergunta dissertativa “De que maneira você acredita que o livro "Gestão Estratégica de Pessoas nas Instituições Federais de Ensino (IFEs): desafios e possibilidades" pode colaborar para uma maior atuação estratégica das unidades de gestão de pessoas nas IFEs?” teve como resposta diferentes perspectivas de como o produto educacional pode colaborar para uma mudança de ação em relação à atuação estratégica da área de GP na IFEs:

“Para elaboração de planos estratégicos de GP.” (Avaliador 1)

“[...] o livro pode contribuir expandindo os debates e conceitos referentes a gestão de pessoas e a gestão estratégica de pessoas, uma vez que a área é muito diversa, com inúmeras referências, porém muitas vezes com produção de materiais não coesos e dissonantes entre si.” (Avaliador 2)

“O livro aborda de maneira específica questões sensíveis administração pública em especial a área de gestão de pessoas, muitas vezes, ainda calçada por aspectos legais e demandas altamente burocráticas, porém com muito potencial para ocupar um lugar cada vez mais estratégico [...]”. (Avaliador 3)

“O material é muito completo, com conteúdos muito bem selecionados, excelente apresentação e desenvolvimento. Tenho certeza que possibilitará um desenvolvimento pessoal e profissional muito elevado aos leitores”. (Avaliador 4)

“Foi identificado uma forma de organização e planejamento para a centralização de atividades burocráticas, o que deve ser cogitado na nossa instituição”. (Avaliador 5)

“Na reorganização do Planejamento anual, onde as atividades poderiam ter um propósito/resultados comum a ser alcançado. Em geral, muita coisa é feita, muitas atividades, mas pouca interação entre elas e menos ainda com um resultado final comum”. (Avaliador 6)

“Percebendo e entendendo como é funcionamento e organização das outras instituições, analisando os números apontados na pesquisa da autora e nos dados apresentados pelo levantamento feito pelo Tribunal de Contas do TCU, podemos ter ideia de como aperfeiçoar o trabalho na gestão de pessoas, melhorando o que as instituições foram mal avaliadas e consequentemente aprimorando as boas práticas de gestão de pessoas. As avaliações não servem só para apontar os pontos fracos,

mas também para estimular as boas práticas, buscando a melhora contínua da gestão de pessoas”.(Avaliador 7)

“Trazendo conteúdos relevantes para a atuação e consolidando informações significativas. Associado a uma interlocução com trabalho prático pode-se obter bons resultados em termos de formação.”(Avaliador 8)

“A visão do que tem dado certo e o que não está dando certo. Faz com que a gente possa se perceber no meio ambiente de Gestão de Pessoas em relação às IFES [...] aproveitar os casos de sucesso para servir de base. Tive vários gatilhos bons a partir do que li no livro.”(Avaliador 9)

“[...] O levantamento de informações apresentado no livro permite compreender a amplitude de ações que os gestores deverão trabalhar, o que, inclusive, reforça o papel estratégico da área de Gestão de Pessoas para as instituições em geral, sejam elas públicas ou privadas. O livro, inclusive, demonstra exemplos de trabalhos/ações de gestão criadas, bem como de indicadores que poderão ser utilizados como elementos pertinentes para tomada de decisão. Por fim, mas não menos importante, a autora compartilha uma densa pesquisa realizada junto ao TCU, órgão que dispensa apresentação, o que promove mais brilho e credibilidade ao seu material.” (Avaliador 10)

“A área de Gestão de Pessoas (GP), apesar de atuar com capacitação, carece de ações que busquem a reflexão sobre o seu papel estratégico. O livro, considerando sua apresentação clara e didática, poderá ser utilizado em cursos de formação na área de GP, ampliando o conhecimento teórico das equipes que atuam nas IFES.” (Avaliador 11)

De modo geral, os avaliadores consideraram que o livro didático pode contribuir com a atuação estratégica das unidades de GP apresentando e discutindo casos de sucesso na implementação de práticas estratégicas de GP nas IFEs que podem ser utilizados como exemplos a serem seguidos.

A partir das respostas dos especialistas e potenciais alunos, verificou-se que a avaliação do produto educacional foi positiva. Na sua maioria, as perguntas receberam como resposta “Concordo” ou “Concordo totalmente”, atestando a alta qualidade do livro didático. Da mesma forma, não foram apontadas questões urgentes ou graves a serem corrigidas no trabalho.

Todas as sugestões de alteração que se tratavam de problemas de grafia e aprimoramentos na formatação foram incorporadas. Em relação às três sugestões de melhoria que envolvem a reformulação do conteúdo, que teriam uma operacionalização demasiadamente complexa e demorada, julgou-se prudente esperar a avaliação da banca de dissertação para incorporá-las ou não ao produto.

5.3 Registro do Produto Educacional

Conforme determina a CAPES, o produto educacional desenvolvido tem sua validação final realizada por meio da banca de defesa desta dissertação. Após essa segunda etapa de validação obrigatória, o produto educacional deverá ser registrado

no portal EduCAPES (BRASIL², 2016; BRASIL², 2019). O livro didático está disponível no portal por meio do link: <https://educapes.capes.gov.br/handle/capes/699717>. Destaca-se que, diante do interesse institucional em qualificar a atuação da área de gestão de pessoas e da necessidade de capacitar gestores e servidores da área, o livro didático será utilizado em um curso de capacitação promovido pela Diretoria de Gestão de Pessoas do IFSC, programado para acontecer no próximo ano.

6 CONCLUSÃO

Constatou-se que as práticas de governança e gestão de pessoas avaliadas pelo Levantamento Integrado de Governança Organizacional e Gestão Pública do TCU estão fundamentadas na literatura de Gestão Estratégica de Pessoas e de Gestão Estratégica de Pessoas aplicada à administração pública. No entanto, recomenda-se que o TCU aprimore sua forma de coleta de dados para reduzir resultados inconsistentes. É importante que o órgão de controle atue na conscientização dos respondentes das instituições avaliadas para prestarem informações de modo fidedigno à realidade. Esta pesquisa identificou que 25% da amostra de organizações pesquisadas possuía resultados inconsistentes com a realidade, quanto a adoção de boas práticas de governança e gestão de pessoas (informadas no Levantamento realizado, em 2018, pelo órgão de controle).

Por meio do levantamento de opiniões, identificou-se que os principais fatores intraorganizacionais que quando presentes favoreceram a adoção das boas práticas de governança e gestão de pessoas delimitadas pelo TCU (práticas estratégicas de GP) e quando ausentes prejudicaram a adoção destas práticas pelas unidades de GP foram: 1º “Recursos humanos da unidade de GP”; 2º “Estrutura da unidade de GP”; 3º “Qualificação da liderança de GP” e empatados na 4º posição, os fatores “Recursos materiais da unidade de GP”, “Amparar legalmente e normativamente atribuições estratégicas para a unidade de GP”, “Apoio da alta administração”, “Continuidade administrativa” e “Presença da unidade de GP nas arenas decisórias”.

Constatou-se que entre as IFEs pesquisadas, aquelas que apresentaram o melhor resultado no Levantamento Integrado de Governança Organizacional e Gestão Pública do TCU de 2018 são as mesmas que atualmente conseguem desenvolver mais práticas estratégicas de GP (realizam mais de 65% das práticas analisadas). Ambas são universidades e a unidade de GP é centralizada na Reitoria.

Os 4 IFs pesquisados desenvolvem entre 21 a 47% das práticas estratégicas analisadas e optaram pela descentralização da unidade de GP para os *campi*. Identificou-se que a opção dos IFs de descentralizar a realização de atividades burocráticas para unidades de GP nos *campi* demandou a distribuição de muitas funções comissionadas e de muitos servidores para essas unidades descentralizadas. Como consequência, os IFs acabaram concentrando a maior parte das funções comissionadas da GP em subunidades responsáveis por atividades

predominantemente burocráticas. Além disso, identificou-se que nos IFs há muito mais servidores para realizar o mesmo volume de trabalho de atividades operacionais do que nas universidades pesquisadas (que optaram por centralizar essas atividades). Destaca-se também que o percentual de funções comissionadas da GP em subunidades responsáveis por atividades estratégicas é muito menor nos IFs do que nas universidades, assim como o percentual de servidores da GP que atuam com atividades estratégicas. Dessa forma, infere-se que a estrutura inadequada e a realização de atividades de GP operacionais de forma ineficiente pelos IFs podem estar prejudicando a realização de atividades estratégicas.

Todas as unidades de GP pesquisadas são responsáveis por executar as atividades burocráticas analisadas. Entre as práticas estratégicas analisadas, aquelas relacionadas à Capacitação de servidores são as mais amplamente desenvolvidas pelas IFEs pesquisadas. Entre elas estão: “Estruturar e ofertar eventos de capacitação internos, delimitando as competências a serem desenvolvidas”; “Promover ações de desenvolvimento de liderança para os colaboradores que assumem funções gerenciais”; executar ações educacionais específicas para formação dos novos colaboradores e “Avaliar as ações educacionais realizadas, com o objetivo de promover melhorias em ações educacionais futuras”. Quanto às atividades estratégicas de “Gestão da Qualidade de Vida e Promoção da Saúde”, observou-se um desempenho bem desigual entre as IFEs pesquisadas. Há três IFEs que adotam mais de 70% das práticas estratégicas analisadas, enquanto a outra metade adota menos de 50% delas. Uma das IFEs pesquisadas relatou não desenvolver nenhuma prática estratégica deste subsistema. Todavia, intervenções de Gestão da Qualidade de Vida e Promoção da Saúde foram as mais citadas pelos entrevistados como sendo o papel de uma unidade de GP em uma IFE. As práticas estratégicas menos desenvolvidas são as relacionadas ao subsistema de “Recrutamento e Seleção”.

Ademais, foram identificadas 10 condições intraorganizacionais que mais favorecem a atuação estratégica da área de Gestão de Pessoas dos IFs e demais instituições federais de ensino. Todas essas 10 condições já eram apontadas pela literatura como fatores que favorecem a atuação estratégica das unidades de GP na administração pública federal. São elas: Integração estratégica da área de GP; Estrutura da unidade de GP; Recursos humanos da unidade de GP; Qualificação da liderança de GP; Recursos materiais da unidade de GP; Amparar legalmente e

normativamente atribuições estratégicas para a unidade de GP; Apoio da alta administração; Habilidade política da liderança de GP; Continuidade administrativa; e Presença da unidade de GP nas arenas decisórias. Entretanto, os dados deste estudo permitiram uma caracterização mais detalhada e contextualizada de 6 das destas 10 condições que favorecem a atuação estratégica das unidades de GP das IFEs.

Considera-se que a pesquisa fornece contribuições para a área de Gestão de Pessoas da Rede Federal de EPT, ao delimitar práticas estratégicas de GP que podem ser adotadas por essas instituições, bem como as condições intraorganizacionais que favorecem a adoção das mesmas. Outra contribuição importante é a elaboração de um produto educacional voltado à formação de servidores e gestores que atuam na área de GP dos IFs e outras instituições federais de ensino. Destaca-se que a formação em Gestão de Pessoas dos servidores e gestores que atuam na GP foi identificada como uma condição que favorece a atuação estratégica da área de GP nas IFEs. Dessa forma, vislumbra-se alguns potenciais usos do livro didático elaborado nesta pesquisa. O mesmo poderá ser utilizado em cursos de preparação sucessória de gestores de GP, cursos de formação específica de servidores técnicos administrativos em educação lotados na GP e cursos de formação continuada para gestores de GP das IFEs.

No que tange às contribuições acadêmicas, avançou-se em relação a outras pesquisas realizadas na APF sobre atuação estratégica da unidade de GP, ao delimitar e quantificar as práticas estratégicas de GP (descritas na literatura) que são adotadas por essas unidades. Outra contribuição acadêmica desta pesquisa foi a identificação de fatores que favorecem a atuação estratégica de unidades de GP, utilizando métodos de coleta de dados complementares ao levantamento de opiniões. Por outro lado, assim como outras pesquisas semelhantes, esta pesquisa não se propôs a identificar os impactos da adoção de práticas estratégicas de GP no desempenho organizacional das instituições pesquisadas. Neste sentido, recomenda-se a realização de estudos que identifiquem os impactos da adoção de práticas estratégicas de GP no desempenho organizacional das IFEs.

Com base no exposto, considera-se que os objetivos desta pesquisa foram alcançados já que este estudo apresentou as condições intraorganizacionais que favorecem a atuação estratégica das unidades de Gestão de Pessoas dos IFs.

REFERÊNCIAS

- AYRES, Simone Maia Pimenta Martins. Sistema de capacitação baseada em competências: SCBC. *In*: SILVA, Anielson Barbosa da (org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. rev. ampl. João Pessoa: Editora UFPB, 2021. 196-225.
- ALVES, R. **Gestão de processos em Instituições de Ensino Superior**: caracterização dos elementos estrutura organizacional, pessoas e tecnologias. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/204531/PPAU0191-D.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>. Acesso em: 16 nov. 2020.
- ARAÚJO, L. G. B. **Gestão de desempenho no executivo Federal**: iniciativas de enfrentamento aos fatores intervenientes na implementação. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2018. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/33078>. Acesso em: 14 nov. 2020.
- ARAÚJO, M. L. **Iniciativas de enfrentamento aos fatores intervenientes na implementação da Gestão de Pessoas por Competências no Executivo Federal**. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2019. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/35844/1/2019_MarianaLopesdeAra%C3%BAjo.pdf. Acesso em: 14 nov. 2020.
- AURELIANO, L. C.; PESSÔA, V. B. B. Análise de sistemas comportamentais: uma proposta de análise e intervenção nas organizações. *In*: VILAS BOAS, D. L. O.; CASSAS, F.; GUSSO, H. L. (org.). **Comportamento em foco**. São Paulo: ABPMC, 2017. p. 41-52. Disponível em: <http://abpmc.org.br/arquivos/publicacoes/15054303790a9e3cc52.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2020.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BASSI, E. D. R.; SIMONETTO, E. D. O. Concepção de um modelo de indicadores de gestão de pessoas: o caso dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. **Práticas de Administração Pública**, Santa Maria, v. 1, n. 1, p. 109-p. 127, jan./abr. 2017. DOI: <https://doi.org/10.5902/2526629227497>. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/pap/article/view/27497/16685>. Acesso em: 14 nov. 2020.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. Strategic human resources management: where do we go from here?. **Journal of Management**, [s. l.], v. 32, n. 6, p. 898-925, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Strategic-Human-Resources-Management%3A-Where-Do-We-Becker-Huselid/d63898997336d10e2df594c8d7bf8f6cee2b2d5b>. Acesso em: 14 nov. 2020.

BECKER, B. E; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance. **Journal of Management & Organization**, [s. l.], v. 8, n. 2, p. 66-67, 2001. Disponível em: <https://hbswk.hbs.edu/archive/the-hr-scorecard-linking-people-strategy-and-performance>. Acesso em: 14 nov. 2020.

BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo, SP: Atlas, 2020.

BIZERRIL, Marcelo Ximenes A. **A expansão das universidades federais brasileiras e sua potencial contribuição ao desenvolvimento do país**. In: CONFERÊNCIA FORGES, 8., 2018, Lisboa.

BORGES, L. O.; BARROS, S. C.; MAGALHÃES, N. S. Quality of working life: Conceptions in Brazilian federal universities. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 37, p. 1-12, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-0275202037E190096>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/estpsi/a/dvtxtvFrhnFsDnpf36dCTDq/?lang=en>. Acesso em: 14 nov. 2020.

BOXAL, P. The Goals of HRM. In: BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. **The Oxford Handbook of Human Resource Management**. Oxford: Oxford University Press, 2010. p. 48-87.

BOXAL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. Human Resource Management: Scope, Analyses, and Significance. In: BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. **The Oxford Handbook of Human Resource Management**. Oxford: Oxford University Press, 2010. p. 2-16.

BISPO, Ana Carolina Kruta de Araújo; MENDES, Nilda Maria Domingos. Planejamento estratégico em gestão de pessoas: uma abordagem prática. In: SILVA, Anielson Barbosa da (org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. rev. ampl. João Pessoa: Editora UFPB, 2021. p. 77-108.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. D. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de empresas**, [s. l.], v. 41, n. 1, p.8-15, 2001.

BRASIL². Ministério da Educação. **A história das instituições federais de educação profissional começa em 1909 com a criação das 19 Escolas de Aprendiz e Artífices**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/rede-federal-inicial/historico> Acesso em: 20 nov. 2021

BRASIL². MEC. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior/Diretoria de Avaliação. **Considerações sobre Classificação de Produção Técnica: Ensino**. 2016. Disponível em: https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/46_ENSI_class_prod_tecn_jan2017.pdf Acesso em: 20 nov. 2021.

BRASIL. Secretaria de Educação Superior. **A democratização e expansão da educação superior no país: 2003 - 2014**. Brasília, DF, 2015. Disponível em

http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=16762-banco-social-sesu-2003-2014&Itemid=30192 Acesso em: 20 nov. 2021.

BRASIL. MEC. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior/Diretoria de Avaliação. **Documento Orientador de APCN Área 46: Ensino**. 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/ensino1.pdf> Acesso em: 20 nov. 2021.

BRASIL². **Decreto nº 67.326 de 5 de outubro de 1970**. Dispõe sobre o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal e dá outras providências. Brasília, DF: Planalto, 1970. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1970-1979/D67326.htm. Acesso em: 23 de nov. 2019.

BRASIL¹. **Decreto nº 6833, de 29 de abril de 2009**. Institui o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal - SIASS e o Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor. Brasília, DF: Presidência da República, 2009.

BRASIL. **Decreto nº 9.473 de 16 de agosto de 2018**. Altera o Decreto nº 67.326 de 5 de outubro de 1970. Brasília, DF: Planalto, 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9473.htm. Acesso em: 23 nov. 2019.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 200 de 25 de fevereiro 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Brasília, DF: Planalto, 1967. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del0200.htm. Acesso em: 23 de nov. 2019.

BRASIL. **Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília, DF: Planalto, 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm. Acesso em: 15 set. 2019.

BRASIL. **Lei nº 9.640, de 25 de maio de 1998**. Dispõe sobre o número de Cargos de Direção e Funções Gratificadas das Instituições Federais de Ensino Superior, dos Centros Federais de Educação Tecnológica, das Escolas Agrotécnicas Federais, das Escolas Técnicas Federais, das Instituições Federais de Ensino Militar, e dá outras providências. Brasília, DF: Planalto, 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9640.htm. Acesso em: 14 nov. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria nº 713, de 8 de setembro de 2021**. Estabelece diretrizes para a organização dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e Colégio Pedro II, define parâmetros e normas para a sua expansão e dispõe sobre a criação e implementação do modelo de dimensionamento de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas e comissionadas, no âmbito dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, dos Centros Federais de Educação Tecnológica e do Colégio Pedro II. Brasília, DF: Planalto, 2021. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-713-de-8-de-setembro-de-2021-343837861>. Acesso em: 14 nov. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Levantamento de governança e gestão de pessoas**. Brasília, DF: TCU, 2013. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/secretaria-de-fiscalizacao-de-pessoal/perfil-de-governanca-de-pessoas/>. Acesso em: 2 nov. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Levantamento de governança e gestão de pessoas**: ciclo 2016. Brasília, DF: TCU, 2016. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/secretaria-de-fiscalizacao-de-pessoal/perfil-de-governanca-de-pessoas/>. Acesso em: 30 nov. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Levantamento de Governança e Gestão Públicas**: relatório de acompanhamento 2017. Brasília, DF: TCU, 2017. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2017/>. Acesso em: 2 nov. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Levantamento de Governança e Gestão Públicas**: relatório de acompanhamento 2018. Brasília, DF: TCU, 2018. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2018/resultados.htm>. Acesso em: 2 nov. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Questionário do Levantamento Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas ciclo 2021**. Brasília, DF: TCU, 2021. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>. Acesso em: 11 de nov. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Relatório de gestão**: guia para elaboração na forma de relato integrado: evolução da prestação de contas. 2. ed. Brasília, DF: TCU, 2019. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/relatorio-de-gestao-guia-para-elaboracao-na-forma-de-relatorio-integrado-segunda-edicao.htm>. Acesso em: 9 de nov. 2020.

CAMÕES, M. R. S.; MENESES, P. P. M. Gestão de pessoas no governo federal: análise da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. **Caderno Enap**, Brasília, DF, n. 45, 2016. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2560>. Acesso em: 16 nov. 2020.

CAMÕES, M. R. S.; MENESES, P. P. M. Gestão de pessoas no governo federal: análise da implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal. **Cadernos ENAP**, [s. l.], 2016. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2560>. Acesso em: 11 nov. 2020.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2009.

CARMO, L. J. O. *et al.* Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia

federal. **Revista Do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 69, n. 2, 164-192, 2018. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i2.1759>. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1759>. Acesso em: 2 nov. 2019.

CARVALHO, A. I. *et al.* **Escolas de governo e gestão por competências**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília, DF: ENAP, 2009. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/398/1/livro_mesa_redonda.pdf Acesso em: 11 nov. 2020.

CARVALHO, O. F. M., SOUZA, F. H. M. Formação do docente da educação profissional e tecnológica no brasil: um diálogo com as faculdades de educação e o curso de pedagogia. **Educação e Sociedade**, [s. l.], v. 35, n. 128, p. 629-996, 2014.

CASTOR, B. V. J.; JOSÉ, H. A. A. Reforma e contra-reforma: a perversa dinâmica da administração pública brasileira. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 6, p. 97-111, nov./dez. 1998.

CASTRO, M. V. de M. **Políticas e práticas estratégicas de gestão de pessoas em organizações públicas**: iniciativas organizacionais de favorecimento à implementação. 2018. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2018. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/34594>. Acesso em: 21 nov. 2020.

COLLEY, L.; PRICE, R. Where have all the workers gone? Exploring public sector workforce planning. **Australian Journal of Public Administration**, [s. l.], v. 69, p. 202-213, 2010.

CONSELHO NACIONAL DAS INSTITUIÇÕES DA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA. **Histórico**. Brasília, DF: CONIF, 2019. Disponível em: <http://portal.conif.org.br/br/rede-federal/historico-do-conif>. Acesso em: 30 nov. 2019.

CÔRTEZ, F. G.; MENESES, P. P. M. Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal brasileiro: condições para a implementação. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 53, n. 4, p. 657-686, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-761220180061>. Disponível http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122019000400657&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 2 nov. 2020.

CÔRTEZ, F. G.; MENESES, P. P. M. Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal brasileiro: condições para a implementação. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 53, n. 4, p. 657-686, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-761220180061>. Disponível http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122019000400657&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 2 nov. 2019.

CÔRTEZ, F.G. **Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal**: desafios e possibilidades. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de

Brasília, Brasília, DF, Brasil. Disponível em:

<https://repositorio.unb.br/handle/10482/22761> Acesso em: 14 nov. 2020.

COSTA, F. L. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829-874, 2008.

COSTA, F. L. História das reformas administrativas no Brasil: narrativas, teorizações e representações. **Revista do Serviço Público**, [s. l.], v. 59, n. 3, p. 271-288, 2008.

DAVENPORT, T. H. **Process Innovation**. Boston: Harvard Business School Press, 1993.

DELEEY, J.; DOTY, D. H. Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurationally performance predictions. **The Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 39, n. 4, p. 802-835, 1996. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/256713>. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/256713?seq=1#metadata_info_tab_contents. Acesso em: 16 nov. 2020.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2. ed.-São Paulo: Atlas, 2017.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1994.

FERNANDES, F. C. M. F. As dimensões estratégias organizacionais dos Institutos Federais. **Holos**, [s. l.], v. 1, p. 2-12, mar. 2011. Disponível em: <http://www2.Org.4.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/527>. Acesso em: 30 nov. 2019.

FIGUEIRA, G.; GREAT, F. The, A., & Day, W. Qvt: “Sentir-Se Bem Depois De Um Dia De Trabalho”. **Revista Laborativa**, [s. l.], v. 2, n. 1, 27-45, 2013.

FILARDI, Fernando, CASTRO, Rachel Mercedes P. de; ZANINI, Marco Tulio Fundão. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, [s. l.], v. 18, n. 1, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395174605x>. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>. Acesso em: 31 out. 2021.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (org.). **As Pessoas na Organização**. 1. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L. **As Pessoas na Organização**. 1. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONSECA, D. R. **Autonomia de unidades de gestão de pessoas para desempenho das atividades estratégicas de capacitação na Administração**

Pública Federal. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil, 2013.

FONSECA, D. R. **Autonomia de unidades de gestão de pessoas para desempenho das atividades estratégicas de capacitação na Administração Pública Federal**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/13968>. Acesso em: 21 nov. 2021.

FONSECA, D. R. *et al.* Escolas de Governo e Redes de Capacitação no Setor Público: Perspectivas Metodológicas para Governança. **Revista Do Serviço Público**, [s. l.], v. 70, 34-70, 2019. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v70i0.1479>. Disponível <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1479>. Acesso em: 2 nov. 2019.

FONSECA, D. R.; MENESES, P. P. M. Fatores para Implantação e Desenvolvimento da Gestão por Competências em Agências Reguladoras Federais. **Revista Eletrônica Científica da UERGS**, [s. l.], v. 2, n. 2, p. 117-133, 2016.

FONSECA, D. R.; MENESES, P. P. M. Fatores para Implantação e Desenvolvimento da Gestão por Competências em Agências Reguladoras Federais. **Revista Eletrônica Científica da UERGS**, [s. l.], v. 2, n. 2, p. 117-133, 2016.

GOMES, C. V. *et al.* Gestão Estratégica de Pessoas: proposta de sistemática em uma instituição pública. **Brazilian Journal of Production Engineering: BJPE**, [s. l.], v. 5, n. 2, p. 88-106, 2019. DOI: 10.0001/V05N02_9. Disponível em: https://periodicos.ufes.br/bjpe/article/view/V05N02_9. Acesso em: 22 out. 2021.

GONDIM, S. M. G., SOUZA, J. J., & Peixoto, A. L. A. Gestão de pessoas. *In*: BORGES, L.O.; MOURÃO, L. (org.). **O trabalho e as organizações**: atuações a partir da Psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 343-374.

GUEST, D. E. Human Resource Management and Industrial Relations. **Journal of Management Studies**, [s. l.], v. 24, n. 5, p. 503-521, 1987.

GUEST, D. E. Human resource management and performance: still searching for some answers. **Human Resource Management Journal**, [s. l.], v. 21, n. 1, p. 3-13, 2011.

HARRIS, L. UK public sector reform and the “performance agenda” in UK local government: HRM challenges and dilemmas. **Personnel Review**, [s. l.], v. 34, v. 6, p.681-696, 2005.

HUSELID, M. A.; JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 40, n. 1, p. 171-188, 1997.

IBRAHIM, N.; RUE, L.; BYARS, L. **Human Resource Management**. 11. ed. Nova York: McGraw Hill Education, 2016.

JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S.; JIANG, K. An aspirational framework for strategic human resource management. **Academy of Management Annals**, [s. l.], v. 8, n. 1, p. 1-56, 2014.

JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S.; RIVERO, J. C. Organizational Characteristics As Predictors Of Personnel Practices. **Personnel Psychology**, [s. l.], v. 42, n. 4, p. 727, 1989.

KATOU, A.; BUDHWAR, P. S. Causal relationship between HRM policies and organisational performance: evidence from the greek manufacturing sector. **European Management Journal**, [s. l.], v. 28, p. 25-39, 2010.

KEPES, S.; DELERY, J. E. HRM systems and the problem of internal fit. *In*: BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. **The Oxford Handbook of Human Resource Management**. Oxford: Oxford University Press, 2010. p. 385-404.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O Discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 157-174, maio/ago. 2001.

LALL, M.; ZAIDI, S. Q. **Human Resource Management**. 1. ed. Nova Dehli: Editora Excel Books, 2010.

LEITE, P. de S. C. Produtos Educacionais em Mestrados Profissionais na Área de Ensino: uma proposta de avaliação coletiva de materiais educativos. *In*: Congresso Interamericano de Investigação Qualitativa, Fortaleza. **Anais** 1, p. 330–339, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.17398/0213-9529.38.2.185> Acesso em: 20 nov. 2021.

LEGGE, K. **Human Resource Management: trhetorics and realities**. London: Macmillan Business, 1995.

LEGGE, K. **Power, Innovation and Problem Solving in Personal Management**. London: McGraw Hill, 1978.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da escola: Teoria e Prática**. rev. e ampl. – São Paulo: Heccus, 2013

LIMA, Jandmara de Oliveira Lima; CAVALCANTE, Lira Keliane de Oliveira. Gestão por competências nas instituições públicas. *In*: SILVA, Anielson Barbosa da (org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. rev. ampl. João Pessoa: Editora UFPB, 2021. p. 56-76

MARQUES, Fernanda. **Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências**. Brasília, DF: DDG/ENAP, 2015.

MINTZBERG, H. Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. **Management Science**, [s. l.], v. 26, n. 3, p. 322-341, mar.1980.

MORSE, J. M. Designing Funded Qualitative Research. *In*: Denzin, N.; LINCOLN, Y. S. (ed.). **Strategies of Qualitative Research**. London: SAGE. 1998. p. 56-85. *Kindle*.

MOTTA, F. C. Prestes. A teoria geral dos sistemas na teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 17-33, mar. 1971. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901971000100003>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/LC3g5RvC3LZtzCwGnRTBnZC/?lang=pt>. Acesso em: 2 set. 2021.

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 82-90, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902013000100008>. Acesso em: 2 set. 2021.

MOURA, A. L. N.; DIAS, C. M.; SILVA JÚNIOR, A. S. Recursos Humanos sob a Luz do Modelo de Organização Multidimensional-Reflexivo: analisando a área de recursos humanos de uma instituição pública federal. *In*: ENANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

MOURA, A. L. N.; SOUZA, B. C. A Gestão Pública de Recursos Humanos: uma Análise em Instituições da Administração Indireta do Setor Público Federal à Luz da Abordagem Contemporânea da Gestão de Recursos Humanos. *In*: ENAPG, 6., 2014, Belo Horizonte. **Anais [...]**. Belo Horizonte: ANPAD, 2014.

MOURA, A. L. N.; SOUZA, B. C. Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 67, n. 4, p. 575, 2016. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v67i4.2046>. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1046>. Acesso em: 10 set. 2020.

MOURA, A. L. N.; SOUZA, B. C. Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. **Revista Do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 67, n. 4, p. 575, 2016. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v67i4.2046>. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1046>. Acesso em: 10 set. 2020.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Education at a Glance 2019: OECD Indicators**. Country Note of Brazil. Paris: OECD Publishing, 2019. Disponível em: https://www.oecd.org/education/education-at-a-glance/EAG2019_CN_BRA.pdf. Acesso em 24 jun. 2020.

PAAUWE, J. **HRM and Performance**: achieving long term viability. Oxford: Oxford University Press, 2004.

PAAUWE, J.; BOON, C. Strategic HRM: A critical review. *In*: COLLINGS, D. G. Wood, G. (ed.). **Human resource management**: a critical approach. New York: Routledge, 2009. p. 38- 54.

PACHECO, E. M.; SILVA, C. J. R. (org.). **Institutos Federais lei 11.892, de 29/11/2008: comentários e reflexões**. Natal: Org.4, 2009. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=3753-lei-11892-08-if-comentadafinal&category_slug=marco-2010-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 16 nov. 2020.

PASQUALI, R.; VIEIRA, J.; VIEIRA, M. Formação de professores para a Educação Profissional e Tecnológica a distância da Rede Federal de Educação Brasileira: análise das produções acadêmicas. **Revista Brasileira da Educação Profissional Tecnológica**, [s. l.], v. 9, n. 2, p. 22-31, 2015. Disponível em: <http://www2.Org.4.edu.br/ojs/index.php/RBEPT/article/view/3558/1261>. Acesso em 22 jun. 2020.

PERROW, C. A Framework for the Comparative Analysis of Organizations. **American Sociological Review**, [s. l.], v. 32, n. 2, p. 194, 1967.

PERRY, J. L. Strategic Human Resource Management. **Review of Public Personnel Administration**, [s. l.], v.13, n. 4, p. 59-71, 1993.

PODGER, A. Enduring challenges and new developments in public human resource management: australia as an example of international experience background, enduring challenges, and changing contexts. **Review of Public Personnel Administration**, [s. l.], v. 37, n.1, 108-128, 2017.

RAMOS, M. N. **História e política da educação profissional**. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2014. v. 5. (Coleção formação pedagógica).

ROCHA, T. A. H. *et al.* Gestão de Recursos Humanos em saúde e mapeamento de processos – reorientação de práticas para promoção de resultados clínicos satisfatórios. **Revista de administração hospitalar e inovação em saúde: RAHIS**, [s. l.], v. 11, n. 3, p. 143-159, 2014.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. *In*: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 34-54.

RUIZ, L.; MOTTA, L.; BRUNO, D.; DEMONTE, F.; TUFRÓ, L. **Producción de materiales de comunicación y educación popular**. Buenos Aires: Departamento de Publicaciones de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires, 2014. Disponível em: <http://www.sociales.uba.ar/wp-content/blogs.dir/219/files/2015/07/2-Prod-Materiales-B.pdf> Acesso em: 20 nov. 2021.

SANTOS FILHO, J.; CHAVES, V. A expansão da rede federal de educação profissional e os desafios do financiamento (2013-2018). **RTPS - Revista Trabalho, Política e Sociedade**, [s. l.], v. 5, n. 8, p. 33-50, 2020. Disponível em: <http://costalima.ufrjr.br/index.php/RTPS/article/view/383>. Acesso em: 16 nov. 2020.

SANTOS, N. M. *et al.* Cultura organizacional, estrutura organizacional e gestão de pessoas como bases para uma gestão orientada por processos e seus impactos no desempenho Organizacional. **Brazilian Business Review**, [s. l.], v.11, n. 3, p.100, 2014.

SARIDAKIS, G.; LAI, Y.; COOPER, C. L. Exploring the relationship between HRM and firm performance: a meta-analysis of longitudinal studies. **Human Resource Management Review**, [s. l.], v. 27, n. 1, p. 87-96, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.09.005>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482216300596?via%3Di> hub. Acesso em: 15 nov. 2020.

SERRANO; André Luiz Marques; MENDES, Nara Cristina Ferreira; ABILA, Neleide (org.). **Dimensionamento na Administração Pública Federal**: uma ferramenta de gestão de trabalho. Brasília: Enap, 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4093>. Acesso em: 21 nov. 2021.

SHEEHAN, C. A model for HRM strategic integration. **Personnel Review**, [s. l.], v. 34, n. 2, p. 192-209, 2005.

SILVA, A. B.; BISPO, A. C. K. A.; AYRES, S. M. P. M. **Desenvolvimento de carreiras por competências**. Brasília, DF: ENAP, 2019.

SILVA, Anielson Barbosa da; COSTA, Ângela Lobo. Diretrizes e etapas para a implantação do sistema de gestão de pessoas por competências. *In*: SILVA, Anielson Barbosa da (org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. rev. ampl. João Pessoa: Editora UFPB, 2021. p. 109-139.

SILVA, Anielson Barbosa da; HONÓRIO; José Bezerra. Plano de desenvolvimento por competências. *In*: SILVA, Anielson Barbosa da (org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. rev. ampl. João Pessoa: Editora UFPB, 2021. 172-195.

SILVÉRIO, C. S. **A inserção estratégica de unidades de gestão de pessoas nas arenas decisórias de organizações públicas brasileiras**. 2020. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2020.

SPESSATTO, M. B.; CARMINATI, C. J. Bacharéis Docentes: a formação de professores não licenciados. **Revista Electrónica de Investigación y Docencia (REID)**, [s. l.], v. 20, p. 23-40, 2018. DOI: <https://doi.org/10.17561/reid.n20.2>. Disponível em: <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/reid/article/view/3801>. Acesso em: 16 nov. 2020.

STARBUCK, W. H., T. The Origins of Organization Theory. *In*: Tsoukas, T; Knudsen, C. (org.). **The Oxford Handbook of Organization Theory**. Oxford: Oxford University Press, 2003.

TEO, S. T. T. Evidence of Strategic HRM Linkages in Eleven Australian Corporatized Public Sector Organizations. **Public Personnel Management**, [s. l.], v. 29, n. 4, 557-574, 2000.

TEO, S. T. T.; RODWELL, J. J. To be strategic in the new public sector, HR must remember its operational activities. **Human Resource Management**, [s. l.], v. 46, n. 2, p. 265-284, 2007.

TRUSS, C. Continuity and Chance: the role of the HR Function of The Modern Public Sector. **Public Administration**, [s. l.], v. 86, n. 4, p. 1071-1088, 2008.

TRUSS, C. Strategic HRM: enablers and constraints in the NHS. **The International Journal of Public Sector Management**, [s. l.], v. 16 n. 1, p. 48-60, 2003.

UNICEF. Guía Metodológica y vídeo de validación de materializes IEC. Perú: Embrasa, 2003. Disponível em: <https://www.unicef.org/peru/media/2436/file/Video%20Validaci%C3%B3n%20de%20Material%20es.pdf> Acesso em: 20 nov. 2021.

VASCONCELLOS, E. **Estrutura das Organizações**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

VIANA, L. T. G. Normalização da Gestão de Recursos Humanos em Organizações no Brasil. **Revista Vértices**, [s. l.], v. 19, n. 2, p. 123-156, 23 out. 2017.

VIELLA, M. A.; SANTOS, F. B. A formação de professores para a Educação Profissional e Tecnológica no quadro das pesquisas sobre formação de professores. *In*: ENCONTRO INTERNACIONAL TRABALHO E FORMAÇÃO DE TRABALHADORES, 4., 2015, Fortaleza. **Anais [...]**. Fortaleza: UFC; IFCE, 2015. Disponível em: http://docs.wixstatic.com/ugd/d70b51_244826293e51422d90a2c55c13937f63.pdf. Acesso em: 15 nov. 2020.

VILLARDI, Viviane Arno Di Palma Beatriz Quiroz. Qualidade de vida no trabalho no serviço público: gestão para além do assistencialismo. *In*: SILVA, Anielson Barbosa da (org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. rev. ampl. João Pessoa: Editora UFPB, 2021. p. 522-553.

WATSON, T. Organization Theory and HRM. *In*: BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. (org.). **The Oxford Handbook of Human Resource Management**. Oxford: Oxford University Press, 2010. p. 108-127.

WRIGHT, P.; MCMAHAN, G. C. Theoretical Perspective for Strategic Human Resources Management. **Journal of Management**, [s. l.], v. 18, n. 2, p. 295-320, 1992.

APÊNDICE A– TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado,

Você está sendo convidado para participar da pesquisa intitulada “Condições para atuação estratégica das unidades de gestão de pessoas dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia- IFs”, desenvolvida pela pesquisadora Danielle Christiane Tiefensee Cascaes, sob orientação do professor Dr. Douglas Paulesky Juliani, para o Curso de Pós-Graduação stricto sensu, Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica em Rede Nacional realizado através do Centro de Referência em Formação e EaD (CERFEAD) do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC).

Essa pesquisa se justifica considerando a dificuldade das unidades de gestão de pessoas dos IFs em atuar de maneira estratégica, ou seja, de contribuírem de forma efetiva com a melhoria dos serviços prestados por essas instituições à sociedade. Seu objetivo principal caracterizar a estrutura, atribuições normativas e recursos das unidades de Gestão de Pessoas e outros fatores internos dos IFs que favorecem a atuação estratégica da área, conforme recomenda o TCU. Caso você aceite participar, estará contribuindo para a melhor compreensão dos fatores que contribuem para a adoção de boas práticas de gestão de pessoas delimitadas pelo TCU e para a atuação estratégica da área da área de gestão de pessoas nos IFs e em outras instituições federais de ensino.

É importante ressaltar que esta pesquisa será realizada atendendo à resolução 510/16 que trata dos princípios éticos e da proteção aos participantes de pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Esta resolução considera “que a ética em pesquisa implica o respeito pela dignidade humana e a proteção devida aos participantes das pesquisas científicas envolvendo seres humanos” e “que o agir ético do pesquisador demanda ação consciente e livre do participante”.

Sua participação nesta pesquisa é de forma voluntária (portanto não prevê nenhuma compensação financeira) e consistirá em participar de uma entrevista, em que você responderá perguntas de um roteiro estruturado. É garantida a plena liberdade para decidir sobre sua participação, podendo retirar seu consentimento a qualquer momento, bastando comunicar sua decisão à pesquisadora (Danielle Christiane Tiefensee Cascaes). Você terá livre acesso às informações da pesquisa, ou seja, a qualquer momento poderá solicitar informações sobre a pesquisa.

Em relação aos riscos desta pesquisa, entendemos que possa haver cansaço, fadiga e aborrecimento ao longo da entrevista e risco de quebra de sigilo na divulgação dos resultados. Todavia, destaca-se que todos os cuidados serão tomados para não divulgar dados que possam identificar os participantes. Acima de tudo, interessam os dados coletivos e não aspectos particulares de cada entrevistado. Além disso, assegura-se ao participante a garantia de acompanhamento e assistência em todas as etapas da pesquisa.

A pesquisa não prevê gastos por parte do respondente, nem danos materiais ou imateriais, mas caso ocorra algum dano em decorrência da atuação dos pesquisadores ou da pesquisa cabe ressarcimento e/ou indenização previstos em lei. Destaca-se que ressarcimento refere-se a possíveis gastos ou prejuízos financeiros decorrentes da pesquisa tais como transporte e alimentação. A indenização refere-se a possíveis danos ou prejuízos decorrentes da pesquisa.

O professor Dr. Douglas Paulesky Juliani, enquanto orientador, também responde por este documento, comprometendo-se a conduzir a pesquisa de acordo com o que preconiza a Resolução 510/16. Este documento foi submetido ao Comitê de Ética em pesquisas com seres humanos da Universidade Federal de Santa Catarina. Está disponível para o seu consentimento online e acesso permanente por meio de login e senha, criados no momento do seu cadastro na plataforma. Você poderá entrar em contato com a pesquisadora por e-mail (daniellechristiane@gmail.com). Poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação a qualquer momento. Também poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos – CEPESH/UFSC, Prédio Reitoria II, 4º andar, sala 401, localizado na Rua Desembargador Vitor Lima, nº 222, Trindade, Florianópolis/SC. Telefone para contato: (48) 3721-6094, e-mail: O CEPESH/UFSC é um órgão colegiado interdisciplinar, deliberativo, consultivo e educativo, vinculado à Universidade Federal de Santa Catarina, mas independente na tomada de decisões, criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos

Consentimento Pós-Esclarecido

Eu, _____, aceito participar e concordo com o que está explicado neste termo de consentimento, e que por este termo fui devidamente orientado(a) e esclarecido(a) sobre a pesquisa

Condições para atuação estratégica das unidades de gestão de pessoas dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia- IFs.

Florianópolis, x de x de 2020.

<i>Assinatura do Participante</i>	<i>Assinatura do (a) Pesquisador (a)</i>
---	--

APÊNDICE B– QUESTIONÁRIO

O presente questionário é uma ferramenta de auxílio à pesquisa para a coleta de dados para a Dissertação de Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica do Centro de Referência em Formação e EaD do Instituto Federal de Santa Catarina (CERFEAD/IFSC, da aluna Danielle Christiane Tiefensee Cascaes, matrícula 201915500025, sob orientação do Prof. Doutor Douglas Paulesky Juliani. As informações coletadas por meio deste instrumento serão utilizadas em caráter estritamente acadêmico. A solicitação de sigilo das informações prestadas será respeitada.

O objetivo da pesquisa é caracterizar a estrutura, atribuições normativas e recursos das unidades de Gestão de Pessoas e aspectos políticos intraorganizacionais dos IFs que favorecem a atuação estratégica da área, conforme determina o TCU. Este instrumento busca caracterizar aspectos da estrutura e dos recursos da unidade de gestão de pessoas da instituição pesquisada.

As perguntas 1 e 5 buscam confirmar os dados já coletados a partir da análise documental.

1. Quantos servidores estão em exercício atualmente na sua instituição?
(Confirmação de dados obtidos por análise documental)

R:

2. O gestor máximo de gestão de pessoas da sua instituição possui alguma pós-graduação ou fez o trabalho de conclusão de curso na área de gestão de pessoas (Especialização, Mestrado, Doutorado ou Pós-doutorado)?

() **Sim** () **Não**

3. Quantas pessoas trabalham na unidade de Gestão de Pessoas (GP) da Reitoria da sua instituição?

R:

4. Quantas pessoas lotadas na unidade de GP da Reitoria da sua instituição possuem alguma pós-graduação ou fizeram o trabalho de conclusão de curso na área de gestão de pessoas (Especialização, Mestrado, Doutorado ou Pós-doutorado)?

R:

5. Qual o organograma da unidade de GP da Reitoria e quais Cargos de Direção e Funções Gratificadas cada uma das unidades organizacionais (UORGs) possuem? (Confirmação de dados obtidos por análise documental)

6. Existem unidades de gestão de pessoas descentralizadas no seu órgão? Quantas? (Unidade de gestão de pessoas que não estão localizadas na Reitoria do órgão)

() **Sim**, _____ unidades descentralizadas. () **Não**

7. Qual o número total de servidores que trabalham nas unidades de GP descentralizadas (somando-se os servidores de todas as unidades descentralizadas)?

R:

8. Quantos Cargos de Direção e Funções Gratificadas as unidades de GP descentralizadas possuem (somando-se as funções de todas as unidades descentralizadas)?

R:

CD 3	
CD 4	
FG 1	
FG 2	
FG 4	

9. Qual foi o orçamento executado, em 2020, para a realização de projetos estratégicos da unidade de GP da Reitoria da sua instituição (excluindo recursos de Capacitação)?

R:

Algum recurso previsto para essa finalidade foi devolvido à União?

() **Sim** () **Não**

10. Qual foi o orçamento de Capacitação executado, em 2020, (gastos com a capacitação dos servidores de toda a instituição)?

R:

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA

O presente roteiro é uma ferramenta de auxílio à pesquisa para a coleta de dados para a Dissertação de Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica do Centro de Referência em Formação e EaD do Instituto Federal de Santa Catarina (CERFEAD/IFSC, da aluna Danielle Christiane Tiefensee Cascaes, matrícula 201915500025, sob orientação do Prof. Doutor Douglas Paulesky Juliani. As informações coletadas por meio deste instrumento serão utilizadas em caráter estritamente acadêmico. A solicitação de sigilo das informações prestadas será respeitada.

O objetivo da pesquisa é caracterizar a estrutura, atribuições normativas e recursos das unidades de Gestão de Pessoas e aspectos políticos intraorganizacionais dos IFs que favorecem a atuação estratégica da área, conforme determina o TCU. Este instrumento busca caracterizar as atividades, a estrutura, os recursos e atribuições normativas da unidade de GP. O instrumento também busca identificar possíveis aspectos da estrutura, atribuições normativas e recursos das unidades de Gestão de Pessoas, bem como aspectos políticos intraorganizacionais que favorecem ou prejudicam a adoção das boas práticas de gestão de pessoas delimitadas pelo TCU.

Seção 1 – Dados demográficos do respondente

1. Há quanto tempo você trabalha ou por quanto tempo já trabalhou na unidade de Gestão de Pessoas (GP) da Reitoria?
3. Qual o seu cargo de ingresso no concurso?
4. Você possui alguma pós-graduação ou fez o trabalho de conclusão de curso na área de gestão de pessoas (Especialização, Mestrado, Doutorado ou Pós-doutorado)?

Seção 2 - Perguntas abertas para a caracterização da estrutura, dos recursos e das atribuições normativas da unidade de GP.

5. Algum objetivo estratégico e/ou meta do atual planejamento estratégico da sua instituição depende diretamente da unidade de GP para a sua operacionalização? Qual ou quais? Explique o papel da unidade de gestão de pessoas na operacionalização do objetivo estratégico e/ou no alcance da meta.
6. Na sua opinião, qual deveria ser o papel da unidade de gestão de pessoas na sua instituição?
7. Você considera que a área de GP possui sistemas informacionais que atendem às principais demandas de gestão de dados e automatização de procedimentos da GP?

Seção 3- Pergunta aberta para identificar possíveis aspectos da estrutura, atribuições normativas e recursos das unidades de Gestão de Pessoas, bem como aspectos políticos intraorganizacionais que favoreceram ou prejudicaram a adoção das Boas Práticas de Gestão de Pessoas TCU em 2018.

8a (apenas para as instituições com IgestPessoas de nível aprimorado) De acordo com os últimos Levantamentos Integrados de Governança Pública do TCU, realizados em 2017 e 2018, são poucas as instituições federais de ensino que conseguem adotar a maior parte das Boas Práticas de Gestão de Pessoas delimitadas no questionário do TCU. De forma consecutiva, apenas três instituições federais de ensino foram classificadas com Índice de Gestão de Pessoas aprimorado pelo TCU (entre as opções inexpressivo, inicial, intermediário e aprimorado). Você atua em uma delas. Na sua opinião, quais condições do contexto interno da sua instituição favoreceram para que em 2018 vocês tenham conseguido adotar as Boas Práticas de Gestão de Pessoas “x”, “y” e “z”? Há, também, a possibilidade de você não concordar com o resultado apresentado.

8b (apenas para os IFs que afirmaram realizar uma ou mais Boas Práticas de Gestão de Pessoas) De acordo com os últimos Levantamentos Integrados de Governança Pública do TCU, realizados em 2017 e 2018, são poucos os IFs que conseguem adotar as Boas Práticas de Gestão de Pessoas delimitadas no questionário do TCU. Apenas 5 IFs responderam que adotavam, ao menos, uma boa prática de gestão de pessoas, de forma consecutiva, nos Levantamentos de 2017 e 2018. O seu IF foi um desses 5. Na sua opinião, quais condições do contexto interno da sua instituição favoreceram para que em 2018 vocês tenham conseguido adotar as Boas Práticas de Gestão de Pessoas “x”, “y” e “z”? E quais condições do contexto interno da sua instituição prejudicaram a adoção das boas Boas Práticas de Gestão de Pessoas “x”, “y” e “z” em 2018? Há, também, a possibilidade de você não concordar com o resultado apresentado.

8c. (apenas para os IFs que afirmaram NÃO realizar nenhuma Boa Prática de Gestão de Pessoas) De acordo com os últimos Levantamentos Integrados de Governança Pública do TCU, realizados em 2017 e 2018, são poucos os IFs que conseguem adotar as Boas Práticas de Gestão de Pessoas delimitadas no questionário do TCU. Apenas 5 IFs responderam que adotavam, ao menos, uma boa prática de gestão de pessoas, de forma consecutiva, nos Levantamentos de 2017 e 2018. Nos últimos dois Levantamentos Integrados de Governança Pública do TCU, o seu IF afirmou não adotar nenhuma boa prática de gestão de pessoas. Na sua opinião, quais condições do contexto interno da sua instituição prejudicam a adoção das Boas Práticas de Gestão de Pessoas, em 2018, delimitadas pelo TCU? Há, também, a possibilidade de você não concordar com o resultado apresentado.

Seção 4 - Perguntas estruturadas para a caracterização das atividades, da estrutura, dos recursos e das atribuições normativas da unidade de GP.

O TCU agrupa as atividades desenvolvidas pela gestão de pessoas em 5 funções ou subsistemas: "Gestão de Benefícios"; "Recrutamento e Seleção"; "Capacitação"; "Gestão do Desempenho" e "Gestão da Qualidade de Vida e Promoção da Saúde". A seguir, será perguntado quais atividades de cada um dos subsistemas a unidade de GP da sua instituição realiza. Também será perguntado sobre aspectos da estrutura, dos recursos e normativos internos da unidade de GP do seu órgão.

1 - Atividades que pertencem ao subsistema "Gestão de benefícios"

1. A unidade central de GP do seu órgão realiza inclusões e alterações cadastrais de dados funcionais de servidores e pensionistas no SIAPE e em outros sistemas?

() **Sim** () **Não**

- a. Quantas pessoas são responsáveis por essa atividade?

- b. Qual o nome da unidade administrativa (UORG) da gestão de pessoas é responsável por essa atividade?

R:

- c) Essa atividade está prevista em alguma normativa interna (Planejamento Estratégico, Regimento Interno, Mapeamento de Competências, Manual de Processos) como sendo de atribuição da unidade de GP?

Não ()

Planejamento Estratégico ()

Regimento Interno ()

Mapeamento de Competências ()

Manual de Processos ()

Outro ()

- d. As unidades de GP descentralizadas realizam essa atividade também?

() **Sim** () **Não**

e. Quantas pessoas são responsáveis por essa atividade nas unidades de GP descentralizadas (somando o número total de pessoas que trabalham com essa atividade em todas unidades de GP descentralizadas)?

2. A unidade central de GP do seu órgão realiza a concessão de benefícios do Art. 185. da Lei 8.112/1990 (aposentadoria; auxílio-natalidade; salário-família; licença para tratamento de saúde; licença à gestante [...])?

() **Sim** () **Não**

a. Quantas pessoas são responsáveis por essa atividade?

b. Qual o nome da unidade administrativa (UORG) da gestão de pessoas é responsável por essa atividade?

R:

c) Essa atividade está prevista em alguma normativa interna (Planejamento Estratégico, Regimento Interno, Mapeamento de Competências, Manual de Processos) como sendo de atribuição da unidade de GP?

Não ()

Planejamento Estratégico ()

Regimento Interno ()

Mapeamento de Competências ()

Manual de Processos ()

Outro ()

d. As unidades de GP descentralizadas realizam essa atividade também?

() **Sim** () **Não**

e. Quantas pessoas são responsáveis por essa atividade nas unidades de GP descentralizadas (somando o número total de pessoas que trabalham com essa atividade em todas unidades de GP descentralizadas)?

3. A unidade central de GP do seu órgão realiza lançamentos na folha de pagamento?

() **Sim** () **Não**

a. Quantas pessoas são responsáveis por essa atividade?

b. Qual o nome da unidade administrativa (UORG) da gestão de pessoas é responsável por essa atividade?

R:

c) Essa atividade está prevista em alguma normativa interna (Planejamento Estratégico, Regimento Interno, Mapeamento de Competências, Manual de Processos) como sendo de atribuição da unidade de GP?

Não ()

Planejamento Estratégico ()

Regimento Interno ()

Mapeamento de Competências ()

Manual de Processos ()

Outro ()

d. As unidades de GP descentralizadas realizam essa atividade também?

()Sim ()Não

e. Quantas pessoas são responsáveis por essa atividade nas unidades de GP descentralizadas (somando o número total de pessoas que trabalham com essa atividade em todas unidades de GP descentralizadas)?

4. *A unidade central de GP do seu órgão elabora planos, define objetivos e controla indicadores e metas de desempenho para a função de “gestão de benefícios”?

()Sim ()Não

c) Essa atividade está prevista em alguma normativa interna (Planejamento Estratégico, Regimento Interno, Mapeamento de Competências, Manual de Processos) como sendo de atribuição da unidade de GP?

Não ()

Planejamento Estratégico ()

Regimento Interno ()

Mapeamento de Competências ()

Manual de Processos ()

Outro ()

5. A unidade central de GP do seu órgão verifica se os gestores cumprem a política de “gestão de benefícios”?

() **Sim** () **Não**

- c) Essa atividade está prevista em alguma normativa interna (Planejamento Estratégico, Regimento Interno, Mapeamento de Competências, Manual de Processos) como sendo de atribuição da unidade de GP?

Não ()

Planejamento Estratégico ()

Regimento Interno ()

Mapeamento de Competências ()

Manual de Processos ()

Outro ()

2 - Atividades que pertencem ao subsistema “Recrutamento e seleção”

6. A unidade central de GP do seu órgão realiza a organização de concurso público?

() **Sim** () **Não**

- a. Quantas pessoas são responsáveis por essa atividade?

- b. Qual o nome da unidade administrativa (UORG) da gestão de pessoas é responsável por essa atividade?

R:

- c) Essa atividade está prevista em alguma normativa interna (Planejamento Estratégico, Regimento Interno, Mapeamento de Competências, Manual de Processos) como sendo de atribuição da unidade de GP?

Não ()

Planejamento Estratégico ()

Regimento Interno ()

Mapeamento de Competências ()

Manual de Processos ()

Outro ()

7. A unidade central de GP do seu órgão realiza a nomeação de vagas de concurso público e procedimentos burocráticos de movimentação de servidores?

() **Sim** () **Não**

a. Quantas pessoas são responsáveis por essa atividade?

b. Qual o nome da unidade administrativa (UORG) da gestão de pessoas é responsável por essa atividade?

R:

c) Essa atividade está prevista em alguma normativa interna (Planejamento Estratégico, Regimento Interno, Mapeamento de Competências, Manual de Processos) como sendo de atribuição da unidade de GP?

Não ()

Planejamento Estratégico ()

Regimento Interno ()

Mapeamento de Competências ()

Manual de Processos ()

Outro ()

8. A unidade central de GP do seu órgão realiza a contratação de estagiários e/ou professores substitutos?

() **Sim** () **Não**

a. Quantas pessoas são responsáveis por essa atividade?

b. Qual o nome da unidade administrativa (UORG) da gestão de pessoas é responsável por essa atividade?

R:

c) Essa atividade está prevista em alguma normativa interna (Planejamento Estratégico, Regimento Interno, Mapeamento de Competências, Manual de Processos) como sendo de atribuição da unidade de GP?

Não ()

Planejamento Estratégico ()

Regimento Interno ()

Mapeamento de Competências ()

Manual de Processos ()

Outro ()

d. As unidades de GP descentralizadas realizam essa atividade também?

() **Sim** () **Não**

e. Quantas pessoas são responsáveis por essa atividade nas unidades de GP descentralizadas (somando o número total de pessoas que trabalham com essa atividade em todas unidades de GP descentralizadas)?

9. * A unidade central de GP do seu órgão define, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores, ou seja, realiza a maioria das práticas delimitadas abaixo:

-Define e documenta os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores;

() **Sim** () **Não**

-Define e documenta os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão;

() **Sim** () **Não**

-Atualiza, com base em procedimentos técnicos, o quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho;

() **Sim** () **Não**

-Monitora conjunto de indicadores relevantes sobre força de trabalho.

() **Sim** () **Não**

a. Quantas pessoas são responsáveis por essa atividade na unidade de GP?

b. Qual o nome da unidade administrativa (UORG) da gestão de pessoas é responsável por essa atividade? ou quais

R:

c) Essa atividade está prevista em alguma normativa interna (Planejamento Estratégico, Regimento Interno, Mapeamento de Competências, Manual de Processos) como sendo de atribuição da unidade de GP?

Não ()

Planejamento Estratégico ()

Regimento Interno ()

Mapeamento de Competências ()

Manual de Processos ()

Outro ()

d. As unidades de GP descentralizadas realizam essa atividade também?

() **Sim** () **Não**

e. Quantas pessoas são responsáveis por essa atividade nas unidades de GP descentralizadas (somando o número total de pessoas que trabalham com essa atividade em todas unidades de GP descentralizadas)?

10. *A unidade central de GP do seu órgão é responsável por assegurar o adequado provimento das vagas existentes, ou seja, realiza a maioria das práticas delimitadas abaixo:

-Auxilia na escolha de gestores segundo perfis profissionais previamente definidos e documentados;

() **Sim** () **Não**

- Define os métodos e critérios das seleções externas (p.ex. dos concursos públicos; colaboradores requisitados em seleções externas) com base nos perfis profissionais desejados definidos na prática “Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores”;

() **Sim** () **Não**

-O número de vagas solicitadas para serem preenchidas nas seleções externas é estabelecido a partir do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho, atualizado conforme a prática “ Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores”; e

() **Sim** () **Não**

- Aloca os colaboradores com base na comparação entre os perfis profissionais apresentados por eles e os perfis profissionais desejados (documentados) pelas unidades organizacionais?

() **Sim** () **Não**

a. Quantas pessoas são responsáveis por essa atividade na unidade de GP?

b. Qual o nome da unidade administrativa (UORG) da gestão de pessoas é responsável por essa atividade? ou quais

R:

c) Essa atividade está prevista em alguma normativa interna (Planejamento Estratégico, Regimento Interno, Mapeamento de Competências, Manual de Processos) como sendo de atribuição da unidade de GP?

Não ()

Planejamento Estratégico ()

Regimento Interno ()

Mapeamento de Competências ()

Manual de Processos ()

Outro ()

d. As unidades de GP descentralizadas realizam essa atividade também?

() **Sim** () **Não**

e. Quantas pessoas são responsáveis por essa atividade nas unidades de GP descentralizadas (somando o número total de pessoas que trabalham com essa atividade em todas unidades de GP descentralizadas)?

11. * A unidade central de GP do seu órgão elabora planos, define objetivos e controla indicadores e metas de desempenho para a função de “recrutamento e seleção”?

() **Sim** () **Não**

c) Essa atividade está prevista em alguma normativa interna (Planejamento Estratégico, Regimento Interno, Mapeamento de Competências, Manual de Processos) como sendo de atribuição da unidade de GP?

Não ()

Planejamento Estratégico ()

Regimento Interno ()

Mapeamento de Competências ()

Manual de Processos ()

Outro ()

12. * A unidade central de GP do seu órgão bem como verifica se os gestores cumprem a política de “recrutamento e seleção”?

() **Sim** () **Não**

c) Essa atividade está prevista em alguma normativa interna (Planejamento Estratégico, Regimento Interno, Mapeamento de Competências, Manual de Processos) como sendo de atribuição da unidade de GP?

Não ()

Planejamento Estratégico ()

Regimento Interno ()

Mapeamento de Competências ()

Manual de Processos ()

Outro ()

3 - Atividades que pertencem ao subsistema “Capacitação”

13. A unidade central de GP do seu órgão realiza o apoio logístico e intermediação de contratação de eventos de capacitação?

() **Sim** () **Não**

a. Quantas pessoas são responsáveis por essa atividade?

b. Qual o nome da unidade administrativa (UORG) da gestão de pessoas é responsável por essa atividade?

R:

c) Essa atividade está prevista em alguma normativa interna (Planejamento Estratégico, Regimento Interno, Mapeamento de Competências, Manual de Processos) como sendo de atribuição da unidade de GP?

Não ()

Planejamento Estratégico ()

Regimento Interno ()

Mapeamento de Competências ()

Manual de Processos ()

Outro ()

d. As unidades de GP descentralizadas realizam essa atividade também?

() **Sim** () **Não**

e. Quantas pessoas são responsáveis por essa atividade nas unidades de GP descentralizadas (somando o número total de pessoas que trabalham com essa atividade em todas unidades de GP descentralizadas)?

14. A unidade central de GP do seu órgão realiza análise de processos de desenvolvimento na carreira?

() **Sim** () **Não**

a. Quantas pessoas são responsáveis por essa atividade?

b. Qual o nome da unidade administrativa (UORG) da gestão de pessoas é responsável por essa atividade?

R:

c) Essa atividade está prevista em alguma normativa interna (Planejamento Estratégico, Regimento Interno, Mapeamento de Competências, Manual de Processos) como sendo de atribuição da unidade de GP?

Não ()

Planejamento Estratégico ()

Regimento Interno ()

Mapeamento de Competências ()

Manual de Processos ()

Outro ()

25. * A unidade central de GP do seu órgão é responsável por desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores, ou seja, realiza a maioria das práticas delimitadas abaixo?

- Identifica e documenta as lacunas de competências dos colaboradores e gestores da organização:

() **Sim** () **Não**

- Promove ações de desenvolvimento de liderança para os colaboradores que assumem funções gerenciais;

() **Sim** () **Não**

- Executa ações educacionais específicas para formação dos novos colaboradores; e

() **Sim** () **Não**

- Avalia as ações educacionais realizadas, com o objetivo de promover melhorias em ações educacionais futuras?

() **Sim** () **Não**

a. Quantas pessoas são responsáveis por essa atividade?

b. Qual o nome da unidade administrativa (UORG) da gestão de pessoas é responsável por essa atividade?

R:

c) Essa atividade está prevista em alguma normativa interna (Planejamento Estratégico, Regimento Interno, Mapeamento de Competências, Manual de Processos) como sendo de atribuição da unidade de GP?

Não ()

Planejamento Estratégico ()

Regimento Interno ()

Mapeamento de Competências ()

Manual de Processos ()

Outro ()

d. As unidades de GP descentralizadas realizam essa atividade também?

()Sim ()Não

e. Quantas pessoas são responsáveis por essa atividade nas unidades de GP descentralizadas (somando o número total de pessoas que trabalham com essa atividade em todas unidades de GP descentralizadas)?

26. * A unidade central de GP do seu órgão é responsável por assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados, ou seja, realiza a maior parte das práticas delimitadas abaixo:

- Propõe políticas, ou um programas, de sucessão;

()Sim ()Não

- Identifica as ocupações críticas da organização;

()Sim ()Não

- Propõe planos de sucessão para as ocupações críticas; e

()Sim ()Não

- Executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas.

()Sim ()Não

a. Quantas pessoas são responsáveis por essa atividade?

b. Qual o nome da unidade administrativa (UORG) da gestão de pessoas é responsável por essa atividade?

R:

c) Essa atividade está prevista em alguma normativa interna (Planejamento Estratégico, Regimento Interno, Mapeamento de Competências, Manual de Processos) como sendo de atribuição da unidade de GP?

Não ()

Planejamento Estratégico ()

Regimento Interno ()

Mapeamento de Competências ()

Manual de Processos ()

Outro ()

27. * A unidade central de GP do seu órgão elabora planos, define objetivos e controla indicadores e metas de desempenho para a função de “capacitação”?

() **Sim** () **Não**

e) Essa atividade está prevista em alguma normativa interna (Planejamento Estratégico, Regimento Interno, Mapeamento de Competências, Manual de Processos) como sendo de atribuição da unidade de GP?

Não ()

Planejamento Estratégico ()

Regimento Interno ()

Mapeamento de Competências ()

Manual de Processos ()

Outro ()

28. A unidade central de GP do seu órgão como verifica se os gestores cumprem a política de “capacitação”?

() **Sim** () **Não**

e) Essa atividade está prevista em alguma normativa interna (Planejamento Estratégico, Regimento Interno, Mapeamento de Competências, Manual de Processos) como sendo de atribuição da unidade de GP?

Não ()

Planejamento Estratégico ()

Regimento Interno ()

Mapeamento de Competências ()

Manual de Processos ()

Outro ()

4 - Atividades que pertencem ao subsistema “Gestão de desempenho”

28. A unidade central de GP do seu órgão controla a aplicação da avaliação de desempenho de servidores?

() **Sim** () **Não**

a. Quantas pessoas são responsáveis por essa atividade?

b. Qual o nome da unidade administrativa (UORG) da gestão de pessoas é responsável por essa atividade?

R:

c) Essa atividade está prevista em alguma normativa interna (Planejamento Estratégico, Regimento Interno, Mapeamento de Competências, Manual de Processos) como sendo de atribuição da unidade de GP?

Não ()

Planejamento Estratégico ()

Regimento Interno ()

Mapeamento de Competências ()

Manual de Processos ()

Outro ()

d. As unidades de GP descentralizadas realizam essa atividade também?

() **Sim** () **Não**

e. Quantas pessoas são responsáveis por essa atividade nas unidades de GP descentralizadas (somando o número total de pessoas que trabalham com essa atividade em todas unidades de GP descentralizadas)?

29. A unidade central de GP do seu órgão propõe critérios e metodologias de avaliação de desempenho para os servidores?

() **Sim** () **Não**

a. Quantas pessoas são responsáveis por essa atividade?

b. Qual o nome da unidade administrativa (UORG) da gestão de pessoas é responsável por essa atividade?

R:

c) Essa atividade está prevista em alguma normativa interna (Planejamento Estratégico, Regimento Interno, Mapeamento de Competências, Manual de Processos) como sendo de atribuição da unidade de GP?

Não ()

Planejamento Estratégico ()

Regimento Interno ()

Mapeamento de Competências ()

Manual de Processos ()

Outro ()

d. As unidades de GP descentralizadas realizam essa atividade também?

() **Sim** () **Não**

e. Quantas pessoas são responsáveis por essa atividade nas unidades de GP descentralizadas (somando o número total de pessoas que trabalham com essa atividade em todas unidades de GP descentralizadas)?

30. *A unidade central de GP do seu órgão é realiza a gestão do desempenho dos colaboradores e dos gestores, ou seja, o programa de avaliação de desempenho que gerencia contempla a maioria das práticas delimitadas abaixo:

- Há o estabelecimento de metas de desempenho individuais e/ou de equipes vinculadas aos planos organizacionais;

() **Sim** () **Não**

- Realiza-se, formalmente, avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas;

() **Sim** () **Não**

- Os avaliadores informam aos colaboradores avaliados, antes do ciclo avaliativo, os critérios que serão utilizados para a avaliação de desempenho;

() **Sim** () **Não**

- Os avaliadores realizam, antes da atribuição da nota ou conceito, pelo menos um encontro com colaborador avaliado com o objetivo de discutir o desempenho do avaliado; e

() **Sim** () **Não**

- Os avaliadores identificam e documentam as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados.

() **Sim** () **Não**

a. Quantas pessoas são responsáveis por essa atividade?

b. Qual o nome da unidade administrativa (UORG) da gestão de pessoas é responsável por essa atividade?

R:

c) Essa atividade está prevista em alguma normativa interna (Planejamento Estratégico, Regimento Interno, Mapeamento de Competências, Manual de Processos) como sendo de atribuição da unidade de GP?

Não ()

Planejamento Estratégico ()

Regimento Interno ()

Mapeamento de Competências ()

Manual de Processos ()

Outro ()

d. As unidades de GP descentralizadas realizam essa atividade também?

() **Sim** () **Não**

e. Quantas pessoas são responsáveis por essa atividade nas unidades de GP descentralizadas (somando o número total de pessoas que trabalham com essa atividade em todas unidades de GP descentralizadas)?

31. * A unidade central de GP do seu órgão elabora planos, define objetivos e controla indicadores e metas de desempenho para a função “gestão do desempenho”?

() **Sim** () **Não**

c) Essa atividade está prevista em alguma normativa interna (Planejamento Estratégico, Regimento Interno, Mapeamento de Competências, Manual de Processos) como sendo de atribuição da unidade de GP?

Não ()

Planejamento Estratégico ()

Regimento Interno ()

Mapeamento de Competências ()

Manual de Processos ()

Outro ()

32. Verifica se os gestores cumprem a política de “gestão do desempenho”?

()Sim ()Não

c) Essa atividade está prevista em alguma normativa interna (Planejamento Estratégico, Regimento Interno, Mapeamento de Competências, Manual de Processos) como sendo de atribuição da unidade de GP?

Não ()

Planejamento Estratégico ()

Regimento Interno ()

Mapeamento de Competências ()

Manual de Processos ()

Outro ()

5 - Atividades que pertencem ao subsistema “Gestão da qualidade de vida e promoção da saúde”

32. A unidade central de GP do seu órgão realiza avaliação de periculosidade e insalubridade?

()Sim ()Não

a. Quantas pessoas são responsáveis por essa atividade?

b. Qual o nome da unidade administrativa (UORG) da gestão de pessoas é responsável por essa atividade?

R:

c) Essa atividade está prevista em alguma normativa interna (Planejamento Estratégico, Regimento Interno, Mapeamento de Competências, Manual de Processos) como sendo de atribuição da unidade de GP?

Não ()

Planejamento Estratégico ()

Regimento Interno ()

Mapeamento de Competências ()

Manual de Processos ()

Outro ()

33. A unidade central de GP do seu órgão realiza perícias e juntas médicas (o órgão possui SIASS “próprio”)?

()Sim ()Não

a. Quantas pessoas são responsáveis por essa atividade?

b. Qual o nome da unidade administrativa (UORG) da gestão de pessoas é responsável por essa atividade?

R:

c) Essa atividade está prevista em alguma normativa interna (Planejamento Estratégico, Regimento Interno, Mapeamento de Competências, Manual de Processos) como sendo de atribuição da unidade de GP?

Não ()

Planejamento Estratégico ()

Regimento Interno ()

Mapeamento de Competências ()

Manual de Processos ()

Outro ()

34. * A unidade central de GP do seu órgão é responsável por ações que tenham com objetivo construir e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho, ou seja, realiza a maior parte das práticas listadas abaixo:

- Avalia o ambiente de trabalho organizacional (pesquisa de clima organizacional, qualidade de vida ou de satisfação com o trabalho);

() **Sim** () **Não**

- Propõe condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho;

() **Sim** () **Não**

- Desenvolve programa(s) de qualidade de vida no trabalho;

() **Sim** () **Não**

- Desenvolve programa de reconhecimento de colaboradores e equipes;

() **Sim** () **Não**

- Executa procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização; e

() **Sim** () **Não**

- Executa procedimentos estruturados para identificar os motivos dos pedidos de movimentação interna dos colaboradores da organização?

() **Sim** () **Não**

a. Quantas pessoas são responsáveis por essa atividade?

b. Qual o nome da unidade administrativa (UORG) da gestão de pessoas é responsável por essa atividade?

R:

c) Essa atividade está prevista em alguma normativa interna (Planejamento Estratégico, Regimento Interno, Mapeamento de Competências, Manual de Processos) como sendo de atribuição da unidade de GP?

Não ()

Planejamento Estratégico ()

Regimento Interno ()

Mapeamento de Competências ()

Manual de Processos ()

Outro ()

35. * A unidade central de GP do seu órgão elabora planos, define objetivos e controla indicadores e metas de desempenho para a função “Gestão da qualidade de vida e promoção da saúde”?

() **Sim** () **Não**

c) Essa atividade está prevista em alguma normativa interna (Planejamento Estratégico, Regimento Interno, Mapeamento de Competências, Manual de Processos) como sendo de atribuição da unidade de GP?

Não ()

Planejamento Estratégico ()

Regimento Interno ()

Mapeamento de Competências ()

Manual de Processos ()

Outro ()

36. Verifica se os gestores cumprem a política de “Gestão da qualidade de vida e promoção da saúde”?

() **Sim** () **Não**

c) Essa atividade está prevista em alguma normativa interna (Planejamento Estratégico, Regimento Interno, Mapeamento de Competências, Manual de Processos) como sendo de atribuição da unidade de GP?

Não ()

Planejamento Estratégico ()

Regimento Interno ()

Mapeamento de Competências ()

Manual de Processos ()

Outro ()

36. A alta administração da sua instituição estabeleceu modelo de gestão de pessoas?

(☐)Sim (☐)Não

- A alta administração segregou as funções relativas à área de gestão de pessoas?

(☐)Sim (☐)Não

- A alta administração recebe apoio de corpo colegiado (p.ex.: comitê composto por integrantes dos diversos setores da organização) formalmente responsável por auxiliá-la na tomada de decisões estratégicas relativas à gestão de pessoas?

(☐)Sim (☐)Não

- A alta administração definiu as responsabilidades dos envolvidos no processo de planejamento da força de trabalho?

(☐)Sim (☐)Não

- Há objetivos, indicadores e metas para a gestão de pessoas?

(☐)Sim (☐)Não

- Os objetivos, indicadores e metas para a gestão de pessoas são divulgados

(☐)Sim (☐)Não

37. A liderança da sua instituição monitora o desempenho da gestão de pessoas?

(☐)Sim (☐)Não

- As rotinas de monitoramento do desempenho da gestão de pessoas estão definidas?

(☐)Sim (☐)Não

- Há acompanhamento na execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas?

(☐)Sim (☐)Não

- Os indicadores de desempenho da gestão de pessoas estão implantados (há coleta e análise dos dados necessários à medição de desempenho)?

(☐)Sim (☐)Não

- Relatórios de medição de desempenho da gestão de pessoas estão disponíveis à liderança?

(☐)Sim (☐)Não

ANEXO A - LEVANTAMENTO INTEGRADO DE GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL E GESTÃO PÚBLICAS CICLO 2021- QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS



Tribunal de Contas da União

Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado

Perfil de Governança e Gestão Públicas – Ciclo 2021 (TC <a definir>)

4000. Operações

4100. Gestão de Pessoas

4110. Realizar planejamento da gestão de pessoas

4111. Definiram-se objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função (subsistema) de gestão de pessoas

- ☐ Não adota
 - ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
 - ☐ Adota em menor parte
 - ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de recrutamento e seleção são definidos
- ☐ b) objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de capacitação são definidos
- ☐ c) objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de gestão de desempenho são definidos
- ☐ d) objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de gestão de benefícios são definidos
- ☐ e) objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de gestão da qualidade de vida e promoção da saúde são definidos

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Função de capacitação; Função de gestão da qualidade de vida e promoção da saúde; Função de gestão de benefícios; Função de gestão de desempenho; Função de recrutamento e seleção; Funções de gestão de pessoas; Gestão de Pessoas; Indicador; Indicador de desempenho.

4112. Há plano(s) específico(s) para orientar a gestão de pessoas na organização

- ☐ Não adota
 - ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
 - ☐ Adota em menor parte
 - ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) o(s) plano(s) está(ão) alinhado(s) com o Plano Estratégico organizacional
- ☐ b) o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de recrutamento e seleção
- ☐ c) o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de capacitação
- ☐ d) o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de gestão de desempenho
- ☐ e) o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de gestão de benefícios
- ☐ f) o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de gestão da qualidade de vida e promoção da saúde

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Função de capacitação; Função de gestão da qualidade de vida e promoção da saúde; Função de gestão de benefícios; Função de gestão de desempenho; Função de recrutamento e seleção; Funções de gestão de pessoas; Gestão de Pessoas.


Tribunal de Contas da União

Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado

Perfil de Governança e Gestão Públicas – Ciclo 2021 (TC <a definir>)

4113. A organização verifica se os gestores cumprem as políticas de gestão de pessoas

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) verifica o cumprimento da política de recrutamento e seleção
- ☐ b) verifica o cumprimento da política de capacitação
- ☐ c) verifica o cumprimento da política de gestão de desempenho
- ☐ d) verifica o cumprimento da política de gestão de benefícios
- ☐ e) verifica o cumprimento da política de gestão da qualidade de vida e promoção da saúde

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Gestão de Pessoas; Gestor; Política; Políticas de gestão de pessoas.

4120. Definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores
4121. Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão estão definidos e documentados

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) as responsabilidades e atribuições dos gestores da área finalística estão definidas, documentadas e publicadas
- ☐ b) as responsabilidades e atribuições dos gestores da área finalística são revisadas periodicamente e publicadas
- ☐ c) as responsabilidades e atribuições dos gestores da área administrativa estão definidas, documentadas e publicadas
- ☐ d) as responsabilidades e atribuições dos gestores da área administrativa são revisadas periodicamente e publicadas
- ☐ e) relacionou-se no perfil profissional, além de requerimentos de ordem legal, um conjunto de competências que os ocupantes dos cargos de gestão devem possuir
- ☐ f) a aderência entre os perfis profissionais definidos e as necessidades organizacionais é revisada periodicamente
- ☐ g) a organização utiliza mecanismos de transparência ativa para disponibilizar às partes interessadas internas e externas os perfis profissionais definidos para as ocupações de gestão

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Gestor; Ocupação; Partes interessadas; Perfil profissional; Perfil profissional desejado; Transparência; Transparência ativa; Transparência passiva.



Tribunal de Contas da União

Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado

Perfil de Governança e Gestão Públicas – Ciclo 2021 (TC <a definir>)

4122. Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores da organização estão definidos e documentados

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ☞ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ☞ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ☞ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) as responsabilidades e atribuições das ocupações, ou grupo de ocupações, da área finalística estão definidas, documentadas e publicadas
- ☐ b) as responsabilidades e atribuições das ocupações, ou grupo de ocupações, da área finalística são revisadas periodicamente e publicadas
- ☐ c) as responsabilidades e atribuições das ocupações ou grupo de ocupações da área administrativa estão definidas, documentadas e publicadas
- ☐ d) as responsabilidades e atribuições das ocupações ou grupo de ocupações da área administrativa são revisadas periodicamente e publicadas
- ☐ e) relacionou-se nos perfis profissionais, além de requerimentos de ordem legal, um conjunto de competências que o ocupante do cargo deve possuir
- ☐ f) a organização utiliza mecanismos de transparência ativa para disponibilizar às partes interessadas internas e externas os perfis profissionais definidos

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área finalística; Colaboradores; Competências; Ocupação; Partes interessadas; Perfil profissional; Perfil profissional desejado; Transparência; Transparência ativa; Transparência passiva.

4123. Há definição do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ☞ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ☞ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ☞ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) há política de orientação para o dimensionamento da força de trabalho
- ☐ b) definiu-se o quantitativo necessário por unidade organizacional, ou processo de trabalho, com base em critério(s) ou procedimento(s) técnico(s)
- ☐ c) definiu-se, de maneira documentada, um quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional, ou processo de trabalho, da área finalística
- ☐ d) definiu-se, de maneira documentada, um quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional, ou processo de trabalho, da área administrativa
- ☐ e) há revisão periódica do quantitativo de pessoal necessário por unidade organizacional ou processo de trabalho

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área finalística; Planejamento da força de trabalho; Política; Procedimento técnico; Quantitativo necessário; Unidade organizacional.



Tribunal de Contas da União

Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado

Perfil de Governança e Gestão Públicas – Ciclo 2021 (TC <a definir>)

4124. Monitora-se um conjunto de indicadores relevantes sobre força de trabalho

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) o monitoramento contempla características da composição da força de trabalho (idade, tempo de serviço, sexo, formação acadêmica, etc.)
- ☐ b) o monitoramento contempla a evolução do quadro de pessoal, com movimentações, ingressos, desligamentos, aposentadorias e a estimativa de aposentadoria, por cargo
- ☐ c) o monitoramento contempla índices de rotatividade por departamento ou unidade organizacional
- ☐ d) o monitoramento contempla a quantidade de horas de treinamento por servidor durante determinado período de tempo (ano, mês, etc.)
- ☐ e) o monitoramento contempla a quantidade de dias de afastamento por licença saúde dos colaboradores
- ☐ f) o monitoramento contempla: _____

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Indicador; Indicador de desempenho; Unidade organizacional.

4130. Assegurar o provimento das vagas existentes

4131. A escolha dos gestores ocorre segundo perfis profissionais previamente definidos e documentados

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) avalia-se, previamente à nomeação/designação, se o gestor possui impedimentos legais decorrentes de sanções administrativas, cíveis, eleitorais ou penais, incluindo envolvimento em atos de corrupção
- ☐ b) os gestores da área de finalística são selecionados com base em perfil profissional, previamente, definido e documentado, e compatível com o cargo ou função para o qual tenha sido indicado
- ☐ c) os gestores da área administrativa são selecionados consoante perfil profissional, previamente, definido e documentado, e compatível com o cargo ou função para o qual tenha sido indicado
- ☐ d) são utilizadas ferramentas estruturadas para auxiliar a seleção dos ocupantes dos cargos/funções comissionados de gestão
- ☐ e) são utilizados mecanismos de transparência ativa para disponibilizar às partes interessadas externas e internas o currículo dos ocupantes dos cargos/funções de gestão

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Partes interessadas; Perfil profissional; Perfil profissional desejado; Transparência; Transparência ativa; Transparência passiva.


Tribunal de Contas da União

Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado

Perfil de Governança e Gestão Públicas – Ciclo 2021 (TC <a definir>)

4132. Os métodos e critérios das seleções externas (p.ex. dos concursos públicos; colaboradores requisitados em seleções externas) são definidos com base nos perfis profissionais desejados definidos na prática “4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores”

- ☐ Não adota
 - ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
 - ☐ Adota em menor parte
 - ☐ Adota parcialmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
 - ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
 - ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ☞ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ☞ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ☞ Explique que razões são essas:
- ☑ Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Critérios gerais de seleção ou escolha; Gestor; Perfil profissional; Perfil profissional desejado; Quantitativo necessário.

4133. O número de vagas solicitadas para serem preenchidas nas seleções externas é estabelecido a partir do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho, atualizado conforme a prática “4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores”

- ☐ Não adota
 - ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
 - ☐ Adota em menor parte
 - ☐ Adota parcialmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
 - ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
 - ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ☞ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ☞ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ☞ Explique que razões são essas:
- ☑ Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Quantitativo necessário; Unidade organizacional.

4134. A organização aloca os colaboradores com base na comparação entre os perfis profissionais apresentados por eles e os perfis profissionais desejados (documentados) pelas unidades organizacionais

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ☞ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ☞ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ☞ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) as necessidades de pessoal das unidades organizacionais são avaliadas antes da alocação dos colaboradores
- ☐ b) avalia-se, previamente à alocação, o perfil profissional do futuro colaborador
- ☐ c) são avaliados, antes da realização de movimentações internas, o perfil profissional dos colaboradores e as necessidades da unidade organizacional
- ☐ d) há mecanismos de transparência ativa para disponibilizar o perfil profissional desejado pela unidade organizacional ou por processo de trabalho

☑ Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Perfil profissional; Perfil profissional desejado; Unidade organizacional.


Tribunal de Contas da União

Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado

Perfil de Governança e Gestão Públicas – Ciclo 2021 (TC <a definir>)

4140. Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados
4141. Há uma política, ou programa, de sucessão

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ☞ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ☞ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ☞ Explique que razões são essas:

☞ Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Política; Política de sucessão; Programa.

4142. As ocupações críticas da organização estão identificadas

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ☞ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ☞ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ☞ Explique que razões são essas:

☞ Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Ocupações críticas.

4143. Há plano de sucessão para as ocupações críticas

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ☞ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ☞ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ☞ Explique que razões são essas:

☞ Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Ocupações críticas; Plano de sucessão de ocupações críticas.


Tribunal de Contas da União

Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado

Perfil de Governança e Gestão Públicas – Ciclo 2021 (TC <a definir>)

4144. A organização executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ☞ Indique que lei e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ☞ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ☞ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) verifica-se se há colaboradores qualificados para ocuparem as ocupações críticas
- ☐ b) há diagnóstico sobre as necessidades de ações educacionais para os sucessores das ocupações críticas
- ☐ c) avalia-se se as ações educacionais realizadas para os sucessores atingiram os objetivos estabelecidos
- ☐ Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Ação educacional; Colaboradores; Ocupações críticas.

4150. Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores
4151. As lacunas de competências dos colaboradores e gestores da organização são identificadas e documentadas

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ☞ Indique que lei e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ☞ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ☞ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) as lacunas de competências pessoais (transversais, comuns a todos os colaboradores) da organização são identificadas e documentadas
- ☐ b) as lacunas de competências de liderança e gestão necessárias para a atuação dos gestores da organização são identificadas e documentadas
- ☐ c) as lacunas de competências técnicas da área finalística necessárias para a atuação dos colaboradores da organização são identificadas e documentadas
- ☐ d) as lacunas de competências técnicas da área administrativa necessárias para a atuação dos colaboradores da organização são identificadas e documentadas
- ☐ Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área finalística; Colaboradores; Competências; Gestão; Gestor; Lacuna de competência ou de perfil profissional.


Tribunal de Contas da União

Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado

Perfil de Governança e Gestão Públicas – Ciclo 2021 (TC <a definir>)

4152. Há ações de desenvolvimento de liderança para os colaboradores que assumem funções gerenciais

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ☞ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ☞ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ☞ Explique que razões são essas:

☞ Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores.

4153 A organização avalia as ações educacionais realizadas, com o objetivo de promover melhorias em ações educacionais futuras

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ☞ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ☞ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ☞ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) é avaliada a satisfação dos participantes com ações educacionais realizadas (nível 1 – reação)
- ☐ b) é avaliada a aprendizagem dos participantes em ações educacionais realizadas (nível 2 – aprendizado)
- ☐ c) é avaliada a contribuição de ações educacionais realizadas para o desempenho dos participantes (nível 3 – comportamento)
- ☐ d) é avaliada a contribuição de ações educacionais realizadas para o resultado da organização, como, por exemplo, contribuição para redução de custos, melhoria do clima organizacional, aumento da produtividade, melhoria da satisfação de clientes (nível 4 – resultados)

☞ Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Ação educacional; Colaboradores.


Tribunal de Contas da União

Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado

Perfil de Governança e Gestão Públicas – Ciclo 2021 (TC <a definir>)

4160. Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho

4161. O ambiente de trabalho organizacional é avaliado

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ☞ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstrem que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ☞ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ☞ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) realiza-se pesquisa de clima organizacional, qualidade de vida ou de satisfação com o trabalho
- ☐ b) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores com a participação na formulação estratégica e no planejamento da organização
- ☐ c) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre a chefia
- ☐ d) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre os benefícios oferecidos
- ☐ e) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre as condições físicas de trabalho
- ☐ f) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre o reconhecimento do trabalho realizado
- ☐ g) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre as características das tarefas realizadas
- ☐ h) as avaliações incluem: _____

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Práticas de reconhecimento; Programa de qualidade de vida no trabalho.

4162. A organização oferece aos colaboradores condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ☞ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstrem que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ☞ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ☞ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) essas condições incluem flexibilidade no cumprimento da jornada de trabalho, segundo as características da organização e de cada ocupação
- ☐ b) essas condições incluem maior autonomia para executar suas tarefas, segundo as características de cada ocupação
- ☐ c) essas condições incluem incentivos para a capacitação contínua (p. ex. bolsas de estudo, incentivos para obtenção de certificação, flexibilização da jornada de trabalho para estudo)
- ☐ d) essas condições incluem a adoção de ambientes físicos acessíveis e inclusivos para colaboradores com deficiência
- ☐ e) essas condições incluem programas de comunicação/sensibilização sobre a necessidade de respeito à diversidade
- ☐ f) essas condições incluem: _____

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Ocupação; Programa.


Tribunal de Contas da União

Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado

Perfil de Governança e Gestão Públicas – Ciclo 2021 (TC <a definir>)

4163. Há programa(s) de qualidade de vida no trabalho

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ☞ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ☞ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ☞ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) o programa abrange ações que visem a prevenção, detecção precoce e tratamento de doenças relacionadas ao trabalho
- ☐ b) o programa abrange ações de saúde com o objetivo de avaliar o estado da saúde física do colaborador para o exercício de suas atividades laborais
- ☐ c) o programa abrange ações de saúde com o objetivo de avaliar o estado de saúde mental do colaborador para o exercício de suas atividades laborais
- ☐ d) o programa abrange ações com o objetivo de intervir no processo de adoecimento do colaborador, tanto no aspecto individual quanto nas relações coletivas no ambiente de trabalho
- ☐ e) a organização avalia os resultados obtidos com o programa de qualidade de vida no trabalho
- ☐ f) o programa abrange: _____

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Programa de qualidade de vida no trabalho.

4164. Há programa de reconhecimento de colaboradores e equipes

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ☞ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ☞ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ☞ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) há normativo sobre os procedimentos e regras das práticas de reconhecimento
- ☐ b) os colaboradores são reconhecidos com fundamento no desempenho obtido em suas atividades laborais
- ☐ c) o programa abrange o reconhecimento de desempenho de equipes
- ☐ d) o programa abrange ações de reconhecimento social
- ☐ e) o programa abrange: _____

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Práticas de reconhecimento.



Tribunal de Contas da União

Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado

Perfil de Governança e Gestão Públicas – Ciclo 2021 (TC <a definir>)

4165. Há procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ☞ Indique que leis ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ☞ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ☞ Explique que razões são essas:

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Procedimento técnico.

4166. Há procedimentos estruturados para identificar os motivos dos pedidos de movimentação interna dos colaboradores da organização

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ☞ Indique que leis ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ☞ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ☞ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) a quantidade de movimentações por unidade organizacional por determinado período de tempo (ano, mês, etc.) é monitorada
- ☐ b) são obtidas informações diretamente com o colaborador que solicitou a movimentação sobre as razões que motivaram o pedido
- ☐ c) são obtidas informações diretamente com gestor da unidade organizacional sobre possíveis razões que motivaram a solicitação de movimentação

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Gestor; Unidade organizacional.

4170. Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores

4171. A organização estabelece metas de desempenho individuais e/ou de equipes vinculadas aos planos organizacionais

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ☞ Indique que leis ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ☞ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ☞ Explique que razões são essas:

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Avaliação de desempenho.


Tribunal de Contas da União

Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado

Perfil de Governança e Gestão Públicas – Ciclo 2021 (TC <a definir>)

4172. A organização realiza, formalmente, avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ☞ Indique que lei e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ☞ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ☞ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) há normativo que trata da avaliação de desempenho dos colaboradores e gestores
- ☐ b) a avaliação abrange o desempenho de todos os gestores da área finalística
- ☐ c) a avaliação abrange o desempenho de todos os gestores da área administrativa
- ☐ d) a avaliação abrange o desempenho de todos os colaboradores da área finalística
- ☐ e) a avaliação abrange o desempenho de todos os colaboradores da área administrativa

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área finalística; Avaliação de desempenho; Colaboradores; Gestor.

4173. Os avaliadores informam aos colaboradores avaliados, antes do ciclo avaliativo, os critérios que serão utilizados para a avaliação de desempenho

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ☞ Indique que lei e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ☞ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ☞ Explique que razões são essas:

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Avaliação de desempenho; Colaboradores.

4174. Os avaliadores realizam, antes da atribuição da nota ou conceito, pelo menos um encontro com colaborador avaliado com o objetivo de discutir o desempenho do avaliado

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ☞ Indique que lei e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ☞ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ☞ Explique que razões são essas:

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Objetivo.


Tribunal de Contas da União

Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado

Perfil de Governança e Gestão Públicas – Ciclo 2021 (TC <a definir>)

4175. Os avaliadores identificam e documentam as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ☞ Indique que lei e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ☞ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ☞ Explique que razões são essas:

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Avaliação de desempenho.

2130. Promover a gestão estratégica

2132. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de pessoas

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ☞ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ☞ Indique que lei e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ☞ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ☞ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) a alta administração segregou as funções relativas à área de gestão de pessoas
- ☐ b) a alta administração recebe apoio de corpo colegiado (p.ex.: comitê composto por integrantes dos diversos setores da organização) formalmente responsável por auxiliá-la na tomada de decisões estratégicas relativas à gestão de pessoas
- ☐ c) a alta administração definiu as responsabilidades dos envolvidos no processo de planejamento da força de trabalho
- ☐ d) há objetivos, indicadores e metas para a gestão de pessoas
- ☐ e) os objetivos, indicadores e metas para a gestão de pessoas são divulgados

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Área de gestão de pessoas; Gestão da estratégia; Gestão de pessoas; Indicador; Indicador de desempenho; Meta; Planejamento da força de trabalho.


Tribunal de Contas da União

Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado

Perfil de Governança e Gestão Públicas – Ciclo 2021 (TC <a definir>)

2140. Monitorar os resultados organizacionais

2152. A liderança monitora o desempenho da gestão de pessoas

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que lei ou norma são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) rotinas de monitoramento do desempenho da gestão de pessoas estão definidas
 - ☐ b) há acompanhamento na execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas
 - ☐ c) os indicadores de desempenho da gestão de pessoas estão implantados (há coleta e análise dos dados necessários à medição de desempenho)
 - ☐ d) relatórios de medição de desempenho da gestão de pessoas estão disponíveis à liderança
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área de Gestão de Pessoas; Gestão de Pessoas; Gestão do desempenho; Indicador; Indicador de desempenho; Meta; Monitoramento da estratégia; Monitorar o desempenho