



**O aperfeiçoamento da Gestão de Pessoas no Serviço Público Brasileiro: a
implantação da Governança de Pessoas nos Institutos Federais de
Educação, Ciência e Tecnologia**

Fernanda Christina Garcia da Costa

Dissertação de Mestrado em Assessoria de Administração

Porto – 2019

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



**O aperfeiçoamento da Gestão de Pessoas no Serviço Público Brasileiro: a
implantação da Governança de Pessoas nos Institutos Federais de
Educação, Ciência e Tecnologia**

Fernanda Christina Garcia da Costa

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Assessoria de Administração, sob a orientação da Doutora Anabela Mesquita e coorientação da Mestra Arminda Maria de Sá Moreira Barbosa Sequeira.

Porto – 2019

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

RESUMO

Uma importante discussão teórico-científica acerca da Administração Pública na área de Gestão de Pessoas hoje é: Qual teoria ou modelo de gestão traria melhores resultados, garantindo a qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos prestadores e do público? Com foco nessas questões e no modelo de Gestão de Pessoas atual na Administração Pública Federal (APF), esta pesquisa aborda a Governança, que se apresenta como uma quebra de paradigma aos modelos de gestão anteriores. No Brasil a Governança tem sido estudada e implantada no domínio público a partir de 2000. Porém somente em 2013 o Tribunal de Contas da União (TCU), instância responsável pela avaliação da implantação da Governança de Pessoas na APF, publica o Acórdão nº 3.023/2013, que trata das recomendações e orientações aos órgãos da Administração Pública Federal Brasileira para que a área de Gestão de Pessoas seja desenvolvida como uma área estratégica nos órgãos, foco da Governança de Pessoas. Com base nessa diretriz do TCU esta pesquisa teve como objetivo analisar como a Governança de Pessoas está sendo implantada nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia no Brasil, tendo em vista o que é Governança de Pessoas para o TCU, quais seus princípios e diretrizes e as dificuldades enfrentadas pelos Institutos para a implantação.

Para atingir os objetivos propostos o estudo foi embasado na Filosofia Interpretativista, com abordagens indutiva e dedutiva. A escolha metodológica enquadra-se no Estudo de Caso e o método utilizado foi o Combinado Simples, com a ferramenta de entrevista semiestruturada, realizada com representantes do TCU e do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e também com a aplicação de questionário de escolha múltipla semiestruturado, aos Gestores de Pessoas dos Institutos Federais. Quanto ao âmbito temporal o período de estudo foi transversal e a análise de dados foi realizada através de uma interpretação direta.

Na análise dos dados foi possível verificar o panorama da implantação da Governança de Pessoas nos Institutos Federais, as principais dificuldades enfrentadas no processo de transposição das diretivas da Governança aos contextos locais e as melhorias ocorridas com a implantação.

Palavras chave: Governança, Governança de Pessoas, Gestão de Pessoas, Gestão Estratégica de Pessoas, Institutos Federais.

ABSTRACT

Currently, the scientific and theoretical discussion about People Management in Public Administration area is: which management theory or model would bring better results, ensuring the quality of services provided and satisfaction of providers and public? Focusing on these issues and about current People Management model in Federal Public Administration (APF), this research talk over about Governance, which presents itself as a break paradigm to previous management models. In Brazil, Governance has been studied and implemented in public administration since 2000. However, only in 2013 Federal Court of Accounts (TCU), institution responsible to assess the People's Governance implementation in APF, has published in 2013 the guidance Judgment nº 3.023/2013, which introduce guidelines and recommendations to Brazilian Federal Public Administration bodies so People's Management area become developed as a strategic area in all public institutions, focusing of People Governance. Based on this TCU guideline, this research aimed to analyze how People Governance is being implemented at Federal Institutes of Education, Science and Technology in Brazil, considering what is People Governance for TCU, what are its principles and guidelines, and the difficulties faced by institutes to implementation.

To reach the proposed objectives, our study has been based on Interpretativist Philosophy, with inductive and deductive approaches. The methodological choice is part of Case Study and used method was the Simple Combined, with the semi-structured interview tool, conducted with representatives from TCU and the Ministry of Planning, Development & Management, also with application of multiple choice semi-structured survey, to People Managers of Federal Institutes. Regarding temporal scope, the study period was cross-sectional and data analysis was performed through a direct interpretation.

Data analysis showed that was possible to verify the panorama of Governance of People implementation in Federal Institutes, the main difficulties faced on process of transposition of Governance directives to the local contexts and improvements that occurred with the implantation.

Key Words: Governance, People Governance, People Management, Strategic People Management, Federal Institutes.

Aos Gestores de Pessoas do Brasil.
Aos Gestores de Pessoas dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia que, com amor e
dedicação, mesmo com todas dificuldades e entraves, têm colaborado para a construção de um país
melhor contribuindo com o seu trabalho para o desenvolvimento de pessoas capazes e qualificadas
que educam “para a vida e para o trabalho”.

AGRADECIMENTOS

Porque dele, e por ele, e para ele *são todas as coisas*; glória, *pois*, a ele eternamente. Amém!

(Romanos 11:36)

Primeiramente a Deus, aba pai, Obrigada! Por estar sempre presente em minha vida e por ter proporcionado a realização deste mestrado.

Ao meu pai Fernando, à minha mãe Regina e ao meu esposo Neubra Alves pelo apoio e carinho.

Aos meus colegas e amigos, em especial Edna, Michelle, Mayara e toda equipe da Diretoria (DSGP) que me apoiaram na realização dessa pesquisa.

Vocês estão no meu coração! Sempre!

Ao professor José Bispo Barbosa, pela oportunidade, abrindo novos horizontes e oportunidades aos servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso – IFMT.

Ao professor Willian Silva de Paula pela continuidade de valorização e qualificação dos servidores do IFMT.

À professora Arminda Sequeira que contribuiu na minha orientação nesse novo caminho da pesquisa científica.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APF – Administração Pública Federal

CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica

CONIF – Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica

DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público

IFAL - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre

IFAL - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas

IFAP - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá

IFAM - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas

IF BAIANO - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano

IFBA - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia

IFB - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília

IFC - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense

IFCE - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina

IFES - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo

IF FARROUPILHA - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha

IF FLUMINENSE - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense

IFSC - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina

IF GOIANO - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano

IFG - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás

IFMA - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão

IFMS - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul

IFMT - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso

IFMG - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais

IFMNG - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais

IFPA - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará

IFPB - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

IFPR - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

IFPE - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco

IFPI - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí

IFRN - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte

IFRS - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
IFRJ - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro
IFRO - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia
IFRR - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima
IFS - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe
IFSP - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo
IF Sertão Pernambucano - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano
IF Sul de Minas Gerais - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais
IF Sudeste de Minas Gerais - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais
IF Sul-Rio-Grandense - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense
IFTO - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins
IFTM - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro
MARE – Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
MPDG - Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
NPM - New Public Management (Nova Gestão Pública)
NPG – Nova Gestão Pública
Rede EPCT ou RFEPCT– Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
SETEC - Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
SEFIP – Secretaria de Fiscalização de Pessoal do Tribunal de Contas da União
SGP – Secretaria de Gestão de Pessoas
SIPEC – Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal
TCU – Tribunal de Contas da União

ÍNDICE GERAL

| | |
|--|------------|
| Capítulo I - Introdução | 1 |
| 1.1. Contextualização | 1 |
| 1.2. Objetivos da Investigação | 3 |
| 1.3. Desenho da Investigação | 4 |
| 1.4. Justificativa para a realização da investigação | 5 |
| 1.5. Da estrutura da Pesquisa..... | 6 |
| Capítulo II - Bases Teóricas..... | 8 |
| 2.1. A evolução da Administração Pública: da Burocrática a Governança..... | 8 |
| 2.2. Governança e Gestão de Pessoas: conceitos e funcionalidades | 11 |
| 2.2.1 Governança..... | 11 |
| 2.2.2 Gestão de Pessoas | 15 |
| 2.3 Conceito e Práticas de Governança para o Tribunal de Contas da União | 21 |
| Capítulo III – Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia: resultados da Avaliação da Governança de Pessoas pelo TCU..... | 31 |
| 3.1 A Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica - RFEPCT | 31 |
| 3.2. A avaliação da Governança de Pessoas pelo TCU na RFEPCT..... | 34 |
| 3.2.1 Avaliação da Governança pelo TCU na APF em 2013 | 34 |
| 3.2.2 Avaliação da Governança pelo TCU na APF em 2016 | 35 |
| Capítulo IV. Metodologia de Investigação | 39 |
| 4.1 Objetivos e hipóteses da investigação | 39 |
| 4.2 Desenho da Investigação | 41 |
| 4.2.1 Construção do Guião da Entrevista | 44 |
| 4.2.2 Construção do Questionário | 47 |
| 4.3 Procedimentos para a realização da pesquisa | 48 |
| Capítulo V- Apresentação e Análise dos Dados..... | 50 |
| 5.1 Análise das entrevistas..... | 50 |
| 5.1.1 Entrevista com o representante do Tribunal de Contas da União - TCU | 50 |
| 5.1.2 Entrevista com o representante do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - MPDG | 57 |
| 5.2 Análise do Questionário aplicado aos Gestores de Pessoas dos IFs..... | 65 |
| 5.2.1 Análise individual das questões aplicadas aos Gestores de Pessoas dos Institutos Federais | 67 |
| 5.3 Discussão dos Resultados..... | 110 |
| Capítulo VI - Considerações Finais | 116 |
| 6.1 Conclusões e implicações teóricas e práticas do estudo..... | 120 |
| 6.2 Limitações do estudo..... | 121 |
| 6.3 Sugestões de Investigações Futuras..... | 121 |
| Referências Bibliográficas | 121 |
| Apêndices..... | 126 |
| I. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para as Entrevistas | 126 |
| II. Roteiro da Entrevista Semiestruturada – Tribunal de Contas da União | 128 |

| | |
|---|-----|
| III. Guião da Entrevista Semiestruturada - Ministério do Planeamento, Desenvolvimento e Gestão | 128 |
| IV. Transcrição de entrevista com representante do Tribunal de Contas da União | 129 |
| V. Transcrição de entrevista com representante do Ministério do Planeamento, Desenvolvimento e Gestão | 134 |
| VII. Questionário aos Gestores de Pessoal dos Institutos Federais de Educação..... | 143 |
| VIII. Anuência para a aplicação do Questionário aos Gestores de Pessoal dos Institutos Federais de Educação | 148 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|---|-----|
| Tabela 1. Administração Pública Patrimonialista, Burocrática e Gerencial ou NPG..... | 9 |
| Tabela 2. Administração Pública Clássica e Nova Gestão Pública (NPG). | 10 |
| Tabela 3. Evolução da Gestão de Pessoas. | 15 |
| Tabela 4. Práticas relacionadas com pessoas e competências | 29 |
| Tabela 5. Levantamento de Governança de Pessoas nos órgãos da APF em 2013 e 2016. | 36 |
| Tabela 6. Detalhamento das Práticas da Governança de Pessoas nos Institutos Federais em 2016. | 37 |
| Tabela 7. Síntese do Desenho de Investigação da Pesquisa. | 44 |
| Tabela 8. Guião de Entrevista..... | 45 |
| Tabela 9. Matriz do Questionário. | 47 |
| Tabela 10. Eixo e Prática explorada no Questionário..... | 65 |
| Tabela 11. Respostas dos Gestores de Pessoas dos Institutos Federais..... | 67 |
| Tabela 12. Área de Pós-Graduação dos Gestores de Pessoas dos Ifs. | 71 |
| Tabela 13: A adoção da descentralização nos Institutos Federais..... | 101 |
| Tabela 14. Impactos da implantação da Governança de Pessoas nos Institutos Federais. | 105 |
| Tabela 15. Melhorias com a implantação da Governança de Pessoas nos Institutos Federais. | 106 |
| Tabela 16. Categorização dos Institutos Federais por capacidade em 2016, pelo TCU..... | 109 |
| Tabela 17. Categorização dos Institutos Federais por capacidade em 2018..... | 109 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1. Modelo de diagnóstico de Gestão de Pessoas | 16 |
| Figura 2. Mecanismos de Governança. | 22 |
| Figura 3. Práticas de Governança. | 23 |
| Figura 4. Modelo de Avaliação de Governança e Gestão de Pessoas | 27 |
| Figura 5. Linha do Tempo da Rede EPCT | 31 |
| Figura 6. Mapa da rede federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica no Brasil | 33 |
| Figura 7. Impactos da implantação da Governança de Pessoas nos Ifs | 105 |
| Figura 8. Melhorias da implantação da Governança de Pessoas nos Ifs | 106 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1. Tempo de serviço dos Gestores de Pessoas nos Institutos Federais..... | 68 |
| Gráfico 2. Tempo de gestão na área de pessoal, excluindo a função de Diretor ou Pró-Reitor. | 68 |
| Gráfico 3. Tempo de atuação como Diretor ou Pró-Reitor de Pessoas. | 69 |
| Gráfico 4. Formação inicial dos Gestores de Pessoas dos Ifs..... | 70 |
| Gráfico 5. Pós-Graduação dos Gestores de Pessoas dos Ifs. | 71 |
| Gráfico 6. Contribuição da formação dos Gestores de Pessoas dos Ifs para o exercício da Gestão de Pessoas. | 72 |
| Gráfico 7. Conhecimento dos Gestores de Pessoas dos Ifs sobre Governança Pública e Governança de Pessoas..... | 73 |
| Gráfico 8. Estratégias de Gestão de Pessoas em alinhamento com o Plano de Desenvolvimento Institucional dos Ifs. | 74 |
| Gráfico 9. Dificuldades na implantação de políticas e estratégias de pessoal alinhadas com o Plano de Desenvolvimento Institucional dos Ifs. | 75 |
| Gráfico 10. Contribuição do alinhamento estratégico da Gestão de Pessoas com o PDI do IF. | 76 |
| Gráfico 11. Existência de Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas com definição de metas e estratégias. | 77 |
| Gráfico 12. Dificuldades na construção do Planejamento Estratégico da área de Gestão de Pessoas..... | 78 |
| Gráfico 13. Contribuições do Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas para essa área. | 79 |
| Gráfico 14. Indicadores de Gestão de Pessoas alinhados com o Planejamento Estratégico dos Ifs..... | 79 |
| Gráfico 15. Dificuldades identificadas pelos gestores na construção de Indicadores de Gestão de Pessoas. | 80 |
| Gráfico 16. Contribuição de Indicadores de Gestão de Pessoas alinhados com o Planejamento Institucional. | 81 |
| Gráfico 17. Identificação do Capital Humano no mapeamento de competências. | 82 |
| Gráfico 18. Dificuldades da identificação de Capital Humano no mapeamento de competências. | 83 |
| Gráfico 19. Contribuições da identificação do Capital Humano e das competências. | 84 |

| | |
|---|-----|
| Gráfico 20. Participação dos servidores lotados na Gestão de Pessoas no planejamento organizacional..... | 85 |
| Gráfico 21. Dificuldades na participação da equipe de Gestão de Pessoas no processo de planejamento organizacional. | 85 |
| Gráfico 22. Contribuição da participação da equipe de Gestão de Pessoas no processo de planejamento organizacional. | 87 |
| Gráfico 23. Implantação de Política de Sucessão da Gestão nos Institutos Federais. | 87 |
| Gráfico 24. Dificuldades para a implantação de Política de Sucessão da Gestão nos Institutos Federais..... | 88 |
| Gráfico 25. Contribuições da implantação de Política de Sucessão da Gestão nos Institutos Federais..... | 89 |
| Gráfico 26. Implantação de Capacitação de Líderes nos Institutos Federais. | 90 |
| Gráfico 27. Dificuldades para a implantação de programas de capacitação de líderes e de servidores para o cumprimento da missão organizacional. | 91 |
| Gráfico 28. Contribuições da implantação de um programa de capacitação de líderes. | 92 |
| Gráfico 29. Existência de Sistema de Gestão de Desempenho nos Institutos Federais. | 93 |
| Gráfico 30. Dificuldades enfrentadas na construção de Sistemas de Gestão de Desempenho nos Ifs. | 93 |
| Gráfico 31. Contribuições da implantação de uma cultura organizacional orientada para alcançar resultados..... | 94 |
| Gráfico 32. Os Intitutos Federais adotaram a Gestão de Talentos?..... | 95 |
| Gráfico 33. Dificuldades para implantação da Gestão de Talentos nos Institutos Federais.... | 96 |
| Gráfico 34. Contribuições da implantação da Gestão de Talentos nos Institutos Federais. | 96 |
| Gráfico 35. Houve a implantação da <i>accountability</i> nos Institutos Federais?..... | 97 |
| Gráfico 36. Dificuldades na implantação da <i>accountability</i> nos Institutos Federais..... | 98 |
| Gráfico 37. Contribuições da implantação da <i>accountability</i> nos Institutos Federais..... | 99 |
| Gráfico 38. Implantação da Gestão de Riscos na área de Gestão de Pessoas nos IFs..... | 99 |
| Gráfico 39. Dificuldades na implantação da Gestão de Riscos na área de Gestão de Pessoas nos IFs. | 100 |
| Gráfico 40. Contribuições da implantação da Gestão de Riscos na área de Gestão de Pessoas nos IFs. | 101 |
| Gráfico 41. Contribuições da descentralização da área de Gestão de Pessoas nos IFs. | 102 |
| Gráfico 42. A área de Gestão de Pessoas é estratégica nos Institutos Federais?..... | 103 |
| Gráfico 43. Os gestores dos IFs tem conhecimento sobre o que é Governança de Pessoas? 103 | |

| | |
|--|-----|
| Gráfico 44. Os Institutos Federais adotam as práticas de Governança de Pessoas? | 104 |
| Gráfico 45. Estágios da implantação da Governança de Pessoas nos Institutos Federais. | 107 |
| Gráfico 46. Fase de implantação e avaliação de melhorias da Governança de Pessoas nos IFs. | 108 |
| Gráfico 47. Principais dificuldades na implantação da Governança de Pessoas. | 108 |

1.1. Contextualização

A eficiência dos Serviços Públicos sempre foi almejada pelos cidadãos e discutida nas políticas para aprimoramento da Gestão Pública nos países desenvolvidos e em desenvolvimento. Essa busca pela eficiência no serviço público é matéria científica largamente discutida e construída desde o início dos anos de 1880 principalmente nos países da América do Norte e da Europa. A preocupação com gerir a coisa pública tem levado à construção de novas teorias, ora a partir de fundamentos da ciência política, ora incorporando novos conceitos e novos métodos de gestão e de administração a partir do aprimoramento de seus instrumentos, passando por diferentes designações desde a Administração Científica até a mais atual designada por alguns autores como Governança.

A Governança é um conceito que tem sido discutido também em algumas áreas das ciências humanas e sociais e está sendo implantada em muitos países como Austrália, Estados Unidos e países da União Europeia. Assim como outros modelos de gestão, a Governança tem início no mundo corporativo sendo difundida e aplicada posteriormente no domínio público.

Não é diferente no Brasil onde a Governança tem sido discutida e aplicada nas grandes organizações privadas envolvendo os dirigentes, os conselheiros, os empresários, os acionistas, ou seja, todos os *stakeholders*¹, cujo fim é o alcance dos objetivos organizacionais.

Em 2000 a Governança começa a ser estudada e implantada no domínio público e um dos maiores incentivadores da prática da Governança na Administração Pública Brasileira foi o Tribunal de Contas da União (TCU).

O TCU é um tribunal administrativo de controle externo do Governo Federal responsável pelo acompanhamento, fiscalização e julgamento das contas de administradores públicos e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos federais, bem como as contas de qualquer pessoa que der causa a perda, extravio ou outra irregularidade que resulte prejuízo ao erário (Brasil, 1988).

O TCU a partir de princípios constitucionais e da legislação em vigor também primando pelo aperfeiçoamento da Administração Pública Federal inicia em 2007 o controle das ações

¹ Conforme Chiavenato (2014, p. 8) *stakeholders* do inglês *stake*= interesse e *holder* = aquele que possui. São as partes interessadas que devem estar de acordo com as práticas de governança executadas pela organização

do governo sobre a real eficiência e efetividade das políticas públicas através das políticas de Governança.

A Governança no setor público de acordo com o TCU é um:

Conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade, (Tribunal de Contas da União, 2014, p. 5-6).

Essa perspectiva da Governança é aplicada pelo TCU na área de Gestão de Pessoas a partir de 2013 com a avaliação de sua implantação em 330 órgãos da Administração Pública Federal Brasileira através da aplicação de um questionário sobre as práticas de Governança na Gestão de Pessoas, com a participação de 305 órgãos, ou seja, 92% dessas organizações (Tribunal de Contas da União, 2013a).

A avaliação da Gestão de Pessoas pelo TCU a partir da perspectiva da Governança refletem as mudanças na área, sendo de vital importância tanto no domínio privado quanto no serviço público. Isso ocorre devido ao reconhecimento de que o fator humano nas organizações e sua qualidade são fundamentais, pois dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas metas. Ou seja, as pessoas deixaram de ser vistas pela organização como meros recursos e passaram a ser vistas como elementos impulsionadores do sucesso da organização, capazes de dotá-la de criatividade, renovação e empreendedorismo (Chiavenato, 2010).

A avaliação realizada em 2013 demonstrou uma realidade alarmante para o TCU, pois durante o acompanhamento das ações públicas o Tribunal percebeu que a maioria das instituições federais não possuía capacidade de entregar à sociedade aquilo que se espera, principalmente, por deficiência em liderança, estratégias, tomada de decisões, desempenho das pessoas e escassez de pessoal, tornando necessário um direcionamento e monitoramento da área de Gestão de Pessoas em prol da melhoria contínua dos serviços prestados pela Instituição.

Assim com o objetivo de persuadir uma mudança nos órgãos da Administração Pública Federal, o TCU expediu o Acórdão nº 3.023/2013, recomendando uma série de medidas para promover o comprometimento da Alta Administração com a área de Gestão de Pessoas, visando garantir a eficiência do Serviço Público, cujo cumprimento tem sido acompanhado periodicamente pelo Tribunal de Contas da União.

Em 2016 o TCU efetuou nova avaliação quanto à implantação das práticas da Governança na área de Gestão de Pessoas da Administração Pública Federal. Com os dados dessa avaliação o TCU elencou os órgãos da APF pelo percentual de práticas de Governança implantadas em cada órgão, elaborando um panorama da implantação da Governança em 2016.

Portanto a partir desse panorama e com base na avaliação do TCU, acerca do desenvolvimento da Gestão de Pessoas como área estratégica, esta investigação tem como objetivo analisar como a Governança de Pessoas está sendo implantada nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia no Brasil, tendo em vista o que é Governança de Pessoas para o TCU, quais seus princípios e diretrizes e quais as dificuldades enfrentadas pelos Institutos para a implantação.

Para isso foram levantadas algumas questões de extrema importância: os Gestores da área de Gestão de Pessoas dos Institutos Federais compreendem o que é Governança em termos gerais? Compreendem o que é Governança de Pessoas para o TCU? E quais são seus princípios e diretrizes? Esses conceitos e diretrizes estão sendo implantados e praticados em suas gestões?

1.2. Objetivos da Investigação

O objetivo geral dessa investigação é analisar como a Governança de Pessoas está sendo implantada nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia no Brasil, tendo em vista o que é Governança de Pessoas para o TCU, quais seus princípios e diretrizes e quais as dificuldades enfrentadas pelos Institutos para a implantação.

Diante desse objetivo foram elencados os seguintes objetivos específicos:

a) Partindo do conceito de Governança, como definido pelo TCU, examinar como ela pode ser aplicada na área de Gestão de Pessoas no domínio Público;

b) Averiguar se o órgão central de pessoal do Poder Executivo Brasileiro, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MPDG, responsável pela orientação e normatização das práticas de Gestão de Pessoas da Administração Pública Federal - APF no Brasil, possui diretrizes específicas para a implantação da Governança de Pessoas nas Instituições a ele vinculadas;

c) Identificar quais os impactos e as principais dificuldades enfrentadas pelos Institutos Federais para a implantação da Governança de Pessoas;

d) Verificar se houve melhorias com a implantação da Governança de Pessoas nos Institutos Federais;

e) Descrever o panorama geral da implantação da Governança de Pessoas nos Institutos Federais;

f) Analisar em que estágio da implantação da Governança de Pessoas se encontra os Institutos Federais atualmente.

Perscrutando a investigação foram levantadas as seguintes hipóteses acerca da implantação da Governança de Pessoas nos Institutos Federais de Educação:

1. Como os Institutos Federais não têm competência para elaborar as macropolíticas, indispensáveis à implantação da Governança de Pessoas, a ausência dessas políticas ou a sua deficiente elaboração dificultam a efetividade da implantação da Governança nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia;

2. A maior dificuldade no processo de implantação da Governança de Pessoas poderá ser a mudança de paradigma no Serviço Público Brasileiro, que mudou do Burocrático para o Gerencial e desse para a Governança sem que a necessária sensibilização, educação e formação tenham sido realizadas de modo a promover uma concomitante mudança de mentalidade;

3. As melhorias observadas na Gestão de Pessoas dos Institutos Federais estão diretamente relacionadas com a implantação com sucesso da Governança de Pessoas nessas Instituições;

4. O desconhecimento sobre o modelo de Governança de Pessoas por parte dos responsáveis por esta área poderia ser uma das causas dos Institutos Federais apresentarem diferentes estágios na sua implantação;

5. Houve uma evolução e melhorias no estágio da Governança de Pessoas nos Institutos Federais desde a avaliação realizada em 2016 pelo TCU.

1.3. Desenho da Investigação

Considerando a necessidade de compreender e interpretar os significados que constituem a Governança Pública e a Governança de Pessoas, a perspectiva de investigação, a Filosofia Interpretativista demonstrou ser a mais adequada, isto porque essa filosofia, conforme aponta Saunders e Tosey (2013) se concentra na análise de fenômenos sociais a partir das relações entre as pessoas, compreendendo seu mundo social a partir do seu ponto de vista.

A metodologia utilizada nessa investigação será o estudo de caso que, conforme Yin, “investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto no mundo real” (Yin, 2015, p.2) e para Alves-Mazzotti (2006), os exemplos mais comuns para esse tipo de estudo são os que focalizam apenas uma unidade, mas, podemos ter também estudos de casos múltiplos.

Para os objetivos propostos nesta pesquisa utilizaremos a abordagem dedutiva na análise do modelo de Governança proposto pelo TCU em contraponto com a realidade da implantação nos Institutos Federais e a abordagem indutiva na análise de dados, buscando identificar possíveis padrões. Já o método de investigação será o Método Combinado simples e os

instrumentos de recolha de dados serão entrevistas semiestruturadas realizadas com um representante do Tribunal de Contas da União e com um representante do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, para compreender a mudança de modelo de gestão realizada, segundo as diretrizes do TCU e verificar quais ações o MPDG possui para a implantação da Governança de Pessoas nos órgãos da APF.

Serão aplicados também questionários semiestruturados aos Gestores de Pessoas dos Institutos Federais, para analisar o estágio da implantação da Governança de Pessoas nos Institutos Federais, quais as dificuldades, impactos e melhorias resultaram dessa implantação.

O período temporal da pesquisa considera dois momentos distintos. O primeiro recorte de pesquisa foi o levantamento de dados do TCU de 2016 que aponta pequenas melhorias da implantação de Governança de Pessoas nos órgãos da APF, citando o estágio dos Institutos Federais quanto à implantação da Governança de Pessoas. No segundo recorte temporal serão obtidos dados atuais acerca do panorama geral da implantação da Governança de Pessoas nos Institutos Federais. Diante desse esboço de pesquisa o período temporal será transversal.

A investigação teórica foi realizada com estudo de fontes de dados secundários dos seguintes temas: (a) Administração Pública; (b) Governança; (c) Gestão de Pessoas; e (d) Governança na Gestão de Pessoas. Foram consideradas ainda as bases de dados científicas, tais como: Repositórios das Universidades Federais Fluminense, Brasília e Uberlândia; Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes); Revista do Serviço Público da Escola Nacional de Administração Pública e da Revista de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas; ResearchGate, Oxford Academy, *B-on* e ainda o site do Tribunal de Contas da União. Buscando assim as principais informações, conceitos e temas que justificam ou explicam a Governança e a abordagem utilizada pelo TCU para construir a abordagem de Governança na área de Gestão de Pessoas.

Os resultados foram analisados recorrendo à interpretação direta, por ser considerada a mais adequada para responder às questões de investigação e alcançar os objetivos propostos.

1.4. Justificativa para a realização da investigação

O principal interesse para a realização da presente investigação reside em verificar qual o impacto que a implantação da Governança pode trazer para a melhoria da qualidade dos Serviços Públicos no Brasil, em especial na área de Gestão de Pessoas. Considerando ainda a escassez de estudos sobre a Governança de Pessoas no contexto nacional, esta investigação será

uma importante reflexão sobre os impactos dessa nova metodologia de Gestão de Pessoas nos órgãos da Administração Pública Federal.

A segunda motivação foi analisar em que estágio se encontra a implantação da Governança na área de pessoal e seus impactos nessa área dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Essa motivação foi decorrente não só do interesse profissional, visto que a pesquisadora atua numa Instituição Federal de Ensino, mas também o facto do conhecimento adquirido acerca da Governança de Pessoas auxiliarem na melhoria dos serviços prestados pela área de Gestão de Pessoas.

Deste modo, essa pesquisa busca contribuir para a compreensão do modelo da Governança de Pessoas, das dificuldades e das melhorias que podem decorrer da sua implantação nos órgãos que compõem a Administração Pública Federal e assim tirar conclusões sobre os seus benefícios na prática, a partir de uma amostra da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCCT, também denominada Rede Federal EPCT), quais sejam os Institutos Federais de Educação.

1.5. Da estrutura da Pesquisa

A investigação foi estruturada na forma de capítulos, elaborados de forma sequencial para embasar a pesquisa teoricamente e fomentar a análise de dados.

Este primeiro capítulo trata da introdução ao tema pesquisado, destacando os objetivos, o problema e a motivação da pesquisa, destacando inclusive a relevância do estudo para a análise do modelo de Gestão adotado nos Institutos Federais.

O segundo capítulo traz a revisão da literatura relacionada ao tema e apresenta a revisão bibliográfica sobre Governança e Gestão de Pessoas.

No terceiro capítulo expõe-se o objeto de pesquisa, os Institutos Federais de Educação, no que concerne a seu histórico de criação e funcionamento e a pertinência do estudo da implantação da Governança de Pessoas nessas instituições públicas e os resultados da avaliação realizada pela TCU em 2013 e 2016 sobre a Governança de Pessoas nos órgãos públicos federais brasileiros, incluído os Institutos Federais.

O quarto capítulo mostra o desenho metodológico da investigação, detalhando a justificativa para a escolha da metodologia, do método e das ferramentas de pesquisa para coleta de dados. Apresenta ainda a concepção filosófica da investigação e o recorte temporal do objeto de pesquisa.

No quinto capítulo apresentam-se os dados recolhidos na investigação e as análises realizadas, detalhando as respostas dos entrevistados e verificando se o objetivo das questões foi atingido, considerando o objetivo da pesquisa, bem como as conclusões que é possível extrair do estudo realizado.

Por último no sexto capítulo são discutidas as considerações finais, as limitações e as dificuldades da investigação, ressaltando as sugestões de pesquisas para trabalhos futuros.

Capítulo II - Bases Teóricas

Neste capítulo, abordamos o que é Governança baseando-nos em estudos realizados por órgãos de controle, artigos científicos e outras fontes bibliográficas que tratam dos temas: Administração Pública, Governança e Gestão de Pessoas, temas importantes na compreensão da Governança de Pessoas conforme abordagem realizada pelo TCU quando da definição de seus princípios e práticas que também serão abordados nesse capítulo.

Cabe esclarecer que não há pretensão de realizar uma revisão exaustiva da literatura dos temas enunciados, mas focar nos conceitos que auxiliarão na compreensão da perspectiva da Governança e da Governança de Pessoas, que são indispensáveis à consecução dos objetivos desta pesquisa.

2.1. A evolução da Administração Pública: da Burocrática a Governança

A função pública tem origem no continente europeu com o estabelecimento da “separação dos poderes públicos e a separação entre estes, no seu conjunto, e a Administração Pública”, (Rocha, 2005, p. 1). Esta separação entre o público e o privado, entre os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário e entre a política e a administração dão início à evolução e ao aperfeiçoamento da Administração Pública.

Desde 1880 a relação política-administração tem sido um debate relevante envolvendo e desafiando estudiosos e técnicos sobre a existência de um instrumento para traduzir políticas públicas em resultados concretos (Demir & Nyhan, 2008).

Essa busca pelo aprimoramento da Administração Pública desde seu início tem transitado pela dicotomia: política e administração, embora indissociáveis por fazerem parte das ciências sociais, a sobreposição de qualquer uma delas na prática pode influenciar no resultado obtido pelo Estado. Essa dicotomia tem duas vertentes que servem propósitos distintos: o propósito da política é fornecer orientação política à Administração Pública através de políticas públicas que culminam em legislação e do outro lado a Administração Pública tem a responsabilidade de traduzir essas políticas em resultados para a sociedade (Demir & Nyhan, 2008).

Ao longo deste trabalho observa-se que essa dicotomia na Administração Pública está totalmente inserida na Governança, pois a Governança será utilizada como forma de convergir ou transformar as políticas públicas na prestação do Serviço Público. Historicamente a evolução e o aperfeiçoamento da Administração Pública passam por três modelos ou, como alguns

autores descrevem três fases, evidenciados em muitos países, inclusive no Brasil: a Administração Pública Patrimonialista, a Burocrática ou Weberiana e a Gerencial ou Nova Gestão Pública (NPM)².

De acordo com Chiavenato (2012) no Brasil esses três modelos se sucedem no tempo, sem que sejam inteiramente abandonados e podem ser identificadas pelas principais características descritas na Tabela 1.

Tabela 1. Administração Pública Patrimonialista, Burocrática e Gerencial ou NPG.

| Patrimonialista | Burocrática | Gerencial ou NPG |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • O Estado funciona como extensão do poder do soberano e os seus auxiliares servidores possuem <i>status</i> de nobreza; • A coisa pública não é diferenciada do patrimônio do soberano; • Corrupção e nepotismo são inerentes a esse modelo; | <ul style="list-style-type: none"> • Surge como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista; • Tem como princípios: a profissionalização, o ideal de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade e o formalismo e o controle exacerbado. • O foco é o atendimento das necessidades das próprias burocracias, onde as políticas públicas e o cidadão são deixados em segundo plano. | <ul style="list-style-type: none"> • Surge como resposta à expansão econômica e social do Estado, a globalização da economia mundial, visto o modelo anterior demonstrar ineficiência no atendimento das novas demandas da sociedade; • Tem como foco a estratégia voltada para: estabelecimento de objetivos, autonomia e controle ou cobrança sobre os resultados; • Identifica o cidadão como contribuinte e cliente de seus serviços e busca atendê-los como finalidade de sua existência. |

Fonte: Elaborada pela Autora, adaptado de Chiavenato (2012, pp. 107 – 109).

O modelo gerencial ou a Nova Gestão Pública surge durante a década de 1980 no contexto internacional inicialmente e com mais vigor em alguns países do mundo anglo-saxão (Grã-Bretanha, Estados Unidos, Austrália e Nova Zelândia), e depois, gradualmente, na Europa continental, no Canadá e posteriormente no Brasil a partir de 1995, conforme apontam Abrucio, (1997); Rodrigues e Araújo (2005); e Matias-Pereira (2008).

Como corrobora Bevir (2013), a Nova Gestão Pública procura romper com os entraves burocráticos e políticos e permitir às organizações tornarem-se mais produtivas e eficientes. Seu objetivo é de que o setor público apresente resultados eficientes, eficazes e de qualidade, proporcionando uma maior flexibilidade para exploração das alternativas de regulação e previsão pública, alcançando maior efetividade a custos menores a partir de novos métodos de gestão utilizados no domínio privado.

Martins-Pereira (2010, p. 4) complementa que o:

propósito da NPM era diminuir o tamanho do Estado, em particular, promover a redução do tamanho da máquina administrativa, o aumento de sua eficiência e a criação de mecanismos voltados à responsabilização dos atores políticos.

² Refere-se à expressão em inglês *New Public Management* que pode ser traduzido para português como Nova Gestão Pública, no texto em diante usaremos a sigla que representa o significado em português NGP.

Em uma comparação entre a Administração Pública Clássica e a NPG, Osborne (2010) apresenta as seguintes características de cada modelo:

Tabela 2. Administração Pública Clássica e Nova Gestão Pública (NPG).

| Administração Pública Clássica | Nova Gestão Pública (NPG) |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Domínio do "estado de direito"; • Foco na administração de regras e diretrizes definidas; • Papel central para a <i>burocracia</i> na elaboração e implantação de políticas, procedimentos, regras e descrição de funções precisas; • A “política-administração” com foco em prestação de serviço a partir de repartições públicas especializadas; • Compromisso com o orçamento incremental; • A hegemonia do profissional na prestação de serviços públicos. | <ul style="list-style-type: none"> • Atenção às lições da gestão do setor privado; • Crescimento do “gerenciamento” prático; • Foco na liderança empreendedora dentro de organizações de serviço público; • Ênfase no controle e avaliação de insumos e produtos, e na gestão de desempenho e auditoria; • Desagregação dos serviços públicos para suas unidades mais básicas e um foco na gestão de custos; • Crescimento do uso de mercados, concorrência e contratos e prestação de serviços nos serviços públicos. |

Fonte: Elaborada pela Autora, adaptado de Osborne (2010).

Ainda de acordo com Osborne (2010) por melhor que a utilização das teorias apresentadas pela NPG na Administração Pública tenham se apresentado como uma ruptura dos modelos pré-existentes as crises fiscais, econômicas e políticas nos Estados Unidos e na Europa nas décadas de 80 e 90, a percepção dos cidadãos de que as prestações de serviços públicos continuavam ineficientes, o permanente desenvolvimento da democracia, a crescente independência, autonomia e até autossuficiência que as pessoas, famílias, grupos socialmente organizados e socialmente relevantes alcançaram com uma maior reivindicação de participação social, a interferência de organizações internacionais e cumprimento de convênios ou acordos internacionais iniciam principalmente na Grã-Bretanha várias críticas à abordagem da NPG sendo classificada por alguns autores como contraditória e superficial, Osborne (2010), uma vez que essa abordagem não consegue trazer um método científico único para diferentes realidades e contextos com suas especificidades políticas e culturais diferentes.

Essas transformações geram a necessidade de mudanças também na concepção de Governo, Políticas Públicas e Gestão Pública, onde:

A solução de problemas não passa pela preservação de uma autoridade central capaz de impor soluções aos subordinados, mas o resultado da interação de uma pluralidade de atores, que frequentemente têm diferentes interesses, valores, orientações cognitivas e recursos, conforme Archibugi (2003) citado em Osborne (2010, p. 19).

E o Estado precisa se adaptar às novas exigências da sociedade e buscar ações inovadoras e políticas de gestão orientadas para a eficiência, a eficácia e efetividade, a excelência, a criação de valor público, a flexibilidade e inovação, abordagem gerencial;

aprimoramento do serviço público e competência em recursos humanos, entre outras ações, (Matias-Pereira, 2010).

Assim para Osborne (2010) tanto a Administração Pública Clássica quanto a Nova Gestão Pública não conseguem tratar a complexa realidade da concepção, entrega e gestão do serviço público no século XXI nos países da América do Norte e da Europa.

Quanto ao Brasil a discussão sobre a NPG e a implantação dos seus métodos se inicia a partir da década de 90, na gestão do Presidente Fernando Henrique Cardoso, gestão essa embasada na reforma do Estado, cuja finalidade era equilibrar as contas públicas e buscar a reconfiguração das estruturas estatais do modelo burocrático para o modelo gerencial. Porém de acordo com Matias-Pereira (2008, p. 16):

Na gestão pública, o país nunca chegou a ter um modelo de burocracia pública consolidada. Constata-se a existência de um padrão híbrido de burocracia patrimonial. Há uma trajetória de construção burocrática e outra de construção democrática, mas ambas parecem reciprocamente disfuncionais. É perceptível que o Estado patrimonialista está fortemente presente na cultura política brasileira e se manifesta no clientelismo, no corporativismo, no fisiologismo e na corrupção.

Por conseguinte, as trajetórias de modelos gerenciais no país são percebidas com certa parcimônia, já que, ainda hoje, em muitos órgãos públicos não houve ruptura dos resquícios patrimonialistas e burocráticos para a NPG, baseada em processos gerenciais.

Matias – Pereira (2008, p.17) esclarece ainda que:

Essas reformas, que deixaram muito a desejar, retomam com maior intensidade na primeira década do século XXI, visto que uma nova sociedade e uma nova economia exigem uma administração pública mais competitiva, eficiente e transparente. Tendo como base de apoio uma estrutura pesada, burocrática e centralizada, a administração pública brasileira não tem sido capaz de responder, como organização, às demandas e aos desafios da modernidade.

Conseqüentemente apesar das mudanças teóricas e propostas de melhorias nos métodos de Administração Pública já estarem discutindo a Governança em países da Europa e dos Estados Unidos desde os anos 90, no domínio público o Brasil ainda está começando essas discussões, com grande influência do TCU, razão pela qual entender a Governança nos órgãos da APF tem se tornado tão importante para os gestores públicos.

2.2. Governança e Gestão de Pessoas: conceitos e funcionalidades

2.2.1 Governança

As mudanças e transformações tecnológicas, econômicas e sociais que marcaram o século XX, mudaram a relação da sociedade com o Estado no mundo, assumindo novas

perspetivas e com elas novas expectativas. Para o atendimento dessas novas expectativas os modelos anteriores de Administração Pública não foram suficientes para supri-las e para alguns autores como Osborne (2010) nem o modelo da NPG conseguiu atender à realidade e as necessidades de muitos países na Europa, iniciando assim a discussão sobre um novo modelo: a Governança.

É nesse contexto que a Governança surge como opção na Administração, conceituada como um modelo de Gestão efetivo para os problemas e processos gerenciais. Cabe ressaltar que para o Banco Mundial há distinção entre Gestão e Governança: enquanto a Governança está preocupada em “fazer a coisa certa”, a Gestão está preocupada com “fazer as coisas bem”, (World Bank, 2007), porém, verificamos que em muitos momentos esses conceitos se confundem quando na verdade eles são complementares.

Observa-se assim que o termo Governança tem sido utilizado tanto no mundo corporativo quanto no domínio público e que nas últimas três décadas o conceito e a importância que atualmente lhe são atribuídas passaram por um processo de transformação e aprimoramento.

De acordo com os órgãos fiscalizadores internacionais a implantação da Governança Pública deve contribuir para criar instrumentos que assegurem que os objetivos institucionais sejam sempre alcançados, evitando que os interesses pessoais prevaleçam sobre os interesses organizacionais, trazendo resultados positivos para a sociedade - os usuários dos Serviços Públicos - bem como equilibrar o interesse público com a prestação de contas do Governo havendo uma crescente complexidade do ambiente regulador, que exige prestação de contas aos *stakeholders* e garantindo a transparência das políticas públicas e a motivação da equipe prestadora dos Serviços Públicos. (Office for Public Management Ltd and The Chartered Institute of Public, 2004), (The Netherlands Ministry of Finance Government Audit Policy Directorate, 2000) e (International Federation of Accountants & Chartered Institute of Public Finance and Accountancy, 2014).

A Governança, de acordo com Osborne (2010), facilita a compreensão das maneiras pelas quais o poder penetra nos espaços, processos e práticas de políticas, e as disposições institucionais formais e informais.

Já para Gonçalves (2005) a Governança é um meio e processo capaz de produzir resultados eficazes. Rhodes (2000) complementa que Governança significa uma mudança no significado de Governo, referindo-se a um novo processo de governar; ou uma mudança na condição de regra ordenada; ou o novo método pelo qual a sociedade é governada e Osborne,

(2010) destaca três grandes escolas de literatura da Governança: a Governança Corporativa, a “Boa” Governança e a Governança Pública.

A Governança Corporativa está preocupada com os sistemas e processos internos que fornecem orientação e prestação de contas a qualquer organização. É um modelo de gestão criado no mundo corporativo e em organizações que deixam de ser gerenciadas diretamente por seus proprietários os quais delegam autoridade e poder da administração desses recursos a terceiros.

O estudo de Berle e Means (1932), citado em Barros (2014, p. 30) intitulado *The Modern Corporation and Private Property*, é considerado o marco inicial em Governança Corporativa e teve como objetivo analisar de forma empírica a composição acionária das maiores empresas norte-americanas dos anos 30 e discutir os inevitáveis conflitos de interesse que poderiam acarretar para o desempenho e valor das companhias desta nova forma de gestão.

Esse estudo resultou na Teoria da Agência, baseada na separação entre propriedade e gestão. A ideia central dessa teoria é que a delegação da gestão a terceiros levaria ao melhor desempenho da organização e a evidenciar os potenciais conflitos entre os proprietários dos negócios e os administradores, devido a diferentes visões e interesses. Assim a Teoria da Agência é fundamental para a compreensão da Governança, pois na iniciativa privada o proprietário ou os acionistas delegam a terceiros a administração de sua organização e no Serviço Público a sociedade delega ao agente público a administração dos bens públicos.

A Governança Corporativa pode ser entendida ainda como a fixação de um sistema de controle de gestão de acordo com o qual as organizações são dirigidas e controladas (Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, 1996), ou ao conjunto de mecanismos de convergência de interesses de atores direta e indiretamente impactados pelas atividades das organizações (Shleifer & Vishny, 1997), mecanismos esses que protegem os investidores externos da expropriação dos gestores e acionistas.

Quanto à “Boa” Governança, ela surge da preocupação da promulgação de normas, modelos de Governança social, política e administrativa por Governos e organismos como o Banco Mundial e torna-se um modelo fundamentado em boas práticas gerenciais de *accountability*³ e de valores éticos.

A comissão independente em Serviços Públicos do Reino Unido, (Langlands, Office for Public Management, London, & Chartered Institute of Public Finance and Accountancy, 2004, p. 5) ao tratar sobre a Boa Governança entende que:

³ O termo *accountability* não possui tradução literal na língua portuguesa, sendo muito utilizado como sinônimo de prestação de contas, responsabilização e transparência.

1. Boa Governança significa concentrar-se no propósito da organização e sobre os resultados para cidadãos e usuários de serviços;
2. Boa Governança significa atuar com eficiência em projetos claramente definidos;
3. Boa Governança significa promover valores para toda organização e demonstração dos valores da boa Governança através do comportamento;
4. Boa Governança significa tomar decisões transparentes e gestão de risco;
5. Boa Governança significa desenvolver a capacidade de o corpo de governo ser eficaz;
6. Boa Governança significa engajar as partes interessadas com responsabilidade real.

Ainda de acordo com o Instituto Chartered de Finanças Públicas e Contabilidade - CIPFA (2004) e com o governo da Austrália, conforme Guia de Melhores Práticas da Auditoria (2014), para implantar a Boa Governança em órgãos e entidades da Administração Pública é importante dentre várias ações: focar em resultados de alta qualidade para cidadãos, gerenciar riscos, eficácia do corpo diretivo das organizações, transparência e *accountability*.

Já a Governança Pública surge a partir da preocupação com o gerenciamento e o desempenho das organizações públicas. Constitui-se como um mecanismo de avaliação, direção e monitoramento e de interações entre estruturas, processos e tradições, as quais determinam como cidadãos e outras partes interessadas são considerados, como as decisões são tomadas e como o poder e as responsabilidades são exercidos. Ou seja, preocupa-se com a capacidade dos sistemas políticos e administrativos de agir efetiva e decisivamente para resolver problemas públicos (Peters, 2012).

Matias-Pereira (2010), um dos primeiros autores a tratar da Governança no Brasil, descreve a Governança Pública como um sistema que determina o equilíbrio de poder entre os envolvidos - cidadãos, representantes eleitos (governantes), alta administração, gestores e colaboradores - com a finalidade de permitir que o interesse social prevaleça sobre os interesses de pessoas ou grupos. Corrobora ainda que embora o Setor Público e o privado tenham focos específicos diferentes, surge a necessidade da utilização de ferramentas gerenciais que separem a propriedade e a gestão a partir de princípios básicos e convergentes: transparência, equidade, cumprimento das leis, prestação de contas e conduta ética, adaptando e transferindo conhecimentos gerenciais desenvolvidos no setor privado para o público.

Portanto ao analisarmos as três grandes escolas teóricas sobre Governança, vemos que esse modelo de gestão tem se tornado um sistema que engloba a capacidade de planejar, gerenciar, desenvolver e controlar as políticas públicas através de práticas que sejam efetivas, éticas, transparentes sempre em prol do interesse público alcançando os resultados esperados e cumprindo todos os requisitos de prestação de contas.

Por conseguinte, a Governança compreende todos os objetivos de que tratavam os processos da Nova Gestão Pública e se complementam com a efetiva participação da sociedade na construção desse novo modelo, pressupondo uma gestão mais participativa, seja pelos chamados *stakeholders*, seja pela sociedade civil, pelas organizações sem fins lucrativos ou outras formas de participação social, tendo como diferencial a participação desses atores na construção das políticas públicas que afetam diretamente as interações humanas e institucionais e o desenvolvimento econômico e social.

Do exposto, consubstanciado na literatura internacional e brasileira, tanto na teoria quanto a definição dos órgãos internacionais, como o Banco Mundial e Institutos de Auditoria, a Governança é fundamental para o aprimoramento da Administração Pública.

Essa avaliação também chegou ao Brasil, especificamente para o Tribunal de Contas da União, que unificado aos métodos e processos de controle e auditoria desses órgãos internacionais, a partir dessa nova perspectiva e da consolidação da Governança nas políticas institucionais de muitos países, inicia a partir de 2007 a avaliação da implantação da Governança na Administração Pública Brasileira.

2.2.2 Gestão de Pessoas

A profissionalização da área de Gestão de Pessoas surgiu a partir do crescimento e da complexidade das tarefas organizacionais, evoluindo das atividades de Departamento de Pessoal ou Relações Industriais para Administração de Recursos Humanos, com foco nas atividades de admissão, registro legal, controle e demissão, ou seja, ações de cunho fiscalizador e regulador (Leal, 2017). Com a evolução da ciência da Administração ocorre também o aprimoramento da área de Recursos Humanos, sendo que as atividades rotineiras e burocráticas deixaram de ser prioridade nas organizações para priorizar as pessoas, conforme mostra a Tabela 3.

Tabela 3. Evolução da Gestão de Pessoas.

| Período | Características |
|------------------|-------------------------------|
| 1930 | Contábil |
| 1930 a 1950 | Legal |
| 1950 a 1965 | Tecnicista |
| 1965 a 1985 | Administrativa e Sindicalista |
| A partir de 1990 | Estratégica |

Fonte: Elaborada pela Autora, adaptado de (Marras, 2003, 2011), (Franco, 2008) e (Tose, 1997), citados em Leal (2017, p.30).

Toda a organização, desde as multinacionais até às atuais *startups*⁴ e às organizações públicas, são formadas de pessoas e a Gestão de Pessoas deve possuir papel relevante para promover o fortalecimento e o crescimento da organização através do desenvolvimento de áreas e competências como: motivação, liderança, desempenho individual e de equipes, compensações, benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho, qualificação e qualidade de vida.

Para Chiavenato (2010) com as mudanças dos conceitos e práticas gerenciais, as empresas passaram a investir nas pessoas que podem satisfazer e encantar os clientes, constituindo com elas o elemento básico do sucesso empresarial. Essa estratégia na área de Gestão de Pessoas torna-se um diferencial, pois, as pessoas passam a ser reconhecidas como instrumentos fundamentais para o alcance dos objetivos e a realização da missão da organização.

Chiavenato estabelece seis processos básicos de Gestão de Pessoas: processos de agregar pessoas, processos de aplicar pessoas, processos de recompensar pessoas, processos de desenvolver pessoas, processos de manter pessoas e processos de monitorar pessoas, (Chiavenato, 2010) ilustrados na Figura 1.

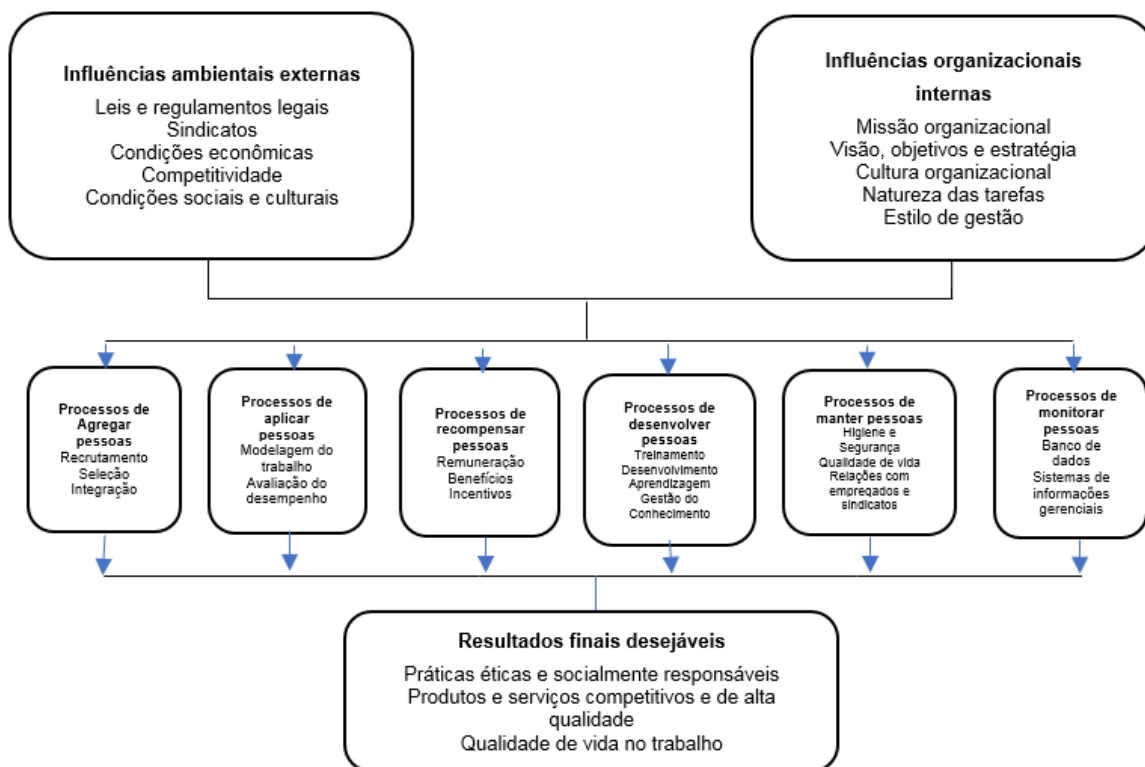


Figura 1. Modelo de diagnóstico de Gestão de Pessoas (adaptado pela Autora de Chiavenato, 2014, p.15).

⁴ *Startup* é um modelo de empresa jovem em fase de construção de seus projetos, que está vinculada fortemente à pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras, no qual se encontra um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, (Figueira, Hörbe, Vargas, Machado, & De Moura, 2017).

Esses processos descrevem as principais atividades realizadas na área de Gestão de Pessoas quais sejam: recrutar e selecionar pessoas; orientar e acompanhar o desempenho das pessoas na organização; recompensar e satisfazer as necessidades individuais mais elevadas, através de recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais; treinar e capacitar pessoas para o desenvolvimento profissional e individual; criar condições que possibilitam a permanência das pessoas na organização, através de políticas voltadas para cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança, qualidade de vida e manutenção de relações sindicais; e utilização de instrumentos que acompanhem e viabilizem a expedição de relatórios gerenciais e individuais.

Todas essas atividades sofrem influências dos ambientes externos e internos à área de Gestão de Pessoas. Seja na mudança legal de normas que podem alterar todos os processos de admissão, pagamento e benefícios. Seja na mudança interna do planejamento estratégico, da cultura organizacional e outras mudanças que afetam a forma ou processo de gerir a gestão de pessoas da organização.

A Governança como um sistema de planejamento, acompanhamento e controle das atividades de gestão a partir do envolvimento de vários atores, vem alterar o ambiente externo através de mudanças legislativas, da implantação de novos instrumentos de gestão e de novos mecanismos de controle.

A regulação do TCU, por exemplo, para implantação da Governança altera tanto o ambiente externo como o interno da organização pública o que de forma complementar pode alterar ou complementar os processos básicos de Gestão de Pessoas.

Assim as interações advindas dos processos de Gestão de Pessoas e da implantação da Governança de Pessoas impactam as organizações da APF diretamente, criando novas demandas institucionais tais como: reformulação e/ou criação de novas políticas e programas institucionais, revisão de procedimentos, aquisição de novos sistemas, conscientização da alta administração, servidores e demais colaboradores, capacitação e qualificação, dentre outros.

Porém conforme descrições dos processos básicos de pessoas são inúmeros os desdobramentos das atividades que a Gestão de Pessoas realiza e a complementação dessas atividades observando uma série de novas práticas que não podem estar implícitas, mas explícitas sem o que surgirão várias dificuldades na implantação da Governança nos órgãos da APF.

A implantação da Governança na área de Gestão de Pessoas da APF demanda a contextualização do funcionamento da área de Gestão de Pessoas no Setor Público Brasileiro,

já que esse modelo diverge muito da prática de Gestão de Pessoas no setor privado. Isso ocorre porque no setor privado o gestor pode fazer “tudo o que a lei não proíbe” e no setor público o gestor e os servidores públicos “podem fazer somente aquilo que a lei expressamente determina”. Por essa diferenciação sempre que falarmos de Gestão de Pessoas na APF trataremos de alguma norma que disciplina ou regulamenta, por ser pré-requisito de funcionamento da APF: a legalidade. Muitas vezes essa forma de funcionamento é um dificultador ou limitador do avanço da Gestão de Pessoas da APF, uma vez que as normativas não acompanham simultaneamente as atualizações ou tendências da área, mas dependem obrigatoriamente de mudança legal para seu aprimoramento.

Ressalta-se que a área da Gestão de Pessoas tem evoluído a partir de 2000, sendo ainda um conceito recente no Serviço Público, conforme aponta Bergue (2007), já que as mudanças ocorrem num esforço direcionado para o atendimento, a manutenção, e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, observadas as normas constitucionais e infraconstitucionais e as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.

Essa evolução decorre de mudanças nas políticas executivas federais propostas pelo Governo Brasileiro através de contínuas alterações e evoluções nas práticas da Administração Pública no Brasil, definindo políticas e diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal, com o objetivo de contribuir para a melhoria da eficiência do Serviço Público Federal e da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

A legislação tem sido modificada nas últimas três décadas, buscando não estagnar as políticas de Pessoas no Serviço Público através da introdução, por exemplo, do princípio da eficiência administrativa, que foi incluído no art. 37 da Constituição Federal Brasileira pela Emenda Constitucional nº 37 de 04 de junho de 1998 e, de acordo com Di Pietro, (2009, p. 82): “pode ser considerado em relação ao modo de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições”.

O parágrafo 2º do artigo 39 da Constituição Federal, também introduzido pela Emenda Constitucional nº 19/1998 (Brasil, 1988) é nitidamente inspirado no princípio da eficiência, base da ideia de Administração Gerencial, exigindo que cada um dos entes federados mantenha escolas de formação para quadros públicos e conseqüente aperfeiçoamento dos servidores públicos.

O artigo 41 da Constituição de 1988 igualmente passa por alterações com a Emenda Constitucional nº 19/1998, ao estabelecer no inciso III de seu parágrafo 1º a possibilidade do servidor público estável perder seu cargo mediante uma avaliação negativa de desempenho (Brasil, 1998b).

Esses princípios constitucionais propiciaram mudanças estruturais nas políticas da Administração Pública Brasileira e conseqüentemente na Gestão de Pessoas do Serviço Público. Em 1997 o Governo Brasileiro, por meio da Lei n. 9.527, criou alguns mecanismos de incentivo à formação dos servidores públicos com licença remunerada, incentivando sua qualificação (Brasil, 1997).

Todavia foi em 2005, com a instituição do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, conhecido como Gespública, que houve grandes contribuições com as mudanças na área de Gestão de Pessoas (Brasil, 2005b). A partir de um novo modelo da prestação de serviços públicos, o Gespública foi criado para apoiar o desenvolvimento e a implantação de soluções que permitam um contínuo aperfeiçoamento dos sistemas de gestão das organizações públicas e de seus impactos junto aos cidadãos, ampliando assim sua área de atuação, agregando à qualidade e outros temas como a abordagem gerencial, a desburocratização e a profissionalização dos gestores no serviço prestado pelo Estado aos cidadãos. De acordo com Lima (2007,p.51) o Gespública era um modelo de gestão criado com fins a contribuir com a qualidade dos serviços gerando ganhos sociais.

Em 2006 foi promulgado o Decreto nº 5.707, instituindo as Políticas e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal, com fins a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e melhoria da capacitação e do desenvolvimento do servidor público, (BRASIL, 2006). Fica evidenciado com esse Decreto que o Governo Brasileiro, em busca da adaptação de ferramentas gerenciais na política de desenvolvimento de pessoas e implantação de práticas da Gestão por competência, torna a capacitação uma das diretrizes na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.

Brandão & Guimarães (2001) afirmam que a Gestão de Competência faz parte de um sistema maior da gestão organizacional e que por vezes estão associadas à gestão de desempenho. Assim as políticas de capacitação começam a se consolidar na criação e/ou melhoria de carreiras, através de um conjunto de diretrizes baseados nos modernos conceitos de Gestão de Pessoas, que inclui a gestão por competências e a gestão de desempenho, como se observa no estabelecimento de uma sistemática de Avaliação de Desempenho através do Decreto n. 5.707/2006 e principalmente com o advento da Lei nº 11.784/2008:

Art. 140. Fica instituída sistemática para avaliação de desempenho dos servidores de cargos de provimento efetivo e dos ocupantes dos cargos de provimento em comissão da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com os seguintes objetivos:

I - promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos; e

II - subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal, (Brasil, 2008).

Das mudanças legais apresentadas, que são fundamentais para as mudanças nas políticas do Estado, a Gestão de Pessoas, embora com os limites apresentados inicialmente, têm se consolidado como uma atividade prioritária nesse estágio de mudanças que caracteriza a sociedade moderna, convergindo numa política que oriente, desde a captação de novos servidores ao desenvolvimento de sua carreira, de um sistema remuneratório adequado que estimule o desempenho através de incentivos e a instituição de carreiras compatíveis com as necessidades do Estado.

Torna-se assim necessário a profissionalização e valorização do servidor público, consubstanciado nos conceitos e na evolução do mundo, dos negócios e das organizações, o que leva a Administração Pública, de acordo com (Chiavenato, 2012, p.129), a evoluir também:

A administração pública precisa se equipar com talentos e competências para acompanhar a forte mudança e evolução. Saber alcançar a excelência na prestação dos serviços públicos não depende apenas de conquistar, reter, aplicar, desenvolver, motivar e recompensar talentos, mas, principalmente, de gerir competência e alcançar resultados significativos por meio delas.

Cabe ainda esclarecer que enquanto estrutura organizacional a Gestão de Pessoas do Governo Federal tem seu funcionamento no âmbito executivo disciplinado pelo Decreto nº 67.326, de 1970, (Brasil, 1970), que regulamentou os artigos 30 e 31 do Decreto Lei nº 200, de 1967, (Brasil, 1967), sendo que, a responsabilidade pela elaboração das normas e pela definição dos procedimentos que devem ser observadas pelas áreas de Gestão de Pessoas de todos os órgãos da APF, cabiam à Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - MPDG, denominado órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC.

Assim as atividades de coordenação, orientação, controle e supervisão das políticas de pessoal do Poder Executivo, englobando todo ciclo de Gestão de Pessoas desde a admissão à aposentadoria, além do planejamento e dimensionamento da força de trabalho, estrutura de cargos, planos de cargos e de carreiras, desenvolvimento profissional, atenção à saúde e à segurança do trabalho entre outros é de competência da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP), bem como a modernização e desburocratização das áreas de Recursos Humanos do Poder Executivo Federal, sendo essa uma das suas funções fundamentais, que objetiva possibilitar um serviço de qualidade, com presteza e rapidez, (Brasil, 1998a).

Neste contexto destacamos que de acordo com a legislação brasileira a Gestão de Pessoas da Administração Pública Federal é essencialmente centralizada na Secretaria de Gestão de Pessoas, instância vinculada ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, no que diz a respeito aos processos de desenvolver e de recompensar pessoas.

Pelo exposto vemos que a legislação brasileira tem mudado para o aperfeiçoamento da Administração Pública Federal Brasileira, nomeadamente nas políticas de desenvolvimento de pessoal. Como todos os órgãos da APF, os Institutos Federais de Educação, escopo dessa investigação, não possuem autonomia de elaborar leis e normas de Gestão de Pessoas, devendo sempre atender as regulamentações e orientações da Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Porém, nas demais atividades administrativas, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, possuem autonomia nos termos da Lei n.º 11.892/2008, (Brasil, 2008b) estando hierarquicamente vinculados ao Ministério da Educação, sob a avaliação do Tribunal de Contas da União – TCU.

2.3 Das Práticas de Governança para o Tribunal de Contas da União

Resgatando a informação citada neste trabalho sobre o que é o Tribunal de Contas da União - TCU, relembramos que ele é um tribunal administrativo de controle externo do Governo Federal Brasileiro, responsável pelo acompanhamento, fiscalização e julgamento das contas de administradores públicos e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos federais, bem como as contas de qualquer pessoa que der causa a perda, extravio ou outra irregularidade que resulte prejuízo ao erário (Brasil, 1988).

Como instância responsável pelo acompanhamento da implantação de políticas públicas e do dinheiro, bens e valores gastos pelos órgãos da APF, o TCU tem acompanhado a implantação da Governança Pública, com o objetivo de aumentar a eficiência da APF e mitigar, em muitos casos eliminar, os riscos que impedem que esses órgãos entreguem à sociedade os Serviços Públicos de sua responsabilidade com a devida efetividade e qualidade.

Assim o TCU procura garantir que todas as práticas benéficas da Governança sejam observadas em todas as fases e áreas da Administração Pública Federal Brasileira. Para isso, a partir da sua perspectiva, o TCU apresentou orientativos e diretrizes para responder as questões: O que é Governança? Quais são as suas funções? Para que serve? Que requisitos exigem e como pode ser implantada no Serviço Público Brasileiro? Como ela deve ser implantada na área de Gestão de Pessoas?

Considerando o objetivo desta pesquisa é indispensável compreender o que é Governança no Setor Público para o TCU, que a conceitua como um *conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para AVALIAR, DIRECIONAR E MONITORAR a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade*, (TCU, 2014, pp. 5–6).

Segundo o TCU a Governança está relacionada com processos de planejamento, de comunicação, de análise e avaliação, de liderança, de tomada de decisão e direção, de controle, de monitoramento e de prestação de contas, (Tribunal de Contas da União, 2014). Ou seja, está relacionada ao planejamento estratégico da organização, com finalidade do bem comum, incorporando a participação social em todas as fases de sua execução e controle.

Por conseguinte, de acordo com o TCU (2014, p. 32), são funções da Governança:

- a) definir o direcionamento estratégico;
- b) supervisionar a gestão;
- c) envolver as partes interessadas;
- d) gerenciar riscos estratégicos;
- e) gerenciar conflitos internos;
- f) auditar e avaliar o sistema de gestão e controle; e
- g) promover a *accountability* (prestação de contas e responsabilidade) e a transparência.

O TCU (2014) aponta como requisitos para a Governança nos órgãos da APF: comportamento ético, íntegro, responsável, comprometido e transparente da liderança; controle da corrupção; implantação efetiva de um código de conduta e de valores éticos; observação e garantia da aderência das organizações às regulamentações, códigos, normas e padrões; garantia da transparência e a efetividade das comunicações; balanceamento dos interesses e envolvimento efetivo dos *stakeholders* (cidadãos, usuários de serviços, acionistas, iniciativa privada). Consequentemente, para que todas as funções de Governança sejam implantadas de forma satisfatória, alguns pilares ou como denomina o TCU alguns “mecanismos” devem ser aprimorados: a liderança, a estratégia e o controle, conforme mostra a Figura 2.



Figura 2. Mecanismos de Governança, (adaptado de Tribunal de Contas da União, 2014).

Esses mecanismos devem estar alinhados de forma a garantir que direcionamentos de altos níveis se reflitam em ações práticas nos níveis táticos e operacionais (Tribunal de Contas da União, 2014). Ou seja, a Governança Pública no Brasil de acordo com o TCU, requer a aplicação de mecanismos, princípios, estruturas e processos organizacionais bem definidos,

atitudes éticas, transparência e controle que se iniciam sempre com padrões de comportamento esperados advindos da liderança.

Porém, esses fatores, requisitos e mecanismos não estão plenamente incorporados e identificados nas atividades do Serviço Público Brasileiro, visto que, se estivessem, não seriam apontados pelo TCU como necessários para sua implantação nos órgãos da APF.

Assim para compreender como a Governança deve ser observada pelos órgãos públicos o TCU emitiu o guia “Referencial Básico de Governança” (Tribunal de Contas da União 2014), com uma metodologia estruturada das práticas que devem ser estabelecidas para que os resultados pretendidos pelos órgãos sejam alcançados.

Essas práticas da Governança foram organizadas pelo TCU em três eixos principais: 1) estratégia organizacional; 2) controle; 3) gestão de pessoas e competências, conforme demonstra a Figura 3:

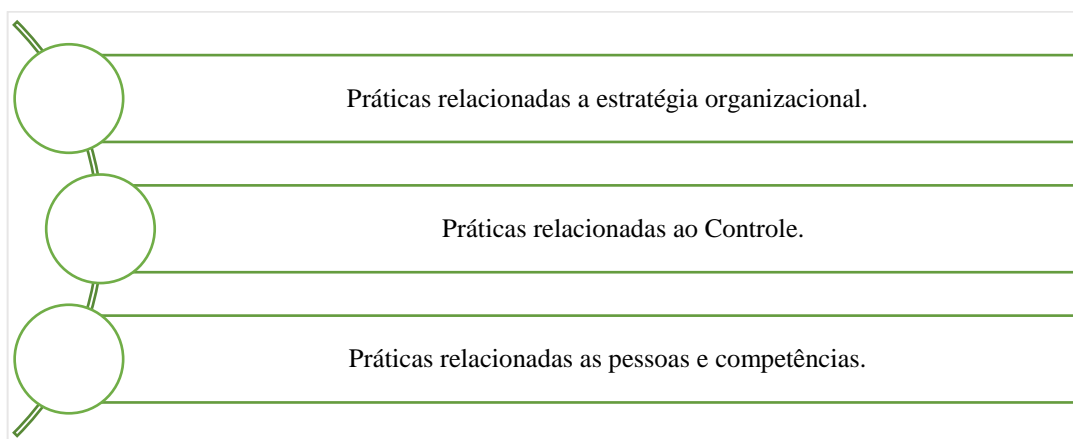


Figura 3. Práticas de Governança (adaptado de TCU, 2014).

Mas o que são essas práticas e como elas se concretizam? O guia do TCU aponta essas práticas conforme detalhado abaixo:

a) Práticas relacionadas com a estratégia organizacional: estão relacionadas com o propósito da organização, missão, visão de futuro, planejamento, gestão estratégica, política e avaliação de resultados, que por sua vez estão atreladas ao principal objetivo das organizações públicas que é a prestação de serviços efetivos e eficientes.

As organizações públicas devem atender uma grande diversidade de necessidades, objetivos políticos, econômicos e sociais, que por sua natureza constitucional impede e dificulta a tomada de decisão bem como a execução de seus objetivos visto que as obrigações e responsabilidades que estruturam a atividade pública, diferentemente das organizações

privadas. Assim a Governança deve possibilitar um equilíbrio entre a decisão do agente público e o atendimento das expectativas da sociedade.

Para alcançar essas expectativas é necessário que as organizações públicas estejam preparadas para a adoção do Planejamento Estratégico, da participação social, da transparência e prestação de contas de forma completa, precisa, clara e tempestiva, através de canais de comunicação, (Tribunal de Contas da União, 2014).

Um dos papéis principais das organizações públicas é atender de forma efetiva e qualitativa as demandas da sociedade. Para que isso aconteça a Administração Pública deve possuir os recursos adequados e o capital humano necessário para atuar com eficácia, eficiência, efetividade, economicidade, transparência, impessoalidade, moralidade, princípios constitucionais previstos na Constituição Federal do Brasil (Brasil, 1988).

A estratégia torna-se assim fundamental para traçar claramente os objetivos, a missão, a visão e os valores, já que se apóia na adoção de ferramentas capazes de orientar as ações de melhoria implantadas.

De acordo com o Tribunal de Contas da União (2014, p.48):

a organização, a partir de sua visão de futuro, da análise dos ambientes interno e externo e da sua missão institucional, deve formular suas estratégias, desdobrá-las em planos de ação e acompanhar sua implementação, oferecendo os meios necessários ao alcance dos objetivos institucionais e à maximização dos resultados.

Observa-se que a prática da implantação do Planejamento Estratégico, que tem como foco a estratégia competitiva das organizações corporativas, está se incorporando ao domínio público pelo fato de que essa ferramenta se constitui como ação de sucesso de planejamento, acompanhamento e entrega de resultados, tão necessárias no Serviço Público, motivo pelo qual o TCU adota o Planejamento Estratégico como uma das práticas fundamentais para a implantação da Governança.

b) Práticas relacionadas ao controle: nessa prática a Governança envolve diversos mecanismos que possibilitam a gestão de riscos, o controle interno, a *accountability* e a transparência, pois um dos maiores desafios da Governança no Setor Público, de acordo com o TCU (2014), é estabelecer quais os riscos aceitáveis na busca do melhor valor para a sociedade e para todas as partes interessadas, sempre com fins ao atendimento do interesse público. A mensuração de risco no setor público é um novo instrumento também de gestão para toda APF, sendo utilizada até então somente em alguns órgãos brasileiros.

O risco deve ser analisado para que seja mensurada a probabilidade de sucesso ou insucesso do alcance dos objetivos e das metas estabelecidas no planejamento estratégico, nos programas, projetos e planos das organizações públicas.

De acordo com o TCU (2014) os controles internos devem ser implantados pelos gestores para minimizar riscos, bem como possuir mecanismos de *accountability* a partir de algumas práticas específicas:

- Identificar e implantar o sistema de gestão de riscos e controle interno para mitigar os riscos identificados e subsidiar a tomada de decisão da Alta Administração;
- Acompanhar, monitorar e avaliar o sistema de gestão de riscos e controle interno, a fim de assegurar que este seja eficaz e contribua para a melhoria do desempenho organizacional;
- Estabelecer uma auditoria interna independente, efetiva e proficiente que adicione valor à organização contribuindo com a Governança;
- A regra é a transparência, admitindo-se o sigilo como exceção nos termos da lei;
- Prestação de contas de acordo com as exigências normativas;
- Avaliação da imagem da organização e a satisfação das partes interessadas com seus serviços e produtos;
- Apuração de ofício de indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em casos de comprovação.

Atrelados a esses mecanismos de gestão de risco, controle interno e *accountability*, a prática da transparência também é fundamental para a Governança Pública, pois é a partir dela que o Gestor Público presta contas à sociedade de suas ações e resultados alcançados, bem como permite que os cidadãos também participem e acompanhem as políticas públicas.

A informação sob tutela do Estado é um bem público, nas palavras de Zorzal (2016), portanto, deve ser disponibilizada preferencialmente por iniciativa da Administração Pública, de forma espontânea e proativa, a qual ele denomina transparência ativa.

A adoção da prática do controle na Governança Pública é importante para o combate aos casos de corrupção e de malversação ou má administração de recursos públicos praticados algumas vezes com a participação de servidores e funcionários públicos mal-intencionados ou despreparados em razão da incompetência, inabilidade ou até mesmo desconhecimento.

As práticas da Governança relacionadas a estratégia organizacional e ao controle adentram também na Gestão de Pessoas, de modo a convergir, alterar ou fortalecer neste domínio os processos para a admissão, a retenção e a valorização dos responsáveis pela entrega do valor público à sociedade, os denominados “servidores públicos federais” como definido pela Lei nº 8.112/90 (Brasil, 1990).

c) Práticas relacionadas às pessoas e competências: para o TCU uma série de práticas de Boa Governança deve ser aplicada na área de Gestão de Pessoas, com o objetivo de promover o comprometimento da Alta Administração com as políticas e ações desenvolvidas na área para que os resultados pretendidos pela organização sejam alcançados.

Considerando que os resultados de qualquer organização dependem fundamentalmente das pessoas que nela trabalham, a organização deve contar com profissionais que possuam as competências necessárias, para atender aos seus objetivos (Tribunal de Contas da União, 2014).

Consequentemente para o TCU torna-se fundamental a implantação da Governança na área de Gestão de Pessoas na APF, mobilizando para isso conhecimentos, habilidades e atitudes dos dirigentes para otimização dos resultados organizacionais.

Na perspectiva de Governança de Pessoas a partir do Acórdão⁵ 3.023/ 2013 o TCU tem analisado os processos decisórios e como a organização aperfeiçoa o uso de seus recursos, reduzindo riscos e agregando valor ao órgão para o alcance dos resultados esperados tanto pelos servidores, quanto pelos interessados estudantes, familiares e sociedade em geral. Assim para o TCU:

A Governança de Pessoas consiste no conjunto de mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão de pessoas para garantir que o capital humano agregue valor ao negócio da organização, com riscos aceitáveis, Tribunal de Contas da União (2014, p. 21).

Ao analisar a importância e a justificativa para estabelecer os mecanismos de avaliação, direção e monitoramento de Governança para a área de pessoal o TCU traz como uma das justificativas, além do valor orçamentário dispendido com a folha de pagamento dos servidores públicos, a importância do controle sobre o valor público, ou seja, para a iniciativa privada a busca da maior parte das organizações é o lucro e na iniciativa pública a busca das organizações deve ser o valor público: a eficiência da administração a partir das pessoas que nela atuam.

Considerando a grande demanda de atividades realizadas pela área de Gestão de Pessoas, para o TCU a Governança de Pessoas tem por objetivo o alinhamento das políticas e as estratégias de Gestão de Pessoas com as prioridades da organização em prol de resultados, a utilização eficiente de recursos, a otimização e melhor desempenho das pessoas, a mitigação de riscos e o cumprimento dos papéis, responsabilidades e a transparência dos resultados da organização (Tribunal de Contas da União, 2016).

⁵ Termo utilizado na área jurídica para descrever que uma decisão final proferida sobre um processo por tribunal superior, que funciona como paradigma para solucionar casos semelhantes.

Assim o TCU propõe um modelo de avaliação de Governança de Pessoas, sintetizado na Figura 4, que se fundamenta no entendimento de que a Alta Administração da organização é a única responsável pelo estabelecimento dos processos de liderança, cujo objetivo é dirigir os esforços da organização para a obtenção de resultados em benefício da sociedade.

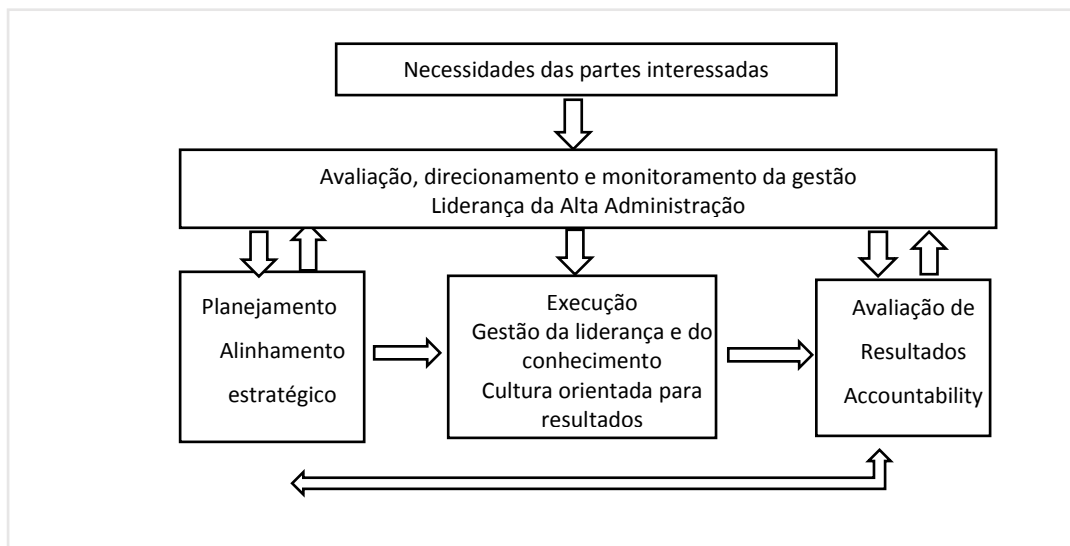


Figura 4. Modelo de Avaliação de Governança e Gestão de Pessoas, (reproduzido de Tribunal de Contas da União, 2016, p. 11).

Dentre esses processos o TCU destaca:

- Estabelecimento da estratégia da organização para cumprir sua missão, com a definição dos objetivos, indicadores e metas organizacionais;
- Estabelecimento da divisão de papéis necessários para cumprir a missão, objetivos e metas, assim como as responsabilidades desses papéis;
- Estabelecimento de macroprocessos de trabalho e estruturas funcionais/organizacionais coerentes com esses papéis e responsabilidades;
- Designação de gestores para executar processos de trabalho;
- Alocação de pessoas e recursos (financeiros e patrimoniais) às estruturas funcionais/organizacionais de maneira coerente com os objetivos e metas estabelecidos; e
- Estabelecimento de mecanismos de controle que assegurem o cumprimento da missão, objetivos e metas. (Tribunal de Contas da União, 2016, p. 11).

Dessa forma as práticas para a implantação da Governança e conseqüentemente da “Boa Governança” está sendo incorporada aos processos básicos da Gestão de Pessoas, com valores como a ética, a transparência, a responsabilização entre outros que já faziam parte dos princípios da boa gestão, mas agora são apresentadas num modelo estruturado em uma metodologia para a aplicação dessas práticas e consideradas como fundamentais e indispensáveis pelo Tribunal para obtenção de uma boa gestão.

Com base nessa metodologia a liderança tem papel vital na implantação da Governança e ao mesmo tempo a Governança requer que os líderes possuam as competências mínimas

necessárias para o desempenho das responsabilidades e atividades desenvolvidas pela organização, para tal o processo de escolha desses líderes deve ser transparente a partir de critérios e competências previamente definidos.

A boa Governança requer que a Alta Administração esteja comprometida com valores éticos, com a integridade e com a observância e cumprimento da lei, sendo papel dos dirigentes exercerem a liderança na promoção de valores éticos e de altos padrões de comportamento. Assim, as práticas de Governança vão requerer que a Alta Administração através da gestão de pessoas, desenvolva políticas e programas que agreguem esses valores, demonstrem e formem essas competências nas lideranças atuais e nas que se sucederão na organização ao longo do tempo, daí o enfoque no desenvolvimento de políticas de sucessão estabelecidos no Acórdão 3.023/2013 do TCU.

A Teoria da Agência, que concebe a delegação da responsabilidade do gerir, não exige a Alta Administração da responsabilidade pelo resultado que deve ser entregue à sociedade, sendo evidente que a responsabilidade final pelos resultados produzidos sempre permanece com a autoridade delegante. Neste sentido, a Alta Administração é responsável pela definição e avaliação dos controles internos que mitigarão o risco de mau uso do poder delegado, sendo as estruturas administrativas de auditoria uma estrutura de apoio comumente utilizada para esse fim, porém não substitui a responsabilidade pelo controle da organização.

A responsabilidade estende-se também à preocupação com o desenvolvimento do capital humano, inclusive com a capacitação e o desenvolvimento de competências daqueles que estão ou pretendem participar como membros da Alta Administração, com o mapeamento e identificação pela organização das competências desejáveis ou necessárias, considerando as lacunas (*gaps*⁶) de desenvolvimento observadas, bem como a implantação de um sistema de avaliação de desempenho de membros da Alta Administração, com estabelecimento de indicadores e metas de desempenho promovendo a sua respectiva publicidade⁷.

Estas ações encontram-se já contempladas nas normas legais citadas anteriormente, principalmente no Decreto nº 5.707/2006, verificando-se, porém, de pouca efetividade na APF, pelo que teve de ser objeto de questionamento e recomendação nos acórdãos de 2013 e 2016 emitidos pelo TCU.

⁶ *Gap* é um termo em inglês que significa um distanciamento; afastamento, separação, uma lacuna ou um vácuo. Em Gestão de Pessoas significa uma lacuna entre a competência do indivíduo e a competência que a organização espera dele para executar as atividades que são inerentes ao cargo que o indivíduo esta ou será inserido.

⁷ O termo publicidade, nesta pesquisa, se refere à qualidade daquilo que é público, de tornar público o ato administrativo, princípio previsto na Constituição Federal do Brasil em seu artigo 37.

Na Tabela 4 pode ser observada cada prática de Governança de Pessoas relacionada pelo TCU:

Tabela 4. Práticas relacionadas com pessoas e competências

| Prática | Descrição da prática |
|---------------------------------------|---|
| Liderança da Alta Administração | <ul style="list-style-type: none"> Os membros da Alta Administração devem ter as competências necessárias para o exercício do cargo, pois é responsável por conduzir o processo de estabelecimento da estratégia necessária à boa Governança, envolvendo aspectos como: levantamento de demandas, necessidades e expectativas das partes interessadas; avaliação do ambiente interno e externo da organização; avaliação e prospecção de cenários; definição e alcance da estratégia; definição e monitoramento de objetivos de curto, médio e longo prazo; alinhamento de estratégias e operações das unidades de negócio e organizações envolvidas ou afeta da liderança; A liderança é responsável diretamente por: Avaliar, direcionar e monitorar a gestão da organização, especialmente quanto ao alcance de metas organizacionais; Responsabilizar-se pelo estabelecimento de políticas e diretrizes para a gestão da organização e pelo alcance dos resultados previstos; Assegurar, por meio de política de delegação e reserva de poderes, a capacidade das instâncias internas de Governança de avaliar, direcionar e monitorar a organização; Responsabilizar-se pela gestão de riscos e controle interno; Avaliar os resultados das atividades de controle e dos trabalhos de auditoria e, se necessário, determinar que sejam adotadas providências; Estabelecer as instâncias internas de Governança da organização; Garantir o balanceamento de poder e a segregação de funções críticas; Estabelecer o sistema de Governança da organização e que seja dado conhecimento das estruturas administrativas, dos papéis e responsabilidades das instâncias de Governança, dos processos de trabalho e dos fluxos de informação e de decisão às partes interessadas; Quando o TCU trata da Liderança da Alta Administração tem como propósito demonstrar a importância de que a liderança seja devidamente qualificada, dotada de valores e comportamentos íntegros, responsabilizando-os como indutores de uma gestão estratégica de resultados e impulsionadora de uma boa Governança. |
| Prática | Descrição da prática |
| Alinhamento estratégico | <ul style="list-style-type: none"> Na aplicação da Governança a área de gestão de pessoas deve estar alinhada com a estratégia organizacional, alinhada com a missão, visão, valores e objetivos institucionais, pois a partir deles estabelecerá as metas e objetivos da área com fins ao atendimento da estratégia organizacional, engajando os servidores e colaboradores no alcance da mesma. Lembrando que a estratégia organizacional e da gestão de pessoas devem estar sempre voltados para o interesse da sociedade. |
| Prática | Descrição da prática |
| Gestão da liderança e do conhecimento | <ul style="list-style-type: none"> O TCU reforça a preocupação de que a liderança esteja qualificada para o desempenho de suas atividades agregando valor às atividades da organização, visto que a qualificação e o conhecimento são bens intangíveis da organização. |
| Prática | Descrição da prática |
| Cultura orientada para resultados | <ul style="list-style-type: none"> A participação na construção da estratégia organizacional, a adoção de modelos gerenciais, a ampliação da flexibilidade gerencial, o desenvolvimento de indicadores de desempenho, a avaliação de desempenho, o monitoramento das metas, o fornecimento de subsídios para o desenvolvimento e planejamento de metas fazem parte da construção de uma cultura orientada para o alcance de resultados. |
| Prática | Descrição da prática |
| Gestão de talentos | <ul style="list-style-type: none"> A partir da perspectiva de que a gestão estratégica de pessoas deve estar alinhada com os objetivos estratégicos da organização com fins ao alcance de suas metas organizacionais, a gestão de talentos deve maximizar seus recursos para a atração, a seleção e a retenção das pessoas certas para os objetivos estabelecidos; Assim o processo de seleção de pessoas deve ser diferenciado baseado em competências previamente mapeadas com vistas ao alcance das metas organizacionais, bem como a gestão de carreiras também deve estar desenhado de forma a garantir à APF e à sociedade que o desenvolvimento dos servidores seja realizado de forma efetiva pelo desempenho e a entrega de suas atividades a sociedade. |

| Prática | Descrição da prática |
|---|--|
| Controle da concessão de direitos e vantagens | <ul style="list-style-type: none"> • O controle da concessão de direitos e vantagens está totalmente vinculado aos processos e atividades básicas do antigo departamento de Pessoal e de Recursos Humanos (remuneração, benefícios e demais vantagens) e ainda aos princípios básicos da legalidade, ética e transparência; • As atividades de rotinas de pessoal não podem e não devem ser menosprezadas, mas devidamente realizadas com instrumentos e ferramentas que garantam sua efetiva execução, contudo essas atividades deixam de ser as principais para dar prioridade as atividades de desenvolvimento de pessoas. |
| Prática | Descrição da prática |
| Resultados e prestação de contas (Accountability) | <ul style="list-style-type: none"> • Para que todos os processos e práticas de Governança sejam executados, existem riscos, os quais devem ser avaliados e tratados. Para isso, é conveniente o estabelecimento de controles e sua avaliação, transparência e <i>accountability</i>, que envolve, entre outras coisas, a prestação de contas das ações e a responsabilização pelos atos praticados. |
| Prática | Descrição da prática |
| Perfil da força de trabalho e das despesas de pessoal | <ul style="list-style-type: none"> • A preocupação de que a força de trabalho seja efetiva para o alcance dos objetivos das organizações é recorrente tanto para a iniciativa pública quanto para a privada. Saber como as organizações podem determinar o número de empregados/colaboradores/servidores para atender às necessidades dos clientes/cidadãos principalmente na configuração atual de profissionais polivalentes e cargos multifuncionais é um desafio para as organizações; • Para as instituições da Rede EPCT, a Lei nº 11.091/2005(Brasil, 2005)(Brasil, 2005), e o Decreto nº 5.825/2006 estabelecem que para o desenvolvimento institucional e pessoal torna-se necessário a realização do dimensionamento de pessoal. Esse dimensionamento de pessoal através de uma nova metodologia ainda está em fase de construção e aplicação no Governo Federal e na Rede EPCT pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão de Pessoas, possuindo algumas ações pontuais em determinadas instituições da rede. |

Fonte: Adaptado de (Tribunal de Contas da União, 2013a), (Matias-Pereira, 2010), (Freitag & Fischer, 2017), (Marinho & Vasconcellos, 2007), (Brasil, 2005) e (Brasil, 2006b).

Todas essas práticas devem ser realizadas e diagnosticadas pela área de Gestão de Pessoas, contudo, conforme monitoramento do TCU desde 2013, a Gestão de Pessoas dos órgãos da APF está muito focada nas atividades do Departamento de Pessoal e preocupada com as atividades burocráticas, modelo esse que já deveria ter ficado para trás desde 1990.

Desta forma o TCU procura demonstrar a importância da implantação da Governança em todas as áreas da gestão de uma instituição pública, inclusive na Gestão de Pessoas, pois exige que a Instituição realize o planejamento, o acompanhamento e o controle de suas atividades com a participação de todos os interessados.

Capítulo III – Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia: resultados da Avaliação da Governança de Pessoas pelo TCU

Neste capítulo será tratado do escopo da pesquisa, os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, que compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT, também nominada Rede Federal EPCT) e dos resultados da avaliação da Governança de Pessoas nos órgãos da APF em 2013 e 2016.

3.1 A Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica - RFEPCT

A Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT, também denominada Rede Federal EPCT), apesar de ter sido criada em 2008 com esta denominação, pode ser considerada centenária, pois 19 das instituições que compõem a rede iniciaram suas atividades sob outra ótica e composição em 1909 através das "Escolas de Aprendizes Artífices" Leal (2017), passando no decorrer do tempo por várias transformações organizacionais, estruturais e conceituais, conforme representado na Figura 5.

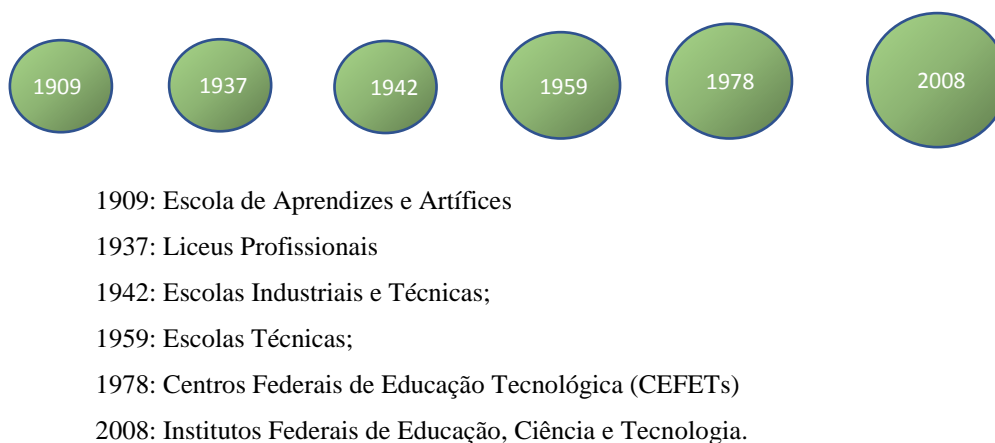


Figura 5. Linha do Tempo da Rede EPCT (adaptado de Leal, 2017).

A história da educação técnica e profissional no Brasil sempre esteve vinculada as demandas econômicas, desde a colonização do país temos o desenvolvimento da aprendizagem voltada exclusivamente para fins laborais, como exemplo temos os cursos para profissões específicas realizados nas Casas de Fundição e de Moeda e nos Centros de Aprendizagem de Ofícios Artesanais da Marinha do Brasil criados no ciclo do ouro. No período do Brasil Império (1822 a 1889), o destaque é a instalação das Casas de Educandos Artífices em dez províncias entre 1840 e 1865, (Secretaria de Educação, Profissional e Tecnológica - SETEC, 2018). Logo

em 1909 foram criadas as Escolas de Aprendizes Artífices pelo Decreto-Lei nº 7.566, de 23 de setembro 1909.

Conforme Kunze (2006), a Escola de Aprendizes nesse momento histórico visava atender à formação profissional de nível primário objetivando que o discente pudesse exercer uma profissão como artífice. Ainda segundo a autora, a transformação das Escolas de Artífices em Liceus Profissionais ocorreu através da Lei nº 378, de 13 de janeiro de 1937.

A oferta de ensino profissional neste período foi por meio de cursos industriais básicos e de profissões para a classe trabalhadora, como: alfaiataria, sapataria, marcenaria, serralheria, artes do couro, tipografia e encadernação, entre outros, (Kunze, 2006). É nesse momento também que o ensino profissional é tratado pela primeira vez na Constituição Federal do país, citando-o como dever do Estado e estabelecendo as indústrias e os sindicatos econômicos como responsáveis pela criação de Escolas de Aprendizes na esfera da sua especialidade (SETEC, 2018).

Com a promulgação do Decreto-Lei nº 4.127, em 1942, essas Escolas de Aprendizes são transformadas em Escolas Industriais, contudo, mantém suas diretrizes político-pedagógicas de formação de trabalhadores para o mercado. E 1959 as Escolas Industriais e Técnicas, mantidas pelo Governo Federal, se tornam as Escolas Técnicas Federais (ETFs) e somente a partir de 1978 ocorre outra alteração nacional nas ETFs, denominando-se então Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs), passando a oferecer o ensino profissional de nível tecnológico e a pós-graduação em nível *Lato Sensu*.

São esses CEFETs que formaram em 2008 a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT, também nominada Rede Federal EPCT), quando ocorreu a maior expansão e estruturação do Ensino Profissional e Tecnológico no país, a partir da emissão da Lei nº 11.892, que criou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia em todo o país, com uma nova configuração organizacional e concepção político-pedagógica, na tentativa de mitigar a relação mercadológica do ensino profissional.

Hoje a RFEPCT é composta por 643 unidades que integram uma das 65 instituições de ensino, presentes em mais de 512 municípios, distribuídos em todos os estados do país. Fazem parte dessas 65 instituições: 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia; 02 Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs) e Colégio Pedro II; 01 Universidade Tecnológica Federal e 23 Escolas Técnicas vinculadas às Universidades Federais.

A distribuição territorial da RFEPCT no país pode ser observada na Figura 6.

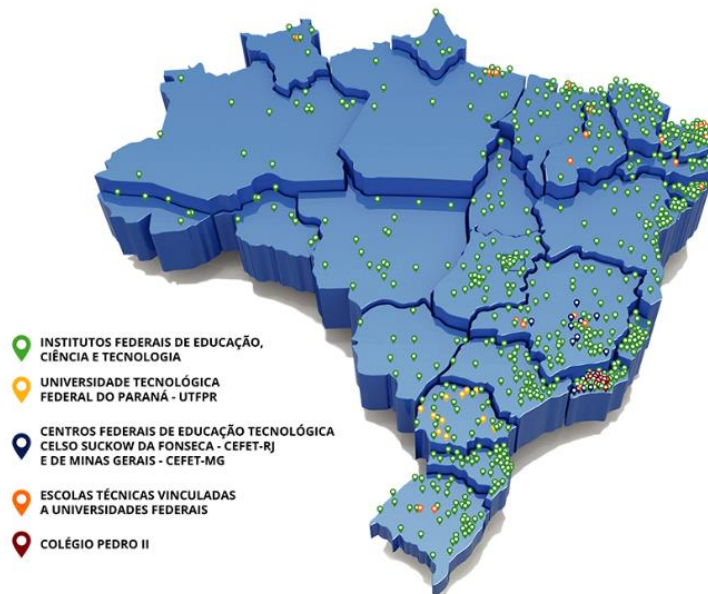


Figura 6. Mapa da rede federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica no Brasil (reproduzido de <http://portal.mec.gov.br/rede-federal-inicial/instituicoes>).

Vinculados ao Ministério da Educação os 38 Institutos Federais existentes no país possuem natureza jurídica autárquica, com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar (Brasil, 2008).

Em atividade em todos os estados brasileiros os Institutos Federais são conceituados como instituições de Educação Superior, Básica e Profissional, pluricurricular e multicampi, especializada na oferta de Educação Profissional e Tecnológica (Brasil, 2008), em todos os diferentes níveis e modalidades de ensino:

- a) Cursos Técnicos de nível médio: na forma de cursos integrados, subsequente e Educação de Jovens e Adultos;
- b) Educação Superior / Graduação: cursos de tecnologia, licenciaturas, bacharelados e de pós-graduação *lato e stricto sensu*;
- c) Cursos de Formação Inicial e Continuada – FIC.

A proposta político-pedagógica dos Institutos está centrada na Educação Profissional e Tecnológica (EPT), uma modalidade educacional prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) com a finalidade precípua de preparar “para o exercício de profissões”, contribuindo para que o cidadão possa se inserir e atuar no mundo do trabalho e na vida em sociedade. Em consonância com essa proposta e com o Plano Nacional de Educação (PNE) 2014 - 2024, os Institutos Federais têm como objetivo ampliar e assegurar o acesso, com qualidade, a esta importante modalidade da educação nacional voltada à formação profissional de jovens e adultos e de promoção do desenvolvimento socioeconômico do país, (MEC e SETEC, 2019).

No cenário nacional da Educação Profissional e Tecnológica – EPT os Institutos desempenham um papel relevante na oferta da educação profissional e tecnológica, bem como no desenvolvimento de pesquisas aplicadas e ações de inovação e extensão tecnológica.

Quanto a sua organização administrativa, nos termos da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, Brasil (2008), cada “Instituto Federal é organizado em estrutura multicampi, com proposta orçamentária anual identificada para cada campus e a reitoria, exceto no que diz respeito a pessoal, encargos sociais e benefícios aos servidores”.

Assim cada instituto possui uma estrutura orçamentária própria em seus campi, com exceção da área de pessoal, que em regra é centralizada na Reitoria, organizada na maioria dos Institutos em forma de Diretoria Sistêmica e nos demais como Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Essas áreas de Gestão de Pessoas são compostas por uma estrutura mínima em cada Instituto, formada por: setor de pagamento, setor de documentação e avaliação funcional, setor de capacitação e qualidade de vida do servidor, setor de legislação e normas e assessoria a Gestão de Pessoas.

3.2. A avaliação da Governança de Pessoas pelo TCU na RFEPCT

Tendo em vista que a área de Gestão de Pessoas dos Institutos Federais que compõem a RFEPCT é o foco desta pesquisa e considerando que o TCU realizou até 2018 duas avaliações quanto à efetiva aplicação das práticas da Governança de Pessoas nesses Institutos, os resultados dessas avaliações irão subsidiar esta investigação quanto a elaboração das entrevistas e do questionário e na verificação do estágio geral da implantação da Governança.

3.2.1 Avaliação da Governança pelo TCU na APF em 2013

A Governança de Pessoas começa a ser avaliada pelo TCU em 2013 com o primeiro levantamento de aplicação das suas práticas na área de Gestão de Pessoas. Essa avaliação foi realizada através da distribuição de um questionário de avaliação da execução de um conjunto de práticas, programas, processos e atividades previstas em leis, como regulamentos, modelos internacionais de boas práticas e na literatura científica nacional e internacional na área de Gestão de Pessoas dos órgãos da Administração Pública Federal com o objetivo de aferir até que ponto essas práticas estão implantadas na realidade, sendo avaliadas as práticas de: Liderança da Alta Administração e Alinhamento Estratégico; Gestão da Liderança e do

Conhecimento; Cultura Orientada para resultados; Gestão de Talentos, Controle da concessão de direitos e vantagens e *Accountability*.

Esse questionário elaborado e aplicado pelo TCU avaliou a implantação dos processos e práticas de Governança em 330 órgãos do Governo Brasileiro, obtendo a participação de 305 desses órgãos, ou seja, 92% dessas organizações responderam a avaliação, dentre eles a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT), (Tribunal de Contas da União, 2013b).

E de acordo com o TCU os resultados de 2013 mostraram que as organizações estavam em estágio inicial nas práticas de Gestão de Pessoas, sendo apresentado pelos respondentes baixa capacidade em quase todos os componentes do modelo de avaliação utilizado no questionário, com significativas deficiências nos sistemas de Governança e Gestão de Pessoas da maioria das organizações avaliadas, o que contribuí segundo o TCU para a baixa capacidade de geração de resultados e benefícios para a sociedade, expondo essas organizações a riscos relevantes.

Os resultados da avaliação de 2013, devido a competência legal do tribunal, motivaram o TCU a realizar o acompanhamento e fiscalizações periódicas, com levantamentos de dados também periódicos sobre a situação da Governança e da Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal, cuja finalidade é concientizar a Alta Administração dos órgãos públicos acerca da necessidade de mudança do modelo de gestão da APF brasileira, bem como de responsabilizá-los por sua implantação.

3.2.2 Avaliação da Governança pelo TCU na APF em 2016

Já em 2016 foram avaliados 354 órgãos da APF, com a obtenção de participação de 352 órgãos, ou seja, uma amostra de 99,44% e conforme esclarece o tribunal, o levantamento visa “avaliar a situação atual e a evolução da Governança e da Gestão de Pessoas em amostra abrangente das organizações da Administração Pública Federal (APF)”, (Tribunal de Contas da União, 2016, p.2).

Nessa avaliação de 2016 foram subdivididas as categorias dos fatores e práticas em:

a) Liderança da Alta Administração e Alinhamento Estratégico em: Planejamento Organizacional, Planejamento da Gestão de Pessoas, Planejamento da Força de Trabalho e Unidade de Gestão de Pessoas como Parceira Estratégica;

b) Gestão da Liderança e do Conhecimento em: Gestão de Liderança e Processo Sucessório, Treinamento e Desenvolvimento e Gestão do Conhecimento;

c) Cultura Orientada para resultados em: Comunicação, Avaliação de Desempenho, Relações com os colaboradores e Reconhecimento;

d) Gestão de Talentos em: Perfil Profissional e de Atividades, Recrutamento e Seleção, Retenção; permanecendo a *Accountability*.

E para uma melhor avaliação dos órgãos em 2016 o TCU definiu os seguintes estágios de Governança:

1. Capacidade Aprimorada, (de 70,01 a 100% de adoção das práticas analisadas);
2. Capacidade Intermediária, (de 40 até 70% de adoção das práticas analisadas);
3. Capacidade Inicial (de 20% até 39,99% de adoção das práticas analisadas);
4. Inexistente (de 0 a 19,99% de adoção das práticas analisadas).

Na conclusão do relatório de 2016 o Tribunal de Contas apresenta os seguintes dados (Tribunal de Contas da União, 2016, p.53 e 54):

- Apenas 16% das organizações utilizam procedimentos técnicos para definir o quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional;
- Apenas 13% das organizações definem objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função de gestão de pessoas;
- Apenas 13% das organizações avaliam os resultados alcançados por cada função de gestão de pessoas;
- Apenas 20% das organizações identificam o perfil profissional requerido ou desejado para as ocupações críticas;
- Apenas 9% das organizações utilizam perfis profissionais requeridos ou desejados para a escolha dos gestores;
- Apenas 29% das organizações estabelecem metas de desempenho individuais ou de equipes alinhadas com as metas organizacionais.

Esses dados de 2016 revelam para o TCU que houve um modesto avanço dos órgãos comparativamente a 2013, continuando a existir deficiências significativas na maioria das organizações avaliadas, o que no parecer do TCU continuam a impactar na capacidade da Administração Pública Federal de gerar resultados e benefícios para a sociedade, expondo-a a riscos relevantes.

Com base nos resultados da avaliação realizada pelo TCU nos anos de 2013 e 2016, conforme demonstra a Tabela 5, houve um pequeno avanço na implantação da Governança de Pessoas em 2016.

Tabela 5. Levantamento de Governança de Pessoas nos órgãos da APF em 2013 e 2016.

| Prática | 2013 | 2016 |
|---------------------------------------|---------------|---------------|
| Liderança da Alta Administração | Intermediária | Intermediária |
| Alinhamento Estratégico | Intermediário | Aprimorada |
| Gestão da Liderança e do Conhecimento | Inicial | Inicial |
| Cultura Orientada a Resultados | Inicial | Intermediária |
| Gestão de Talentos | Inicial | Inexistente |

| Prática | 2013 | 2016 |
|--|---|---|
| Controle da concessão de direitos e vantagens | 50 % dos órgãos intermediária 50 % dos órgãos aprimorada | Incorporado nas práticas da <i>Accountability</i> |
| Resultados e prestação de contas (<i>Accountability</i>) | Intermediária | Aprimorada |
| Perfil da força de trabalho e das despesas de pessoal | Não avaliado em 2013 | Inicial |

Fonte: Elaborada pela autora, com base nos Relatórios de Avaliação do TCU de 2013 e 2016

Esses dados, de acordo com o TCU, servem como subsídios para melhoria das organizações responsáveis pelas políticas estratégicas do Governo Federal, como o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e como diagnóstico para planejamento dos órgãos avaliados, com vistas ao aperfeiçoamento da Gestão de Pessoas e consequentemente do Serviço Público Brasileiro (Tribunal de Contas da União, 2016).

Dessa forma para esta pesquisa a relevância dessas avaliações pelo TCU, em especial a de 2016, refere-se ao objetivo proposto de efetuar novo comparativo do estágio de implantação de Governança de Pessoas nos Institutos Federais entre 2016 e a pesquisa realizada em 2018 nesta investigação. Considerando que em 2016, diferente de 2013, foi divulgado um detalhamento da situação da implantação da Governança por órgão da APF, permitindo uma análise do estágio de implantação da Governança na Rede EPCT, conforme Tabela 6.

Tabela 6. Detalhamento das Práticas da Governança de Pessoas nos Institutos Federais em 2016.

| Instituição | Conceito e percentual avaliado | | | |
|---|--------------------------------|--------------------|--------------------------|---------------------|
| | Inexistente | Capacidade Inicial | Capacidade Intermediária | Capacidade avançada |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano | - | 32,86% | - | - |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense | - | 33,96% | - | - |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia | - | - | 56,35% | - |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba | - | 32,03% | - | - |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas | - | - | 43,25% | - |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília | - | - | 57,31% | - |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás | - | 33,73% | - | - |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso | - | - | 46,07% | - |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul | - | 29,96% | - | - |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais | - | 23,34% | - | - |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco | - | - | 48,96% | - |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia | - | - | 49,69% | - |

| Instituição | Conceito e percentual avaliado | | | |
|--|--------------------------------|--------------------|--------------------------|---------------------|
| | Inexistente | Capacidade Inicial | Capacidade Intermediária | Capacidade avançada |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima | - | - | 41,18% | - |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina | - | - | 57,43% | - |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo | - | 24,91% | - | - |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe | - | 12,32% | - | - |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre | - | 28,08% | - | - |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá | - | 24,92% | - | - |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas | - | 28,10% | - | - |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará | - | 30,93% | - | - |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo | - | 20,33% | - | - |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão | - | - | 64,47% | - |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais | - | 32,84% | - | - |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará | - | 25,77% | - | - |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná | - | 32,48% | - | - |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí | - | - | 63,22% | - |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro | - | 42,02% | - | - |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte | - | - | - | 77,38% |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul | - | - | 45,39% | - |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano | - | 14,59% | - | - |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais | - | 34,40% | - | - |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais | - | - | 45,60% | - |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins | - | 37,07% | - | - |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro | - | 36,93% | - | - |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha | - | 33,25% | - | - |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense | - | 30,39% | - | - |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano | - | - | 60,22% | - |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense | - | - | 62,42% | - |

Fonte: Relatório de Levantamento 2016 (Tribunal de Contas da União, 2016).

Capítulo IV. Metodologia de Investigação

A investigação científica é uma construção e busca do conhecimento, partindo das limitações existentes no saber já estabelecido e da necessidade de produzi-lo para esclarecer e proporcionar avanços na compreensão de uma dúvida. Iniciar uma investigação científica é reconhecer a necessidade de modificar, ampliar ou substituir o que já se sabe. E de acordo com Koche (2002, p. 30):

A investigação científica se inicia, portanto, (a) com a identificação de uma dúvida, de uma questão que ainda não tem resposta; (b) com o reconhecimento de que o conhecimento existente é insuficiente ou inadequado para esclarecer essa dúvida; (c) que é necessário construir uma resposta para essa dúvida e (d) que ela ofereça provas de segurança e de confiabilidade que justifiquem a crença de ser uma boa resposta.

Essa investigação necessita de uma metodologia que por sua vez se preocupa com o caminho ou com o processo realizado para a construção da investigação científica, que necessita de métodos e estes tratam dos procedimentos realizados na investigação passando pela: formulação de conceitos e hipóteses, formulação de observações e medidas, descrição de protocolos experimentais e construção de modelos e teorias. Assim a metodologia e o método devem “ser tratados de maneira integrada e apropriada quando se escolhe um tema, um objeto, ou um problema de investigação” (Minayo, 2007, p. 44).

Este capítulo apresenta a descrição da componente metodológica do estudo e dos procedimentos adotados para compreender como a Governança de Pessoas está sendo implantada nas Instituições Federais de Ensino, especificamente nas áreas de Gestão de Pessoas dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

Esclarecemos ainda que as tabelas apresentadas neste capítulo foram elaboradas pela autora desta pesquisa.

4.1 Objetivos e hipóteses da investigação

O objetivo desta investigação é analisar como a Governança de Pessoas está sendo implantada nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia no Brasil, tendo em vista o que é Governança de Pessoas para o TCU, quais seus princípios e diretrizes e as dificuldades enfrentadas pelos Institutos para a implantação.

Diante desse objetivo foram elencados os seguintes objetivos específicos:

a) Partindo do conceito de Governança, como definido pelo TCU, examinar como ela pode ser aplicada na área de Gestão de Pessoas no domínio Público;

b) Averiguar se o órgão central de pessoal do Poder Executivo Brasileiro, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MPDG, responsável pela orientação e normatização das práticas de Gestão de Pessoas da Administração Pública Federal - APF no Brasil, possui diretrizes específicas para a implantação da Governança de Pessoas nas Instituições a ele vinculadas;

c) Identificar quais os impactos e as principais dificuldades enfrentadas pelos Institutos Federais para a implantação da Governança de Pessoas;

d) Verificar se houve melhorias com a implantação da Governança de Pessoas nos Institutos Federais;

e) Descrever o panorama geral da implantação da Governança de Pessoas nos Institutos Federais;

f) Analisar em que estágio da implantação da Governança de Pessoas se encontram os Institutos Federais atualmente.

Perscrutando a investigação foram levantadas as seguintes hipóteses acerca da implantação da Governança de Pessoas nos Institutos Federais:

1. Como os Institutos Federais não têm competência para elaborar as macropolíticas, indispensáveis à implantação da Governança de Pessoas, a ausência dessas políticas ou a sua deficiente elaboração dificultam a efetividade da implantação da Governança nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia;

2. A maior dificuldade no processo de implantação da Governança de Pessoas poderá ser a mudança de paradigma no Serviço Público Brasileiro, que mudou do Burocrático para o Gerencial e desse para a Governança sem que a necessária sensibilização, educação e formação tenham sido realizadas de modo a promover uma concomitante mudança de mentalidade;

3. As melhorias observadas na Gestão de Pessoas dos Institutos Federais estão diretamente relacionadas com a implantação com sucesso da Governança de Pessoas nessas Instituições;

4. O desconhecimento sobre o modelo de Governança de Pessoas por parte dos responsáveis por esta área poderia ser uma das causas dos Institutos Federais apresentarem diferentes estágios na sua implantação;

5. Houve uma evolução e melhorias no estágio da Governança de Pessoas nos Institutos Federais desde a avaliação realizada em 2016 pelo TCU.

Para verificar as hipóteses elaboradas a pesquisa foi dividida em 2 níveis:

1. Pesquisar em Nível Estratégico, mediante entrevista semiestruturada junto ao:

a) Tribunal de Contas da União, com o objetivo de verificar a implantação da Governança na Administração Pública Federal, a conjuntura da mudança da gestão pública no Brasil e a implantação da Governança de Pessoas nos Institutos Federais de acordo com as diretrizes do TCU;

b) Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, com objetivo de verificar as diretrizes emanadas do ministério para implantação das políticas de Governança de Pessoas nos órgãos da Administração Pública Federal.

2. Pesquisar no Nível Tático junto aos Gestores de Pessoas dos Institutos Federais, em que fase está a implantação da Governança de Pessoas nas suas instituições, quais as dificuldades que o processo apresenta e as melhorias resultantes dessa implantação.

A pesquisa no Nível Tático abrangerá os 37 Institutos Federais que compõem a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, a partir da aplicação de questionário semiestruturado, utilizando o formulário eletrônico disponibilizado pelo *google forms*. O Instituto Federal de Mato Grosso, não integrará esta pesquisa por se tratar da unidade de alocação da pesquisadora.

4.2 Desenho da Investigação

Para o desenvolvimento e o alcance dos objetivos propostos, considerando que nessa pesquisa a Governança pública e a Governança de Pessoas estão diretamente relacionadas com uma mudança no comportamento dos agentes públicos e com a entrega da prestação de serviços à sociedade a partir de ações éticas, transparentes, influenciando no comportamento e na vida das pessoas, a filosofia de investigação interpretativista demonstra ser a mais adequada.

A filosofia interpretativista, conforme aponta Saunders e Tosey (2013) considera que a investigação se concentra na análise de fenômenos sociais a partir das relações entre as pessoas, compreendendo seu mundo social a partir de seu ponto de vista. Portanto o pesquisador está mais preocupado em reunir informações acerca dos significados dos fenômenos sociais do que fornecer princípios generalistas, considerando o valor e a função de um determinado conjunto de circunstâncias e indivíduos.

Ainda nesta pesquisa seguiremos uma abordagem de investigação dedutiva. Esta abordagem pressupõe que existem princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis, em virtude de sua lógica (Gil, 2008). Neste caso pretendemos partir das definições e princípios

ideais relativos à Governança e estabelecer comparação entre esse modelo e a realidade específica que iremos encontrar e que é fruto das circunstâncias particulares de cada contexto.

A abordagem dedutiva pode ter início na constatação de um problema, posteriormente podem ser formuladas hipóteses que pretendem explicar o problema configurando um raciocínio hipotético-dedutivo. As hipóteses formuladas devem ser testadas. Esta abordagem procura evidências empíricas para rejeitar as hipóteses. Quando não se consegue derrubar a hipótese, tem-se sua corroboração. Porém, não se pode afirmar que são definitivas, uma vez que a qualquer momento podem surgir novos indícios que as rejeitem (Silva, 2017).

Usaremos também a abordagem indutiva: esta abordagem orienta a investigação do particular para o geral, com início na recolha de dados. A partir da observação é possível formular uma hipótese explicativa da causa do fenômeno. Podemos de igual modo identificar padrões que emergem da análise de dados, chegando a conclusões que são apenas prováveis e não definitivas. Para Alves-Mazzotti & Gewandsznajder (1998) a abordagem indutiva é aquela em que o pesquisador parte de observações deixando que dimensões e categorias de interesse emergam progressivamente durante os processos de coleta e análise de dados.

Quanto à estratégia utilizada nessa investigação optamos pelo estudo de caso que, conforme Yin, “investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto no mundo real” (Yin, 2015, p.2). Esta modalidade de pesquisa é amplamente usada nas ciências biomédicas e sociais (Gil, 2008) e pode ser utilizada em casos únicos ou em casos múltiplos (Yin, 2015), com a finalidade de compreender como e por que uma determinada situação ocorre, procurando descobrir o que há de essencial e característico. E considerando que essa pesquisa propõe explorar como a implantação da Governança de Pessoas está sendo realizada nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia do Brasil, o estudo de caso demonstra ser a melhor estratégia de investigação para este fim.

O método de investigação utilizado será o Método Combinado simples, que combina técnicas de coleta de dados qualitativos e quantitativos e procedimentos de análise, onde o pesquisador os realiza ora qualitativamente ora quantitativamente.

Paranhos et al (2016), corroboram que a definição desse método objetiva utilizar a extração do melhor dos métodos qualitativos e quantitativos possíveis para analisar o tema proposto.

O período temporal da pesquisa considera dois momentos distintos. O primeiro recorte de pesquisa foi o levantamento de dados do TCU de 2016 que aponta pequenas melhorias da implantação de Governança de Pessoas nos órgãos da APF, citando o estágio dos Institutos Federais quanto à implantação da Governança de Pessoas. No segundo recorte temporal serão

obtidos dados atuais acerca do panorama geral da implantação da Governança de Pessoas nos Institutos Federais. Diante desse esboço de pesquisa o período temporal será transversal.

Considerando o desenho de investigação desta pesquisa foram escolhidas as técnicas de recolha de dados abaixo, por oferecerem melhores resultados ao objetivo proposto:

a) Entrevista semiestruturada, realizada a um representante do Tribunal de Contas da União e com um do Ministério do Planejamento e Desenvolvimento e Gestão;

b) Questionários semiestruturados de escolha múltipla, a serem respondidos pelos gestores da área de Gestão de Pessoas dos Institutos Federais.

A entrevista semiestruturada ao nível estratégico será aplicada por meio de videoconferência, considerando a pouca disponibilidade de agenda dos responsáveis e as grandes distâncias geográficas do Brasil. A entrevista será gravada para recorte transcrito e análise das respostas, devidamente autorizada pelos entrevistados.

O questionário aplicado em nível tático aos Responsáveis de Gestão de Pessoas dos Institutos Federais foi formado por questões objetivas e discursivas, respondidas através de questionário eletrônico no *Google forms*, disponibilizado como ferramenta do provedor do *Google*.

O universo da amostra desta pesquisa será constituído pelas áreas de Gestão de Pessoas de 37 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia que compõe a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

Como referido, para fins desta pesquisa o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso não fará parte da amostra desta pesquisa, tendo em vista que a pesquisadora é dirigente da área de pessoal desta instituição, garantindo assim à ética e a neutralidade da pesquisa.

A pesquisa também utilizará análise documental e bibliográfica. Raupp e Beuren (2012, p. 89) consideram a pesquisa documental como aquela pesquisa realizada em “materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”, já a pesquisa bibliográfica ocorre quando “utiliza-se de vários autores sobre determinada temática e estudo”, no caso desta pesquisa, publicações avulsas, jornais, revistas, livros, artigos, monografias, dissertações, teses entre outros, o que os autores citados denominam de fontes secundárias. Esta pesquisa utilizou como referencial teórico, a partir de dados secundários, os seguintes temas: (a) Administração Pública; (b) Governança; (c) Gestão de Pessoas; e (d) Governança na Gestão de Pessoas. Foram consideradas ainda as bases de dados científicas, tais como: Repositórios das Universidades Federais Fluminense, Brasília e Uberlândia; Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal

de Nível Superior (Capes); Revista do Serviço Público da Escola Nacional de Administração Pública e da Revista de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas; *ResearchGate*, *Oxford Academy* e a *B-on*.

Do exposto, apresentamos na Tabela 7 o desenho de investigação desta pesquisa.

Tabela 7. Síntese do Desenho de Investigação da Pesquisa.

| Objetivos Específicos | Conceito a explorar | Instrumentos de Coleta de Dados | Técnica de Análise de Dados |
|---|-----------------------|---------------------------------------|-----------------------------|
| Examinar como a Governança pode ser aplicada na área de Gestão de Pessoas no domínio Público; | Governança | Investigação Bibliográfica | Interpretação Direta |
| Averiguar se o órgão central de pessoal do Poder Executivo Brasileiro, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MPDG, responsável pela orientação e normatização das práticas de Gestão de Pessoas da Administração Pública Federal - APF no Brasil, possui diretrizes específicas para a implantação da Governança de Pessoas nas Instituições a ele vinculadas; | Governança de Pessoas | Investigação bibliográfica; | Interpretação Direta |
| Identificar quais os impactos e as principais dificuldades enfrentadas pelos Institutos Federais para a implantação da Governança de Pessoas; | Gestão de Pessoas | Entrevista com representante do MPDG. | Interpretação Direta |
| Verificar se houve melhorias com a implantação da Governança de Pessoas nos Institutos Federais; | Governança de Pessoas | Investigação por questionário | Interpretação direta |
| Descrever o panorama geral da implantação da Governança de Pessoas nos Institutos Federais; | | | |
| Analisar em que estágio da implantação da Governança de Pessoas se encontra os Institutos Federais atualmente. | | | |

4.2.1 Construção do Guião da Entrevista

As entrevistas foram realizadas com um representante do Tribunal de Contas da União e um representante do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, por serem esses órgãos responsáveis pela emissão de diretrizes acerca da implantação da Governança de Pessoas nos órgãos da Administração Pública Federal. Para o roteiro da entrevista foram elaboradas questões abertas que abrangem a conjuntura da Administração Pública Brasileira até a implantação da Governança nos órgãos públicos.

O objetivo ao elaborar a entrevista com o TCU foi perscrutar a mudança de paradigma político e de gestão a partir da exigência pelo Tribunal de que os gestores da Administração

Pública Federal implantem um conjunto de práticas que estabeleçam e garantam a execução da Governança Pública e em especial da Governança de Pessoas.

Ao TCU foram questionados temas sobre: a mudança de paradigma para a implantação da Governança de Pessoas na Administração Pública; o momento de mudança e ampliação das ações do governo para a Governança; a descentralização das ações estatais; a adoção da Governança em carreiras em que há forte presença de paradigmas e ideologias contrárias a uma Governança por resultados; Governança como ferramenta de atendimento do interesse público; aprimoramento do serviço público que independem da alteração legislativa; Processo sucessório; dificuldades dos gestores na implantação da Governança de Pessoas; principais problemas ou desafios que as Instituições Federais de Educação devem superar para adotar a Governança pública na área de Gestão de Pessoas; demonstração de preparação dos gestores dos Institutos Federais para adoção da Governança na área de Gestão de Pessoas e ações planejadas de preparação de formação adicional em Governança de Pessoas.

Já a entrevista com o MPDG teve como objetivo verificar quais as diretrizes, orientações e ações foram emanados por esse Ministério para auxiliar os órgãos da Administração Pública Federal na implantação da Governança de Pessoas. Dessa forma foram questionados temas sobre: ações do MPDG para aprimoramento dos serviços prestados pela área de pessoal do governo federal; Gestão de Talentos; Ações do MPDG para o aperfeiçoamento equânime nos órgãos públicos federais relacionados à aplicação da Governança pública na área de gestão de pessoas; Aprimoramento do serviço público que independem da alteração legislativa; Processo Sucessório; Cultura orientada aos resultados; Levantamento do MPDG sobre instituições que já implantaram ou estão implantando a Governança na área de gestão de pessoas; Práticas relacionadas a pessoas e competências, conforme Tabela 8.

Tabela 8. Guião de Entrevista.

| Questões elaboradas – TCU | Questões elaboradas – MPDG |
|--|--|
| <p>1. Considerando o conceito apresentado pelo TCU de que a Governança de Pessoas é um conjunto de mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão de pessoas para garantir que o capital humano agregue valor ao negócio da organização, com riscos aceitáveis. Qual o paradigma que o tribunal tenta romper com a implantação da Governança de Pessoas na Administração Pública?</p> | <p>1. Na análise da literatura mundial verificamos que a Governança Pública já está sendo discutida e aprimorada em outros países desde o início dos anos 90, no Brasil apesar de haver o aprimoramento da Governança corporativa e a Gespública, o Tribunal de Contas da União a partir do Acórdão 3023/2013 tem sido de certa forma precursor no levantamento e na cobrança da aplicação da Governança nos órgãos públicos. Quais as ações que o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão tem planejado como órgão central do SIPEC para aprimoramento dos serviços prestados pela área de pessoal do governo federal?</p> |
| <p>2. Na análise da literatura mundial verificamos que a Governança Pública já está sendo discutida e</p> | <p>2. O capital intelectual é um dos maiores, se não o maior capital de uma organização. Como órgão central</p> |

| Questões elaboradas – TCU | Questões elaboradas – MPDG |
|---|---|
| <p>aprimorada em outros países desde o início dos anos 90. No Brasil apesar de haver o aprimoramento da Governança corporativa e a Gespública, o Tribunal de Contas da União tem sido de certa forma precursor na conscientização, no levantamento e na cobrança da aplicação da Governança nos órgãos públicos. Em que momento o TCU, verificou que o Brasil precisava mudar e ampliar sua ação governamental para a Governança?</p> | <p>do SIPEC, bem como administrador dos recursos financeiros e de acordo com algumas diretrizes emanadas pelo acórdão do TCU e pela própria literatura e estudos científicos, quais seriam as perspectivas para a criação de políticas que permitam a aplicação efetiva de métodos de acompanhamento, retenção e valorização de talentos no serviço público federal?</p> |
| <p>3. De acordo com a literatura e os manuais de Governança (por exemplo, o Guia de Melhoras Práticas de Auditoria da Austrália) verificamos que um ponto importante apresentado para que a Governança seja bem-sucedida é a descentralização das ações estatais. Como o TCU analisa a questão da descentralização das políticas de pessoal no âmbito do poder executivo?</p> | <p>3. De acordo com os resultados da pesquisa divulgados em 2016 e 2017, oriundos dos ciclos dos levantamentos realizados em 2013 e 2016 pelo TCU referente ao perfil de Governança e gestão de pessoas, verificamos que há uma diferença grande entre as instituições públicas acerca da aplicação de Governança de Pessoas. Nos levantamentos realizados pelo TCU, observou-se, por exemplo, que os comandos das forças armadas foram classificados em estágio aprimorado de Governança de Pessoas. Sobre essa questão existem medidas o Ministério pretende adotar para que haja um aperfeiçoamento equânime nos órgãos públicos federais relacionados à aplicação da Governança pública na área de gestão de pessoas?</p> |
| <p>4. Como adotar a Governança em algumas carreiras em que há forte presença de paradigmas e ideologias contrárias a uma Governança por resultados?</p> | <p>4. De acordo com as medidas que podem ser implementadas de imediato por gestores, independentemente de aperfeiçoamento legislativo, verificamos que em algumas carreiras a aplicação de algumas medidas de Governança de Pessoas precisa avançar, tais como gestão de talentos, gestão da liderança e do conhecimento. Existe um planejamento de ações que serão realizadas pelo MPDG dentro de suas competências para que as mesmas sejam mais bem implementadas nos órgãos do poder executivo federal?</p> |
| <p>5. Como trabalhar a Governança em sua plenitude, sendo que a participação de todos os <i>stakeholders</i> pode não refletir o interesse público, mas o interesse de determinadas corporações ou entidades?</p> | <p>5. O processo sucessório em alguns órgãos é realizado mediante processo eleitoral, qual ação ou orientação o MPDG estabelecerá para esses casos, visando à continuidade da qualidade de gestão no serviço público? Ou como promover a possibilidade de destituição ou dispensa daquele gestor eleito que não atende aos padrões mínimos de desempenho?</p> |
| <p>6. No contexto das políticas de Governança, em sua visão, quais medidas podem ser implementadas de forma imediata pelos gestores para o aprimoramento do serviço público que independem da alteração legislativa?</p> | <p>6. O TCU trata do reconhecimento na cultura orientada aos resultados, quais ações o Ministério pretende ou tem adotado para que as políticas de pessoal sejam voltadas para o alcance de metas e resultados nas diversas carreiras gerenciadas pelo SIPEC?</p> |
| <p>7. O processo sucessório em alguns órgãos é realizado mediante processo eleitoral. Qual ação ou orientação o TCU sugere ou tem sugerido, nesses casos, para que o compromisso do eleito não seja somente com seu eleitorado, mas com a efetividade e eficiência do serviço público no Brasil, considerando a morosidade em apurar responsabilidade e punir com a efetiva perda do mandato ou da função? E como tratar a falta de amparo legal ou de regulamentação para a destituição da função em razão do baixo desempenho, por exemplo?</p> | <p>7. No âmbito da Administração Pública Federal o MPDG conhece ou possui algum levantamento de instituições que já implantaram ou estão implantando a Governança na área de gestão de pessoas? Se sim, essas Instituições obtiveram bons resultados? Caso negativo há algum projeto no MPDG ou projeto piloto para implantação da Governança de Pessoas?</p> |
| <p>8. Para o TCU quais os principais problemas ou desafios que as Instituições Federais de Educação</p> | <p>8. Entre as diretrizes do TCU para a aplicação da Governança pública na área de gestão de pessoas,</p> |

| Questões elaboradas – TCU | Questões elaboradas – MPDG |
|---|--|
| devem superar para adotar a Governança pública na área de gestão de pessoas? | aborda-se a adoção da gestão de competências vinculada ao desenvolvimento da carreira. Sob essa perspectiva, no âmbito da Administração Pública Federal o MPDG conhece ou possui algum levantamento de instituições que já implantaram ou estão implantando a gestão por competências vinculada ao desenvolvimento da carreira? Há algum projeto ou iniciativa do MPDG voltado para essa questão? Quais seriam as principais dificuldades para a implantação do modelo de gestão de competências? |
| 9. Na visão do TCU, os gestores da Administração Pública, em especial dos Institutos Federais, têm demonstrado que estão preparados para adoção da Governança na área de gestão de pessoas? Há alguma ação planejada de preparação nos casos em que seja intuída a necessidade de formação adicional? | 9. Quais políticas de transferência de conhecimento serão ou estão sendo adotadas pelo MPDG para a aplicação da Governança de Pessoas no serviço público federal? |
| 10. Caso queira, fique à vontade para fazer um último comentário sobre o tema ou tecer sugestões para esta pesquisa. | 10. Caso queira, fique à vontade para fazer um último comentário sobre o tema ou tecer sugestões para esta pesquisa. |

4.2.2 Construção do Questionário

A construção do questionário aplicado aos Gestores de Pessoas dos Institutos Federais levou em consideração as boas práticas descritas pelos órgãos de controle na caracterização da Governança e nos resultados da pesquisa realizada pelo TCU nos anos de 2013 e 2016, disponíveis no site do TCU: <https://portal.tcu.gov.br>.

Dessa forma a partir dos eixos apresentados no Acórdão nº 3.023/2013 e nos dados apresentados no levantamento de 2016, as questões buscaram primeiramente identificar a experiência e formação dos atuais Gestores de Pessoas e posteriormente analisar a implantação da Governança e a Governança de Pessoas nos Institutos Federais através de questões de escolha múltipla conforme Tabela 9.

Tabela 9. Matriz do Questionário.

| Objetivos | Eixo/Prática ou Conceito a Explorar | Questões |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Identificar quais os impactos e as principais dificuldades enfrentadas pelos Institutos Federais para a implantação da Governança de Pessoas; • Verificar se houve melhorias com a implantação da Governança de Pessoas nos Institutos Federais; • Descrever o panorama geral da implantação da Governança de Pessoas nos Institutos Federais; • Analisar em que estágio da implantação da Governança de Pessoas se encontra os Institutos Federais atualmente. | Experiência e formação dos Gestores; Conhecimento sobre o tema; Liderança da Alta Administração e Alinhamento Estratégico; Gestão da Liderança e do Conhecimento; Cultura Orientada para resultados; Gestão de Talentos; <i>Accountability</i> ; Avaliação das melhorias e impactos da implantação da Governança de Pessoas. | Q.1 a Q.7 Q.8 e Q.45. Q.9 a Q.17 Q.42 a Q.44 Q.18 a Q. 20 Q. 24 a Q.29 Q. 21 a Q. 23 Q. 30 a Q.32 Q.42 e Q.43 Q.33 a Q.35 Q.36 a Q.41 Q. 46 a Q.49 |

Algumas questões encaixam-se em mais de um eixo, pois alguns aspectos ou são indissociáveis ou complementares.

4.3 Procedimentos para a realização da pesquisa

a) Da entrevista:

Para a realização da entrevista foi encaminhado ao TCU em agosto de 2018 uma correspondência eletrônica, *e-mail*, solicitando indicação do setor responsável para contacto acerca da possibilidade de participação de entrevista sobre a implantação da Governança de Pessoas nos Institutos Federais, sendo indicada a Secretaria de Fiscalização de Pessoal do TCU - SEFIP, responsável pela instrução do processo que deu ensejo ao Acórdão 3.023/2013. Após contacto com essa Secretaria foi autorizada a realização da entrevista com o Diretor responsável pela Auditoria em Pessoal do Tribunal de Contas da União.

Também no mês de agosto de 2018 foi encaminhado e-mail ao Gabinete da Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério de Planejamento, Desenvolvimento e Gestão com a solicitação de indicação de um representante do Ministério para a realização de entrevista acerca da implantação da Governança de Pessoas nos Institutos Federais, ao qual foi indicado o Coordenador Geral de Desenvolvimento e Gestão de Desempenho.

Com as devidas autorizações recebidas, procedemos ao agendamento de webconferências que se realizaram uma pelo *Hangouts*⁸ *on air* e pelo canal do *Youtube* permitindo a gravação da entrevista no referido canal sem torná-lo público e outro apenas pelo *Hangouts*, cujo áudio foi gravado pelo celular.

As entrevistas foram realizadas no dia 11 de outubro de 2018 com o representante do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e no dia 22 de outubro de 2018 com o representante do Tribunal de Contas da União. Posteriormente foram elaboradas as transcrições fiéis das entrevistas e encaminhadas aos entrevistados, por e-mail, para ciência e possíveis observações⁹, não houve nenhuma observação realizada pelos entrevistados, nem manifestação alguma sobre a transcrição das respostas.

⁸ *Hangouts* é uma plataforma de comunicação, desenvolvida pela Google, que inclui mensagens instantâneas, chat de vídeo, SMS e VOIP.

⁹ No Brasil existem normas que devem ser observadas para pesquisa com humanos, e para que a pesquisa tenha validade no país é necessária a aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa com seres humanos – CEP subordinado ao Ministério da Saúde. O CEP é responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos. Submetemos o trabalho ao CEP e foram feitas várias recomendações entre elas a de que fique claro ao entrevistado que a entrevista poderá ser revisada a qualquer momento e em qualquer fase da pesquisa, conforme normas estabelecidas pela Resolução nº 510, de 01.04.2016.

b) Do questionário:

Quanto aos procedimentos para a aplicação dos questionários, inicialmente, foi verificada a agenda do Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação, Científica e Tecnológica que ocorreria em Brasília na primeira quinzena do mês de julho de 2018 na qual estariam presentes todos os reitores dos Institutos Federais de Educação. Nessa reunião foi possível solicitar e obter, autorização para a aplicação do questionário aos Gestores de Pessoas dos Institutos Federais. Foi obtida autorização de 34 Reitores, sendo posteriormente enviada a solicitação por e-mail aos Reitores do Instituto Federal do Amazonas e do Instituto Federal Catarinense, uma vez que os mesmos não se encontravam presentes na reunião, recebemos prontamente a autorização também por e-mail, perfazendo um total de 36 autorizações.

Do total de 38 Institutos Federais de Educação, obtivemos a autorização de aplicação do questionário de 36 institutos, sendo que, conforme já citado o Instituto Federal de Mato Grosso não foi incluído na pesquisa por questões éticas, uma vez que é o órgão de lotação da pesquisadora, e o Instituto Federal de Sergipe não respondeu a solicitação de autorização para aplicação da pesquisa.

Com as devidas autorizações procedemos à divulgação do link do questionário no grupo de Gestores de Pessoas dos Institutos Federais, existente no aplicativo de rede social *Whatsapp*¹⁰. As respostas foram recebidas entre os dias 03 e 17 de outubro de 2018, perfazendo um total de 29 respostas recebidas, constituindo assim um universo de pesquisa de 29 institutos participantes.

Entretanto nas 49 questões constituintes do questionário não foi aplicada a obrigatoriedade de resposta, facto que levou a um banco de dados constituído por 29 Institutos, sendo que nem todas as Instituições responderam a todas (49) as questões propostas.

¹⁰ O *Whatsapp* é um aplicativo de mensagens instantâneas disponíveis para diversas plataformas de smartphones e desktop. Esse aplicativo é utilizado pelo Fórum de Gestores de Pessoas do Conselho Nacional das Instituições de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (CONIF) como ferramenta de contato e troca de informações entre os dirigentes da área de gestão de pessoas dos Institutos Federais.

Capítulo V- Apresentação e Análise dos Dados

Neste capítulo apresentamos os dados coletados e os resultados obtidos nesta pesquisa, com objetivo de verificar as questões formuladas nesta investigação, considerando que a abordagem da pesquisa proposta foi em dois níveis:

- 1) Nível estratégico: com as entrevistas realizadas com representantes do Tribunal de Contas da União e do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.
- 2) Nível tático: com a apresentação dos dados levantados no questionário aplicado aos Pró-Reitores ou Diretores de Gestão de Pessoas dos Institutos Federais.

5.1 Análise das entrevistas

Para a análise dos dados coletados serão transcritas cada questão apresentada aos entrevistados e posteriormente à análise das respostas apresentadas. Para não expor os entrevistados do TCU e do MPDG quando citarmos suas falas eles serão identificados como:

- a) Representante do TCU: RTCU
- b) Representante do MPDG: RMPDG

5.1.1 Entrevista com o representante do Tribunal de Contas da União - TCU

O objetivo da entrevista com o TCU foi perscrutar a mudança de paradigma político e de gestão a partir da exigência do Tribunal de que os gestores da Administração Pública Federal implantem um conjunto de práticas que estabeleçam e garantam a execução da Governança Pública e em especial da Governança de Pessoas.

Passamos então à descrição das questões e análise das respostas obtidas.

Q.1. Considerando o conceito apresentado pelo TCU de que a Governança de Pessoas é um conjunto de mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão de pessoas para garantir que o capital humano agregue valor ao negócio da organização, com riscos aceitáveis. Qual o paradigma que o tribunal tenta romper com a implantação da Governança de pessoal na Administração Pública?

Sobre esse tema o representante do TCU esclarece que o principal paradigma a ser rompido na implantação da Governança de Pessoas é a conscientização e a responsabilização da Alta Administração dos órgãos da APF e seu comprometimento efetivo com a melhoria da gestão e com a boa utilização dos recursos públicos, conforme aponta o trecho abaixo:

RTC: Então o TCU tentou envolver a Alta Administração, o dirigente máximo nesses processos que são de responsabilidade deles, claro que a gente sabe a distinção do que é Governança e o que é gestão, mas o paradigma principal era esse. E obter esse patrocínio dele melhoraria a gestão, esse comprometimento com a melhoria da gestão, com a boa utilização dos recursos públicos.

Coerente ao objetivo da questão a resposta está de acordo com os princípios da boa Governança, sendo indispensável que a Alta Administração tenha definição clara de sua responsabilidade na implantação da Governança, certificando-se de seu cumprimento, garantindo a prestação de qualidade dos Serviços Públicos e o alcance dos resultados planejados e esperados pela Administração Pública.

Q.2. Na análise da literatura mundial verificamos que a Governança Pública já está sendo discutida e aprimorada em outros países desde o início dos anos 90. No Brasil apesar de haver o aprimoramento da Governança corporativa e a Gespública, o Tribunal de Contas da União tem sido de certa forma precursor na conscientização, no levantamento e na cobrança da aplicação da Governança nos órgãos públicos. Em que momento o TCU, verificou que o Brasil precisava mudar e ampliar sua ação governamental para a Governança?

Nesta questão o entrevistado discorreu brevemente acerca da dificuldade de alinhar o interesse da sociedade e do prestador de serviço e de acordo com o mesmo, no caso da APF, não há um alinhamento da Alta Administração com o executor da política pública e consequentemente com o receptor desse serviço:

RTC: Se não tiver mecanismos de Governança teríamos dificuldade de alinhar o interesse do principal que é tratado na teoria da agência, então a ideia é essa de alinhar o interesse do principal com os *stakeholders*, com a gestão, tentando alinhar aquele conflito de interesse clássico que explica toda essa questão da Governança.

Ainda segundo o entrevistado a Governança tem início no TCU a partir da cobrança de sua implantação na área de Tecnologia da Informação em 2007 ampliando essa necessidade de melhorias das práticas gerenciais para outras áreas da APF, como a Gestão de Pessoas. E por ser um órgão fiscalizador do uso do recurso público que detém autoridade sobre os demais órgãos da APF, o TCU emana diretriz aos órgãos acerca da necessidade da implantação da Governança.

O entrevistado fala também da delegação de que trata a Teoria da Agência, citando-a como fundamental para a mudança e ampliação da ação governamental pelo TCU, a delegação de responsabilidade ao Gestor Público na administração dos bens públicos dá início a teoria da Governança e a participação dos *stakeholders* dos serviços públicos neste novo modelo.

Q.3. De acordo com a literatura e os manuais de Governança (por exemplo, o Guia de Melhoras Práticas de Auditoria da Austrália) verificamos que um ponto importante apresentado para que a Governança seja bem-sucedida é a descentralização das ações estatais. Como o TCU analisa a questão da descentralização das políticas de pessoal no âmbito do poder executivo?

Sobre o tema da descentralização das políticas de pessoal no âmbito do poder executivo, o entrevistado ressalta que a área de Gestão de Pessoas deve ser considerada como estratégica e a descentralização de atividades devem ser precedidas de mecanismos que garantam que as práticas de Governança sejam adotadas e quanto à centralização das políticas macro, que estão concentradas no Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, para o TCU quando falamos em descentralização, ele concorda que pode ser necessária, porém, deve ser precedida de uma maturidade gerencial:

RTC: O TCU está tentando promover desde o primeiro levantamento que fizemos em 2013 na área de pessoas (...) a área de gestão de pessoas como uma parceira estratégica, (para que?) ela tenha uma atuação muito mais estratégica dentro da organização e para isso ela teria que naturalmente delegar boa parte da gestão de pessoas para a ponta, para o gestor mais de linha. Então estamos tentando ao máximo induzir isso, claro que tem as atividades que são importantes no RH mais transacionais quando a gente fala de concessão de férias, averbação de tempo de serviço, claro que têm que continuar existindo, mas a ideia é tentar assumir uma posição mais estratégica e tentar delegar mais para a ponta.

Q.4. Como adotar a Governança em algumas carreiras em que há forte presença de paradigmas e ideologias contrárias a uma Governança por resultados?

Esta questão foi levantada porque, de acordo com os dados constantes no levantamento do TCU em 2013, a cultura orientada para resultados se encontrava em fase inicial e no levantamento de 2016 estava em fase intermediária nos órgãos da Administração Pública, fator preocupante, pois, se todos os recursos envolvidos para a entrega do bem ou valor público à sociedade não está sendo priorizada ou apresentada como finalidade dos órgãos públicos, a busca pelo resultado pode ser que nunca seja efetivamente alcançado ou devidamente implantado.

E segundo o entrevistado a adoção e a implantação das práticas da Governança são fundamentais para que não haja uma influência negativa de nenhum ator no alcance dos resultados estabelecidos:

RTC: Isso tem a ver com o cerne da Governança que eu falei que a ideia é exatamente a de evitar que o gestor atue e vou colocar não só o gestor, mas as partes interessadas os *stakeholders* atuem não em nome do interesse público, mas sim protegendo interesses de grupos ou de interesses particulares. Então eu acho que são exatamente todas aquelas práticas de Governança que o TCU vem divulgando que vão evitar isso.

Portanto a mudança de modelo existente hoje na APF para as práticas da Governança, de acordo com o TCU, irá viabilizar que a gestão por resultados também seja evidenciada. E segundo o entrevistado a liderança tem papel importante na implantação da Governança e na mudança cultural da organização, devendo essa liderança ser qualificada e com perfil adequado para o cargo:

RTC: Então temos na parte de Governança mesmo a questão de práticas relacionadas à liderança, que tem a ver com seleção de membros de conselhos se eles são qualificados, se tem perfil adequado, de avaliação de desempenho dos membros, tem a questão de balanceamento de poder, tem a própria auditoria que é um mecanismo importante de Governança que visa evitar isto.

O entrevistado aponta ainda a *accountability* como uma forma de controle de paradigmas, ideologias e outros desvios de cunho pessoal na atuação pública. Ressalta ainda que alocar as pessoas nos locais certos e adotar efetivamente as práticas da Governança são fundamentais para a profissionalização do Serviço Público e mitigação dos desvios de conduta dos agentes públicos.

Q.5. Como trabalhar a Governança em sua plenitude, sendo que a participação de todos os stakeholders pode não refletir o interesse público, mas o interesse de determinadas corporações ou entidades?

Considerando que a Governança tem como princípio fundamental a participação de todos os *stakeholders*, questiona-se ao representante do TCU como aplicar uma Governança que reflita o interesse público e não o de corporações ou entidades.

Para o entrevistado é ideal que existam colegiados para que as decisões sejam menos subjetivas e mais objetivas, impedindo assim que os interesses individuais sobreponham ao interesse público, porém ressalta:

RTC: (...) se você está selecionando pessoas que não têm ali o perfil adequado, não tem uma avaliação de desempenho dos membros desse conselho, desse comitê, pode fragilizar, porque conforme a questão os membros podem estar defendendo interesses particulares ou de grupos.

Assim a qualificação dos servidores e a avaliação do desempenho desses conselhos são apontadas como soluções possíveis para que os interesses particulares não prejudiquem o alcance dos objetivos institucionais para atendimento do interesse público.

Q.6. No contexto das políticas de Governança, em sua visão, quais medidas podem ser implementadas de forma imediata pelos gestores para o aprimoramento do serviço público que independem da alteração legislativa?

O entrevistado citou duas medidas imediatas que podem ser implantadas e que não dependem de mudanças legislativas:

RTCU: Eu tenho defendido já há alguns anos dois pontos que eu acho fundamentais, um é o do dimensionamento da força de trabalho, vou até, além disso, do planejamento da força de trabalho, é o que é mais amplo, não precisa de nenhuma lei para isso (...). E a outra prática que eu não vejo impedimento nenhum já tem até lei dizendo que o Ministério do Planejamento vai regulamentar é a seleção, escolha dos comissionados, porque hoje em dia não existe digamos requisitos mínimos de qualificação da maior parte da ocupação dos cargos de direção, de chefia e assessoramento.

Complementa ainda que os princípios constitucionais de eficiência, a inexistência de parentesco na APF (nepotismo) e a escolha de pessoas qualificadas para o exercício do cargo, principalmente nos níveis mais estratégicos, não dependem de mudanças na lei para serem implantadas nos órgãos federais:

RTCU: (...) o TCU tem defendido e é essa prática que está no nosso levantamento, está no nosso referencial e não precisa de norma. (...) só de uma mudança cultural e as vezes de normativo interno do próprio órgão, dando sustentabilidade para essa prática para que não corra o risco de um gestor implante essa visão e depois venha outro por falta de normativo interno e não implemente na prática esse processo de escolha mais profissional, por exemplo.

Dessa forma, embora existam entraves legais e muitas vezes burocráticos na APF, para o representante do TCU existem situações que podem ser implantadas de imediato, além de uma melhor distribuição de pessoal nos órgãos da APF e também a partir de uma mudança na cultura organizacional, possibilitando dessa forma o avanço no estágio de implantação de algumas práticas da Governança.

Q.7. O processo sucessório em alguns órgãos é realizado mediante processo eleitoral. Qual ação ou orientação o TCU sugere ou tem sugerido, nesses casos, para que o compromisso do eleito não seja somente com seu eleitorado, mas com a efetividade e eficiência do serviço público no Brasil, considerando a morosidade em apurar responsabilidade e punir com a efetiva perda do mandato ou da função? E como tratar a falta de amparo legal ou de regulamentação para a destituição da função em razão do baixo desempenho, por exemplo?

Nos Institutos Federais os cargos da Alta Administração são formados pelo (a) Reitor (a) e por cinco Pró-Reitores (as), sendo que a sucessão do cargo de Reitor, autoridade máxima dentro da instituição, ocorre mediante eleições periódicas e os Pró-Reitores são nomeados pelo Reitor nos termos da Lei nº 11.892/2008.

Sobre a sucessão de cargos da Alta Administração nos Institutos Federais, o entrevistado relata que não há nenhuma ação estabelecida pelo TCU a título de orientação ou procedimentos

nos casos de não cumprimento das políticas de Governança pela Alta Administração. Todavia ele cita que devem ser observadas as normas vigentes, principalmente as penalidades previstas na Lei nº 8.112/90 que trata dos direitos, deveres e responsabilidades dos servidores públicos federais, inclusive os ocupantes de cargos comissionados, como é o caso do Reitor (a) e dos Pró-Reitores (as).

O entrevistado ressalta ainda que o facto da escolha de membros da Alta Administração nos Institutos Federais ser realizada por processo eleitoral não exime que a escolha seja feita a partir de requisitos de qualificação e capacidade pré-estabelecida e de que esse (a) gestor (a) esteja comprometido com os resultados e objetivos estabelecidos para a organização.

Dessa forma observa-se na resposta do representante do TCU que na prática da sucessão o Tribunal não possui nenhuma ação de responsabilização da Alta Administração dos Institutos Federais que não implantem a política de Governança de Pessoas referente a sucessão da Alta Gestão. O resultado desta situação poderá ser possível descaso dos gestores não comprometidos com as boas práticas de gestão no Serviço Público, pois no âmbito do órgão, os gestores são os mesmos que possuem a competência de investigação e responsabilização.

Q.8. Quando aplicado o questionário para os dirigentes de pessoas foi questionado quais eram as maiores dificuldades dos gestores de implantar todos os itens da Governança e entre os apontamentos tinha o apoio da Alta Administração.

Sobre a questão de falta de apoio da Alta Administração o entrevistado aponta como grande dificuldade a ausência de indicadores para avaliar o desempenho da Gestão de Pessoas e que é necessário ter indicadores claros e objetivos e metas definidas, inclusive para haver a responsabilização dos gestores de baixo desempenho:

RTCU: (...) um desafio que temos sério de forma geral na Administração Pública Federal é a falta de indicadores para avaliar o desempenho da gestão de pessoas, então mina todo o projeto logo de cara, ele atrapalha uma das principais funções de Governança que é monitorar o desempenho da gestão e aqui no caso estou falando do desempenho da gestão de pessoas, como que você monitora se você não tem indicadores? (...) quando começamos a ter esses indicadores instituídos fica até mais fácil começar a identificar níveis de responsabilização até mesmo do dirigente máximo que você vai ter elementos que está tendo um desempenho aquém do esperado, porque com indicador você já conseguiria medir isso, mas sem isso você nem consegue chegar a esse nível hoje em dia, temos dificuldade em responsabilizar os gestores por desempenho insatisfatório porque nem se mede esse desempenho.

Como sugestão para a ausência de indicadores na Gestão de Pessoas, o entrevistado aponta alguns exemplos de indicadores: indicadores de percepção, planejamento da força de trabalho, indicadores de competência, visto que não é possível avaliar o que não é possível medir.

Q.9. Para o TCU quais os principais problemas ou desafios que as Instituições Federais de Educação devem superar para adotar a Governança pública na área de gestão de pessoas?

Para o entrevistado, retomando a resposta anterior, o maior desafio dos Institutos Federais na implantação da Governança é a adoção de indicadores e a definição de metas para “monitorar o desempenho da gestão de pessoas e se eu estou certo esse já é um desafio muito importante, gerenciar algo que a gente não mede. Esse é um desafio”.

Nessa questão o representante do TCU aponta ações a serem implantadas pela Alta Administração e executadas e acompanhadas pelo nível tático, porém a ausência de indicadores e metas resulta em um desafio a ser superado não só pelos Institutos Federais, mas pelos órgãos da APF em geral, conforme apontam os acórdãos do TCU. Assim o acompanhamento do planejamento tem-se apresentado como uma dificuldade na implantação da Governança nos Institutos Federais.

Q.10. Na visão do TCU, os gestores da Administração Pública, em especial dos Institutos Federais, têm demonstrado que estão preparados para adoção da Governança na área de Gestão de Pessoas? Há alguma ação planejada de preparação nos casos em que seja intuída a necessidade de formação adicional?

Essa questão foi elaborada considerando a avaliação do TCU realizada em 2016, sendo possível que o TCU tenha analisado as causas dos resultados obtidos. E de acordo com o representante do TCU os Gestores de Pessoas de forma geral, em sua visão e não na análise do TCU, estão preparados e conhecem as diretrizes para a adoção da Governança de Pessoas. Ressalta ainda que o desafio em sua opinião, em consonância com as respostas anteriores, é o apoio da Alta Administração para implantação das políticas de Governança.

RTC: E observo que os Gestores estão preparados para isso, e o desafio talvez seja o patrocínio da Alta Administração para que essas práticas sejam implantadas e temos que atacar as causas porque não estão sendo feitas, porque realmente existem vários obstáculos. De forma geral observo que estão sim preparados.

Quanto às ações planejadas pelo TCU de formação adicional, o entrevistado relatou que está no planejamento do Tribunal a criação de formação para os gestores dos órgãos da APF.

Por fim foi dada ao entrevistado a oportunidade de fazer algum comentário ou sugestão para a pesquisa, mas o representante do TCU não acrescentou novos comentários, apenas solicitou o compartilhamento da pesquisa quando da sua conclusão.

Do exposto, observa-se que pela literatura, pelas avaliações e pela entrevista apresentada, o TCU tem papel precursor e fundamental na conscientização dos órgãos públicos federais sobre a necessidade de implantação de processos que avaliem, direcionem e monitorem a Gestão de Pessoas, mudando a concepção de gestão de muitos órgãos federais, inclusive dos Institutos Federais e essa mudança passa pela conscientização da Alta Administração, com adoção de práticas e de acompanhamentos efetivos além da implantação de uma política objetiva e transparente em todas as áreas da organização.

5.1.2 Entrevista com o representante do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - MPDG

Passamos a análise das respostas da entrevista com o representante do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MPDG, cujo objetivo foi verificar quais as diretrizes, orientações e ações emanadas pelo Ministério podem auxiliar os órgãos da APF na implantação da Governança de Pessoas.

A participação do representante do Ministério do Planejamento foi significativa em informações sobre as ações que o Governo pretende adotar para implantar a Governança de Pessoas nos órgãos da Administração Pública Federal e, conforme apresentado no referencial teórico, a área de Gestão de Pessoas da APF é subordinada às diretrizes e normas emanadas pelo MPDG, conforme ressaltado na entrevista realizada.

Q.1. Na análise da literatura mundial verificamos que a Governança Pública já está sendo discutida e aprimorada em outros países desde o início dos anos 90, no Brasil apesar de haver o aprimoramento da Governança corporativa e a Gespública, o Tribunal de Contas da União a partir do Acórdão 3023/2013 tem sido de certa forma precursor no levantamento e na cobrança da aplicação da Governança nos órgãos públicos. Quais as ações que o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão tem planejado como órgão central do SIPEC¹¹ para aprimoramento dos serviços prestados pela área de pessoal do Governo Federal?

Essa primeira questão tratou das ações que o MPDG tem planejado para aprimoramento dos serviços prestados pelos órgãos na área de gestão de pessoas e o entrevistado apresentou uma série de ações das práticas de Governança que estão em execução ou no planejamento de ações do Governo Federal.

¹¹ SIPEC: Sistema de Pessoal Civil. Sistema responsável pelo controle e acompanhamento da Gestão de Pessoas do Governo Federal Brasileiro.

RMPDG: Então a gente tem projetos: Avaliação de Desempenho; Desenvolvimento dos servidores nas carreiras; Banco de Talentos; Desenvolvimento de Competências de Liderança; Dimensionamento da Força de Trabalho; Tele Trabalho e Desenvolvimento de uma carreira única é renovação de carreiras, a unificação de carreiras nos órgãos públicos federais, então esses são (...). Ah! Está faltando à nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.

Dessa forma subdividiremos as ações pelas temáticas das práticas de Governança, conforme ações apresentadas pelo entrevistado:

a) Aprimoramento da Legislação e da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas: de acordo com o entrevistado para que algumas práticas de Governança sejam adotadas e para que algumas melhorias sejam executadas nos órgãos da APF, se faz necessária à alteração de algumas normas de legislação de pessoas, dentre elas a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (Decreto n. 5.707/2006).

A proposta de alteração contempla o protagonismo do órgão central, SIPEC, ou seja, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão no mapeamento de competências das atividades realizadas pelos órgãos da APF e conseqüentemente dos Institutos Federais. Essa ação permitirá a adoção de mapeamento e dimensionamento de pessoas conforme práticas de gestão necessárias para alocação de servidores nos ambientes organizacionais adequados e a realização de capacitações conforme diagnósticos de competências e habilidades pré-definidos, contribuindo para o alcance de uma das práticas da Governança relacionadas a pessoas e competências. A alteração também influenciará nas competências de cada órgão, em que o Ministério mapeará as atividades afins a toda APF e os órgãos mapearão as atividades específicas realizadas em suas unidades.

b) Avaliação de desempenho e desenvolvimento do servidor na carreira: o representante do Ministério acrescenta que outra ação em andamento refere-se a propostas de alterações na forma de avaliação de desempenho dos servidores públicos federais. Atualmente cada órgão da APF possui uma metodologia de avaliação, com critérios e períodos de realização distintos, com a alteração haveria uma única metodologia e período de avaliação válida para todos os órgãos da APF, com objetivo de padronizar e unificar as políticas de avaliação de desempenho de pessoal.

Segundo o entrevistado a nova proposta de avaliação de desempenho e de desenvolvimento na carreira está em consonância com as boas práticas de Governança pois também visa alcançar um bom desempenho das atribuições do servidor público, a partir de critérios de mensuração efetiva do desempenho, de acordo com o planejamento institucional,

que, conseqüentemente, possibilitará o desenvolvimento do servidor na carreira, ou seja, progressão funcional.

O desempenho do servidor é fator extremamente relevante na Governança de Pessoas, visto que a Governança tem por objetivo a prestação de serviços de qualidade, bem como o alcance dos resultados esperados pelos *stakeholders* e o servidor é o principal interlocutor da prestação do serviço público e da personificação da Administração Pública como tal o seu mau desempenho pode contribuir para uma má avaliação da APF. Dessa forma, a mudança no modelo de avaliação de desempenho pode contribuir para a melhoria dos serviços na APF e da Governança de Pessoas.

c) Banco de Talentos: o Banco de Talentos é uma ação que já está sendo utilizada nos órgãos da APF. Seu objetivo é disponibilizar um banco de dados com informações acerca da capacitação, formação e experiência de cada servidor, mediante um aplicativo desenvolvido para este fim. Essa ação permitirá aos órgãos da APF mapear os talentos existentes na instituição e alocar, conforme cada caso, o servidor de acordo com sua especialidade e especificidade.

d) Desenvolvimento de Competências de Liderança: na área de liderança, o MPDG de acordo com o entrevistado está elaborando um projeto de desenvolvimento de competências de liderança para gestores. O objetivo deste projeto é capacitar o servidor público nas habilidades necessárias para a liderança, após a definição de algumas competências indispensáveis para o desempenho da gestão:

RMPDG: Percebemos que desenvolver competências de liderança é desenvolver habilidade e atitudes! Precisamos ter um pouquinho talvez de conhecimento, ou seja, uma pessoa que vai fazer uma negociação precisa saber o básico! Conhecimento básico do que é uma negociação! Foi definida uma competência de liderança denominada negociação, uma competência denominada inovação, uma competência denominada autocrítica, essas são algumas das 20 competências que foram definidas. Então o que é que a gente definiu? Trilhas para desenvolver habilidades e atitudes! Então esquece tudo que você já viu em escolas de governo sobre cursos, não vão ser cursos, não serão cursos, serão duas coisas: dinâmica de grupo e vivências em ambiente real!

e) Teletrabalho: o Tele Trabalho é outra ação do MPDG que busca aprimorar o desempenho do servidor e conseqüentemente das atividades desenvolvidas pelos órgãos com foco no alcance das metas institucionais:

RMPDG: É o seguinte, o projeto de gestão em que cada órgão pode elaborar, tem que estabelecer metas! Estabeleceram metas, você pode dizer para cada servidor, isso é estabelecido entre chefia e subordinado que olha desde que você cumpra as metas você pode trabalhar de casa! Desde que entregue! Então esse processo do teletrabalho vem para mexer um pouquinho com a forma que é considerado trabalho. Trabalho não é aquela hora que a gente necessariamente fica na frente do computador ou redigindo processos ou assinando papel! Pode ser à distância na hora que quiser! (...) É um projeto que se encaixa

novos modelos de gestão (...). Tem que estar compatível com as entregas do órgão que estão descritas no planejamento estratégico.

Esta ação e forma de trabalho já são realizadas em muitas instituições do domínio privado com maior ênfase nas grandes corporações multinacionais e em muitos países do mundo, porém no Brasil é uma ação inovadora no serviço público federal, que pode contribuir para melhoria do trabalho e conseqüentemente para os resultados institucionais.

f) Dimensionamento da Força de Trabalho: outro projeto que está em andamento é o dimensionamento da força de trabalho. O objetivo do dimensionamento é mapear as atividades desenvolvidas e a quantidade de servidores necessários para executá-las. O MPDG já realizou o mapeamento em alguns órgãos da APF a partir de um software desenvolvido pela Universidade de Brasília:

RMPDG: Então a ideia é nos próximos 5 anos dos quais faltam 4 anos é dimensionar a força de trabalho necessária em toda administração pública federal, na verdade teve início com a elaboração da metodologia agora já estão em série fazendo diversos trabalhos de mapeamento e de dimensionamento da força de trabalho. Já fizeram na área de gestão de pessoas da nossa unidade de gestão de pessoas aqui dentro do planejamento. (...). A ideia é ter uma noção em relação àquilo que cada unidade entrega, a gente tem muita gente ou pouca gente, a gente tem poucas coisas automatizadas ou está muito automatizado, e essa unidade de comando, a gente tem muito chefe para pouco subordinado ou tem muitos subordinados para poucos chefes? (...) respostas qualitativas e também algumas respostas quantitativas.

O dimensionamento da força de trabalho é uma prática relevante na adoção da Governança de Pessoas e conforme o representante do MPDG o Ministério irá mapear as atividades e quantidade de servidores públicos federais necessários para a execução dos serviços prestados pela Administração Pública Federal.

g) Carreira única para a Administração Pública Federal: segundo o entrevistado o MPDG possui uma proposta de unificação das 309 carreiras existentes hoje no Governo Federal. O objetivo é facilitar o gerenciamento e a possibilidade de uma mobilidade maior de servidores que possuem habilidades e competências que podem ser aproveitadas em qualquer órgão do país, mobilidade hoje que encontra entraves pela diversidade de carreiras e atribuições existentes nas diversas carreiras da APF.

A resposta do entrevistado engloba ainda várias práticas de Governança nas diversas ações planejadas ou em andamento no MPDG, ações essas que tem como objetivo contribuir na mudança das atividades da área de Gestão de Pessoas dos órgãos da APF, que poderão focar seus esforços na área estratégica e menos nas rotinas burocráticas da área fortalecendo a possibilidade de implantação da Governança nos órgãos públicos brasileiros.

Q.2. O capital intelectual é um dos maiores, se não o maior capital de uma organização. Como órgão central do SIPEC, bem como administrador dos recursos financeiros e de acordo com algumas diretrizes emanadas pelo acórdão do TCU e pela própria literatura e estudos científicos, quais seriam as perspectivas para a criação de políticas que permitam a aplicação efetiva de métodos de acompanhamento, retenção e valorização de talentos no serviço público federal?

Nessa questão o entrevistado retomou algumas das ações relatadas na resposta anterior reforçando que o desenvolvimento de competências de liderança, a retenção de talentos com sua consequente valorização e o programa de desenvolvimento na carreira:

RMPDG: Eu vou me reportar sempre os projetos que eu comentei. Acho que para conseguir reter pessoas a gente tem que ter bons líderes, então é por isso que a gente desenvolveu o programa de desenvolvimento de competências de liderança. Queremos formar melhores líderes. (...) Outra questão que estamos fazendo também para conseguir acompanhar, reter, valorizar as pessoas é o programa de desenvolvimento na carreira, queremos motivar as pessoas para que elas próprias se valorizem! Por isso é que elaboramos esse projeto de desenvolvimento na carreira, queremos que as pessoas saibam onde é que elas podem chegar e onde ela tem que chegar crescentemente de acordo com os objetivos estratégicos da instituição. Então faremos com que as pessoas sempre pensem no seu desenvolvimento atrelado ao desenvolvimento da instituição (...). E também a avaliação de desempenho, a questão de diário de bordo, então a gente melhora o acompanhamento das pessoas e os líderes.

Q.3. De acordo com os resultados da pesquisa divulgados em 2016 e 2017, oriundos dos ciclos dos levantamentos realizados em 2013 e 2016 pelo TCU referente ao perfil de Governança e gestão de pessoas, verificamos que há uma diferença grande entre as instituições públicas acerca da aplicação de Governança de pessoal. Nos levantamentos realizados pelo TCU, observou-se, por exemplo, que os comandos das forças armadas foram classificados em estágio aprimorado de Governança de pessoal. Sobre essa questão existem medidas o Ministério pretende adotar para que haja um aperfeiçoamento equânime nos órgãos públicos federais relacionados à aplicação da Governança pública na área de gestão de pessoas?

De acordo com o representante do MPDG está faltando à atuação do Ministério como órgão central de gestão de pessoas, contribuindo para a implantação da Governança de Pessoas em todos os órgãos da APF:

RMPDG: Então o que está faltando? Eu concordo inteiramente com essa questão! Que o órgão central de gestão de pessoas atue como órgão central de gestão de pessoas! Então para isso é que a gente planejou e elaborou nosso projeto de revisão da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas nossa PNDP, Decreto 5.707/2006 por meio dele a gente vai conseguir monitorar todo o desenvolvimento de pessoas na administração pública federal. (...) E vamos monitorando porque teremos um sistema que a gente vai olhar na fonte. Como é que está cada órgão (...). Vamos planejar juntos, vamos conseguir monitorar órgão a órgão, ou seja, vai ter o órgão central atuando como órgão.

Q.4. De acordo com as medidas que podem ser implementadas de imediato por gestores, independentemente de aperfeiçoamento legislativo, verificamos que em algumas carreiras a aplicação de algumas medidas de Governança de pessoal precisa avançar, tais como gestão de talentos, gestão da liderança e do conhecimento. Existe um planejamento de ações que serão realizadas pelo MPDG dentro de suas competências para que as mesmas sejam mais bem implementadas nos órgãos do poder executivo federal?

Do mesmo modo que questionamos ao TCU também questionamos ao MPDG se existe um planejamento de ações que serão realizadas pelo MPDG dentro de suas competências para que as práticas de Governança sejam mais bem implantadas nos órgãos do poder executivo federal e retomando alguns projetos citados na primeira questão o entrevistado ressalta que:

RMPDG: (...) Acho que também é uma questão de liderança a gente precisa desenvolver nossas lideranças e tem uma competência específica “orientação por resultados” tem “articulação institucional” (...) e vamos conseguir também fazer a gestão de carreiras. (...) Então eles estão conseguindo fazer a gestão da carreira de todos os servidores via banco de talentos. Conseguiremos assim fazer Governança de Pessoas e gestão de pessoas com algumas das ferramentas que estamos disponibilizando agora.

Dessa forma a ação apresentada pelo MPDG que pode ser aplicada de imediato é o desenvolvimento de líderes e o banco de talentos, que independem de mudança legislativa e já estão em construção ou em fases avançadas no âmbito do Ministério, que auxiliam a Governança de Pessoas dos órgãos da APF.

Q.5. O processo sucessório em alguns órgãos é realizado mediante processo eleitoral, qual ação ou orientação o MPDG estabelecerá para esses casos, visando à continuidade da qualidade de gestão no serviço público? Ou como promover a possibilidade de destituição ou dispensa daquele gestor eleito que não atende aos padrões mínimos de desempenho?

Assim como questionado ao TCU acerca da realidade das instituições de ensino, questionamos ao MPDG se há alguma ação ou orientação que garanta a continuidade da qualidade de gestão no serviço público nos casos em que o gestor eleito não atende aos padrões mínimos de desempenho, sendo relatado que, assim como o TCU, o Ministério não tem ações ou projetos relativos à destituição ou dispensa de gestor eleito.

Esse posicionamento de ambos os órgãos entrevistados pode ocorrer devido à existência de responsabilização de qualquer servidor público conforme procedimentos estabelecidos na Lei nº 8.112/90, conforme apontou o representante do TCU, e que independe de ação específica desses órgãos.

Q.6. O TCU trata do reconhecimento na cultura orientada aos resultados, quais ações o Ministério pretende ou tem adotado para que as políticas de pessoal sejam voltadas para o alcance de metas e resultados nas diversas carreiras gerenciadas pelo SIPEC?

Em resposta ao questionamento apresentado, o entrevistado cita a avaliação de desempenho como ferramenta para alcançar as metas e objetivos institucionais:

RMDG: A partir de um mapa estratégico do órgão, muitos já têm, mas a ideia é que tenha objetivos institucionais obtidos que são desdobrados até chegar às metas e aí as pessoas vão ter que alcançar metas e essas metas vai ter que estar compatíveis com os objetivos que são institucionais, e aí... a projeção de carreiras, eventualmente os objetivos do órgão são relativos aos objetivos da carreira, mas o objetivo é que eles estejam bem mais relacionados com os objetivos institucionais, é assim que vai funcionar e aí a avaliação de desempenho tem que estar atrelada ao alcance dessas metas institucionais.

Q.7. No âmbito da Administração Pública Federal o MPDG conhece ou possui algum levantamento de instituições que já implantaram ou estão implantando a Governança na área de gestão de pessoas? Se sim, essas Instituições obtiveram bons resultados? Caso negativo há algum projeto no MPDG ou projeto piloto para implantação da Governança de pessoal?

O representante do MPDG informou que existem alguns órgãos da APF que possuem algumas ações da Governança implantadas na área de pessoas, sendo apresentados os seguintes órgãos:

RMPDG: (...) FNDE (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação), Fazenda, Receita Federal especificamente o Tesouro, muito bom, excelente, o sistema deles, as pessoas, Governança, tem a ANEEL a Agência Nacional de Energia Elétrica, um pouquinho da Anatel (Agência Nacional de Telecomunicações), pouco menos na Anac Agência Nacional da Aviação Civil. A gente se baseou em alguns outros órgãos como Banco do Brasil, é um modelo para nós, agora independente do que esses órgãos fazem muitos deles têm sucesso, muitas vezes, vemos muito mais sucesso na administração indireta, nas autarquias e fundações, por ser descentralizado, por exemplo, a questão de política, então autarquias e fundações vemos mais frequente esse sucesso.

Dessa forma existem órgãos da APF com várias ações para adoção da Governança e que estão sendo utilizados como modelo e como colaboradores no desenvolvimento de ações norteadoras para os demais órgãos da APF pelo MPDG.

Q.8. Entre as diretrizes do TCU para a aplicação da Governança pública na área de gestão de pessoas aborda-se a adoção da gestão de competências vinculada ao desenvolvimento da carreira. Sob essa perspectiva, no âmbito da Administração Pública Federal o MPDG conhece ou possui algum levantamento de instituições que já implantaram ou estão implantando a gestão por competências vinculada ao desenvolvimento da carreira?

Há algum projeto ou iniciativa do MPDG voltado para essa questão? Quais seriam as principais dificuldades para a implantação do modelo de gestão de competências?

O objetivo dessa questão foi conhecer quais órgãos da APF possui a gestão por competências efetivamente implantada, pois trata de uma ação de difícil realização devido a sua amplitude de descrição de atividades e de habilidades e competências necessárias para serem realizadas e que faz parte das práticas da Governança de Pessoas. E sobre o tema o entrevistado informa que a própria legislação impacta na implantação do modelo de gestão por competência devido ao grande esforço necessário para implantá-la pelos órgãos como está previsto no Decreto n. 5.707/2006:

RMPDG: Existe alguma carreira em que a gestão por competência é feita, só existe uma que é a carreira de diplomata, na carreira de diplomata as pessoas vão adquirindo competências e ela vai progredindo na carreira a partir do momento que ela vai conseguindo adquirir essa competência na carreira de diplomata, então isso é feito. Em quais outras carreiras? Nenhuma.

O fato de o MPDG estar construindo uma metodologia a partir de um algoritmo que consegue mapear o dimensionamento de pessoal pode contribuir para que a Gestão por Competências avance nos órgãos da APF, visto que faz parte do dimensionamento a descrição e mapeamentos das atividades realizadas nos órgãos.

Q.9. Quais políticas de transferência de conhecimento serão ou estão sendo adotadas pelo MPDG para a aplicação da Governança de pessoal no serviço público federal?

Essa questão foi elaborada considerando que a transferência do conhecimento e a sucessão são políticas ainda em construção na APF e saber quais ações estão sendo adotadas para aplicação dessas práticas contribuirão para a melhoria do serviço público federal brasileiro.

RMPDG: Transferência de conhecimento sobre Governança tem lá nosso programa de desenvolvimento de líderes em que a gente vai trabalhar entre outras coisas onde nossos subsistemas serão abordados, sistemas de gestão de pessoas. Isso vai ser abordado para que as pessoas saibam o que é Governança de Pessoas e aprendam a replicar ou aplicar a Governança. A nossa atuação como órgão central também como eu comentei está mais voltada para a Governança e a aplicação em todas as carreiras e a gente vai passar o banco de talentos e as carreiras e os órgãos façam a sua Governança...

De acordo com o representante do MPDG a ação planejada pelo Ministério está descrita no programa de desenvolvimento de líderes sendo adotada na forma de capacitação dos servidores.

Ao término da entrevista foi oportunizado algum comentário ou sugestão para a pesquisa, com a questão 10, ao qual o representante do MPDG pontua a excelência da pesquisa,

ao abordar todos os itens da Governança de Pessoas e solicita que acompanhe todos os projetos citados, que é necessária “mudança de legislação para simplificar, porque se perde tempo demais!” E independente de pessoas, devido à mudança de governo presidencial em 2019, a gestão até 2018 da Secretaria de Gestão de Pessoas do MPDG quer deixar um legado de projetos para que muitos possam ser implantados, com a ideia de transformar a gestão de pessoas, em suas palavras “é um sonho que a gente tem”!

Dessa forma o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão pretende exercer efetivamente o papel de órgão central da Gestão de Pessoas na APF, não apenas com emissão de instruções normativas acerca do cumprimento de normas legais, como acontece no momento, mas com uma mudança na política de ação do Ministério. Ou seja, o Ministério pretende disponibilizar ferramentas e instrumentos gerenciais que tornariam possíveis aos Gestores de Pessoas dos órgãos da APF a atuação estratégica e não apenas operacional, se preocupando não apenas com folha de pagamento e benefícios, mas com o desenvolvimento e valorização dos servidores permitindo a avaliação da relação de ambiente de trabalho e prestação de serviços de qualidade, com a qualificação profissional, com a formação de sucessores e líderes na APF, entre outras melhorias.

5.2 Análise do Questionário aplicado aos Gestores de Pessoas dos IFs

O questionário aplicado aos Gestores de Pessoas dos Institutos Federais buscou descrever o panorama geral da implantação da Governança de Pessoas nos Institutos Federais, verificar quais as principais dificuldades na implantação e quais os impactos e melhorias ou benefícios de acordo com a análise dos Gestores de Pessoas dos Institutos Federais. Os gráficos e tabelas foram elaborados pela autora desta pesquisa com base nos dados respondidos pelos Gestores de Pessoas dos Ifs.

Com base nesses objetivos o questionário foi estruturado para perscrutar a implantação da Governança de Pessoas nos Institutos Federais conforme fatores e práticas da Governança propostos pelo TCU, conforme Tabela 10:

Tabela 10. Eixo e Prática explorada no Questionário.

| Objetivo | Eixo/Prática ou Conceito a Explorar | Questões |
|---|---|---|
| Identificar quais os impactos e as principais dificuldades enfrentadas pelos Institutos Federais para a implantação da Governança de Pessoas; | Formação do participante; Conhecimento sobre o tema; Liderança da Alta Administração; Alinhamento Estratégico. | Q.1 a Q.7 Q.8 e Q.45. Q.9 a Q.17; Q.42 a Q.44; |

| Objetivo | Eixo/Prática ou Conceito a Explorar | Questões |
|--|--|--|
| Verificar se houve melhorias com a implantação da Governança de Pessoas nos Institutos Federais; | Gestão da Liderança e do Conhecimento; Cultura Orientada para resultados. | Q.18 a Q. 20 Q. 24 a Q.29 Q. 21 a Q. 23; Q. 30 a Q.32; Q.42 e Q.43 |
| Descrever o panorama geral da implantação da Governança de Pessoas nos Institutos Federais; | Gestão de Talentos; <i>Accountability</i> . | Q.33 a Q.35 Q.36 a Q.41 |
| Analisar em que estágio da implantação da Governança de Pessoas se encontra os Institutos Federais atualmente. | Avaliação das melhorias e impactos da implantação da Governança de Pessoas. | Q. 46 a Q.49 |

Participaram da pesquisa realizada via internet, com a ferramenta disponível no *Google forms*, 37 Institutos Federais, dos quais 29 Gestores de Pessoas responderam ao questionário, o que perfaz um percentual de 78% Institutos participantes. Como mencionado anteriormente, com o fim ético, foi excluído desta pesquisa o Instituto Federal de Mato Grosso, órgão de lotação da pesquisadora.

Entretanto dos 29 Institutos Federais que responderam ao questionário desta pesquisa, vale ressaltar que nem todos esses 29 Institutos responderam a totalidade das questões elaboradas. Ou seja, a não resposta dos Institutos a todas as questões formuladas pode implicar alguma inconsistência de dados para a verificação do estágio atual de implantação da Governança de Pessoas nesses Institutos, um dos objetivos desta pesquisa.

Diante disso foi elaborada a Tabela 11 com o objetivo de demonstrar, a cada questão formulada, se houve a efetiva resposta de cada um dos 29 Institutos participantes desta pesquisa e assim averiguar se as questões não respondidas interferem na elaboração do quadro atual de estágio de implantação da Governança de Pessoas nessas Instituições.

Tabela 11. Respostas dos Gestores de Pessoas dos Institutos Federais.

| Questões | Tabela de respostas dos Institutos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------|------------------------------------|------|------|------|-----|------|---------------|------|------|-------|------|------|------|------|------|-----|------|------|---------------|-----------------|------|-----|------|-----|------|------|------|-------------------------|-------------------------------------|---|
| | IF Baiano | IFAC | IFAL | IFAM | IFC | IFCE | IF Fluminense | IFMA | IFMS | IFNMG | IFPB | IFPE | IFPR | IFRR | IFRS | IFS | IFSC | IFSP | IF Sudeste MG | IF Sul de Minas | IFTM | IFB | IFRO | IFG | IFAP | IFPI | IFRN | IF do Sertão Pernambuco | Instituto Federal Sul-rio-grandense | |
| Q.1 | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| Q.2 | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| Q.3 | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| Q.4 | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| Q.5 | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| Q.6 | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| Q.7 | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| Q.8 | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| Q.9 | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| Q.10 | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| Q.11 | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| Q.12 | S | N | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| Q.13 | S | S | S | N | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| Q.14 | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| Q.15 | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| Q.16 | S | S | S | N | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| Q.17 | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| Q.18 | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| Q.19 | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| Q.20 | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| Q.21 | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| Q.22 | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| Q.23 | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| Q.24 | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| Q.25 | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| Q.26 | S | S | S | S | N | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| Q.27 | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| Q.28 | S | N | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| Q.29 | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| Q.30 | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| Q.31 | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| Q.32 | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| Q.33 | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| Q.34 | S | N | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| Q.35 | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| Q.36 | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| Q.37 | S | S | S | S | N | S | S | S | S | S | N | S | S | S | S | S | S | N | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| Q.38 | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| Q.39 | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| Q.40 | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| Q.41 | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| Q.42 | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| Q.43 | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| Q.44 | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| Q.45 | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| Q.46 | S | S | S | S | N | S | S | N | S | S | S | S | N | N | S | S | S | S | S | S | S | S | N | S | S | S | S | S | S | S |
| Q.47 | S | S | S | S | N | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | N | S | S | S | S | S | S | S |
| Q.48 | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| Q.49 | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| Q.50 | N | N | N | N | N | N | S | N | S | N | N | N | S | N | S | N | N | N | N | S | S | N | N | N | N | N | N | N | N | S |

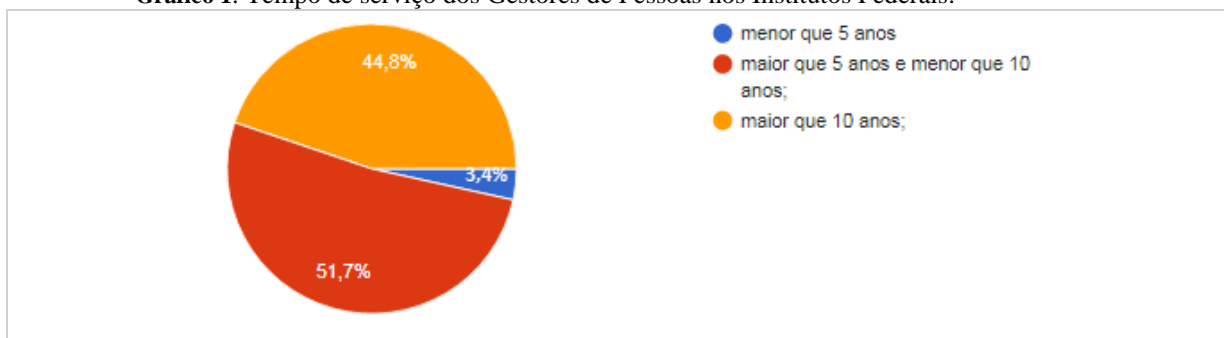
Legenda: Q (questão), S (sim) e N (não).

5.2.1 Análise individual das questões aplicadas aos Gestores de Pessoas dos Institutos Federais

A elaboração das questões de 1 a 6 teve como objetivo analisar a experiência e formação dos Gestores de Pessoas participantes desta pesquisa, no que se refere a: tempo de serviço no Instituto; tempo de serviço na área de Gestão de Pessoas; tempo como Gestor de Pessoas e a formação desse Gestor, em nível de graduação e pós-graduação.

Q.1. Tempo de serviço no Instituto Federal: () menor que 5 anos; () 5 anos e maior que 5 anos e menor que 10 anos; () 10 anos e maior que 10 anos;

Gráfico 1. Tempo de serviço dos Gestores de Pessoas nos Institutos Federais.

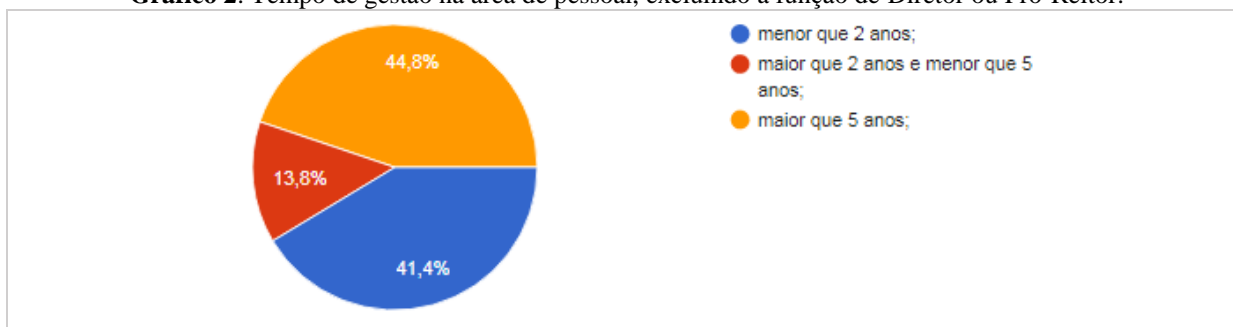


Conforme aponta o Gráfico 1, nessa questão 51,7% dos gestores entrevistados responderam que possuem tempo de serviço no seu respectivo Instituto Federal de mais de cinco anos e menos de dez anos. Esse fato pode ser explicado pela criação e expansão dos Institutos Federais a partir de 2008, o que possibilitou o ingresso de novos servidores a partir da nova configuração institucional.

Observa-se ainda que 44,8% dos Gestores possuem mais de dez anos de serviço público, o que configura um percentual relevante de servidores que possuem uma maior experiência na Administração Pública e apesar de não ser um critério para acesso ao cargo vê-se que provavelmente foi considerado o conhecimento técnico para o exercício do Gestor de Pessoas. Já o percentual de 3,4 % aponta que os gestores com tempo menor que cinco anos no Serviço Público são um número reduzido nos Institutos Federais, o que pode ser explicado pela necessidade de conhecimento e experiência sobre a estrutura organizacional e os processos de gestão para melhor desempenho no cargo de Gestor de Pessoas.

Q.2. Tempo de gestão na área de pessoal, excluindo a função de diretor ou pró-reitor:
() menor que 2 anos; () 2 anos e maior que 2 anos e menor que 5 anos; () 5 anos e maior que 5 anos;

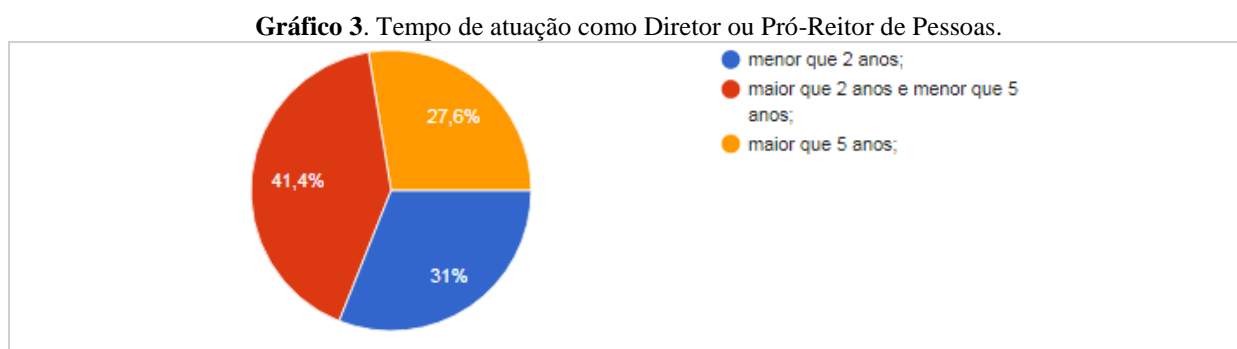
Gráfico 2. Tempo de gestão na área de pessoal, excluindo a função de Diretor ou Pró-Reitor.



O Gráfico 2 mostra que: 44,8% dos Gestores de Pessoas exercem atividades na área de pessoas há mais de cinco anos; 41,4% dos Gestores exercem essas atividades há menos de dois anos e 13,8% no período maior que dois anos e menor que cinco anos. Esses dados apontam que há um equilíbrio entre os gestores que exerceram suas atividades na área de pessoas há mais de cinco anos e há menos de dois anos.

Dessa forma a soma dos que possuem mais de cinco anos com os que tem mais de dois anos e menos que cinco somam 86,2%.

Q.3. Tempo de gestão no exercício da direção ou da pró-reitoria de pessoal: () menor que 2 anos; () maior que 2 anos e menor que 5 anos; () maior que 5 anos;



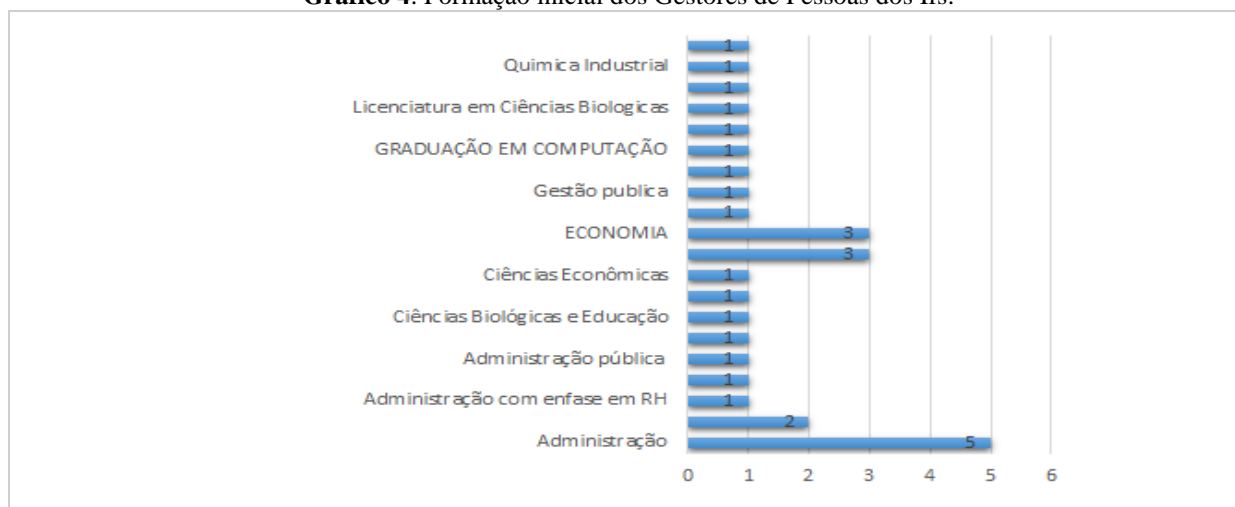
De acordo com o Gráfico 3, 41,4% dos Gestores de Pessoas estão no exercício do cargo há mais de dois anos e menos de cinco anos. Já 31% dos Gestores estão no cargo há menos de dois anos e 27,6% estão no cargo há mais de cinco anos.

Assim sendo, vemos que 72,4% dos Gestores de Pessoas que ocupam os cargos responsáveis pela implantação da Governança de Pessoas estão nos Institutos por tempo inferior a cinco anos. Conseqüentemente apenas 27% dos gestores passaram pela avaliação do TCU no início do levantamento de Governança de Pessoas nos órgãos da APF em 2013. Já na avaliação realizada pelo TCU em 2016 participaram 69% dos gestores entrevistados nesta pesquisa.

Conclui-se, portanto, que as práticas de Governança de Pessoas aqui analisadas foram também analisadas em 2016 por 69% dos Gestores de Pessoas participantes desta pesquisa. Esse número expressivo de Gestores participantes tanto da pesquisa realizada pelo TCU em 2016 quanto nesta pesquisa, implica em consistência aos dados analisados, visto que a mensuração do estágio de implantação da Governança de Pessoas nesses Institutos hoje pode ser analisada em comparação aos dados de 2016 divulgados pelo TCU.

Q.4. Área de formação inicial:

Gráfico 4. Formação inicial dos Gestores de Pessoas dos Ifs.



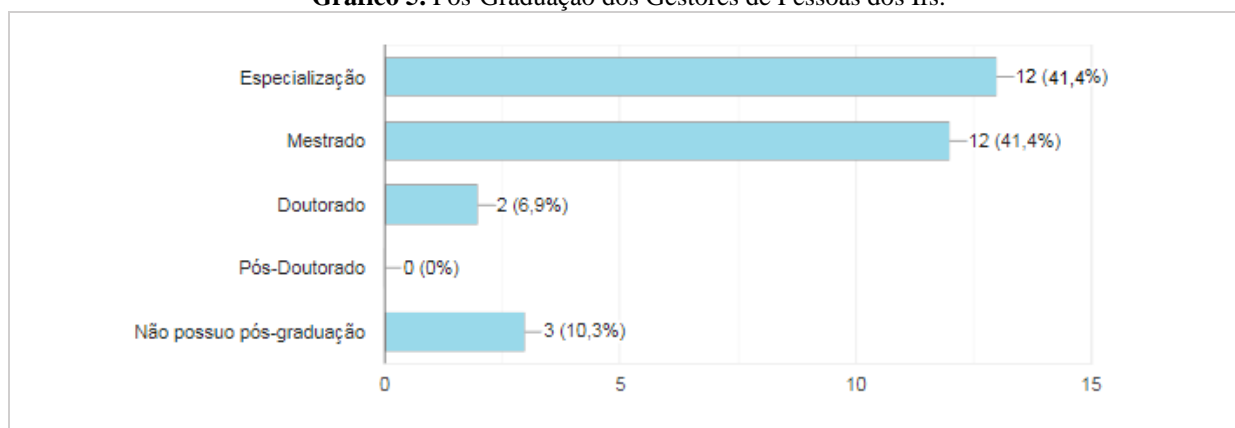
O objetivo dessa questão 4 foi identificar a área de formação inicial em nível de graduação dos Gestores de Pessoas dos IFs, já que não há exigência de uma formação específica para o exercício do cargo de Gestor de Pessoas pois os Gestores podem, posteriormente à entrada no cargo, perceber que necessitam de formação em determinada área e procurá-la seja através das oportunidades e incentivos oferecidos pelos Institutos seja por recursos dos próprios gestores, visto que a formação dos Gestores não é obrigatória aos Institutos mas pode fazer parte das políticas de aperfeiçoamento de seus servidores.

Assim, de acordo com os resultados obtidos e compilados no Gráfico 4, vemos que os participantes possuem formação inicial nas mais diversas áreas, porém, a maioria possui formação em Administração, área essa diretamente relacionada as atividades de gestão, fato que contribui para a implantação da Governança de Pessoas nas Instituições Federais de Ensino. Ou seja, apesar de não haver exigência de formação específica para exercer o cargo de Gestor de Pessoas, os dados mostram que os ocupantes desses cargos detém em sua maioria a formação específica em gestão, fato que revela preocupação com a capacidade técnica do Gestor de Pessoas no momento da nomeação, pelos Reitores dos Institutos.

A área de Gestão de Pessoas exige grande conhecimento técnico e capacidade de articulação, visto que trabalha com leis, normativas, direitos e deveres, além de envolver o contacto com todas as pessoas da Instituição, assim, fica explícito pelos dados obtidos nesta pesquisa que os Reitores consideram esse perfil ao nomear seus Gestores de Pessoas.

Q.5. Possui Pós-Graduação: () sim; () não.

Gráfico 5. Pós-Graduação dos Gestores de Pessoas dos Ifs.



Dos 29 Gestores de Pessoas participantes desta pesquisa, 26 responderam a esta questão e 23 informaram que possuem cursos de pós-graduação¹², sendo que desses gestores 41,4% são pós-graduados especialistas; 41,4% são mestres (as), 6,9% possuem doutorado e 10,3% não possuem nenhum curso de pós-graduação, conforme dados complementares apresentados na Questão 6.

Pelos dados apresentados vemos que os gestores entrevistados tem graduação em áreas que os torna capacitados genericamente para o exercício da gestão, porém, a maioria dos gestores deram continuidade a sua formação acadêmica em nível de pós-graduação, mas essa formação específica contribui para o exercício do cargo de Gestor de Pessoas? Para averiguar essa questão foi elaborada a Questão 6, sobre a área específica de pós-graduação dos gestores.

Q.6. Qual área da Pós-Graduação?

Tabela 12. Área de Pós-Graduação dos Gestores de Pessoas dos Ifs.

| Instituição | Curso de Pós-Graduação | Instituição | Curso de Pós-Graduação |
|---------------|--|-----------------|---|
| IF Baiano | Gestão da Educação | IFS | Engenharia Mecânica |
| IFAC | Administração | IFSC | Contabilidade |
| IFCE | Engenharia Agrícola - Irrigação e Drenagem | IFSP | Mestrado em Gestão Social, Ambiente e Desenvolvimento |
| IFAM | Gestão de Pessoas | IF Sudeste MG | Gestão Pública |
| IFC | Gestão Pública | IF Sul de Minas | Administração Pública |
| IFAL | Gestão de Pessoas | IFPR | Tecnologia de informação |
| IF Fluminense | Economia Empresarial | IFB | Ciências Biológicas |
| IFMA | Planos e Projetos | IFRO | Não possui |
| IFMS | Direito do Trabalho | IFG | Gestão de Pessoas |
| IFNMG | Gestao estratégica de pessoas | IFAP | Educação Profissional |
| IFPB | não possui | IFPI | Gestão de Pessoas |

¹² No Brasil de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases (Brasil, 1996) a educação superior é dividida em graduação, equivalente a licenciatura em Portugal, e três tipos de pós-graduação: *Latu Sensu* corresponde a especialização, definida pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (1965), como curso que objetiva treinar um ramo profissional e científico sem abranger o campo total do saber em que se insere a especialidade. Os cursos *Strictu Sensu* correspondem aos mestrados e doutorados. O pós-doutorado é um estágio de estudos e pesquisas realizados após a conclusão do doutorado.

| Instituição | Curso de Pós-Graduação | Instituição | Curso de Pós-Graduação |
|-------------|--|-------------------------------------|--------------------------|
| IFPE | não possui | IFRN | Engenharia da Produção |
| IFTM | Gestão Organizacional - Gestão Pública | IF do Sertão Pernambucano | Administração |
| IFRR | GESTÃO PÚBLICA | Instituto Federal Sul-rio-grandense | MBA em Gestão de Pessoas |
| IFRS | Educação | | |

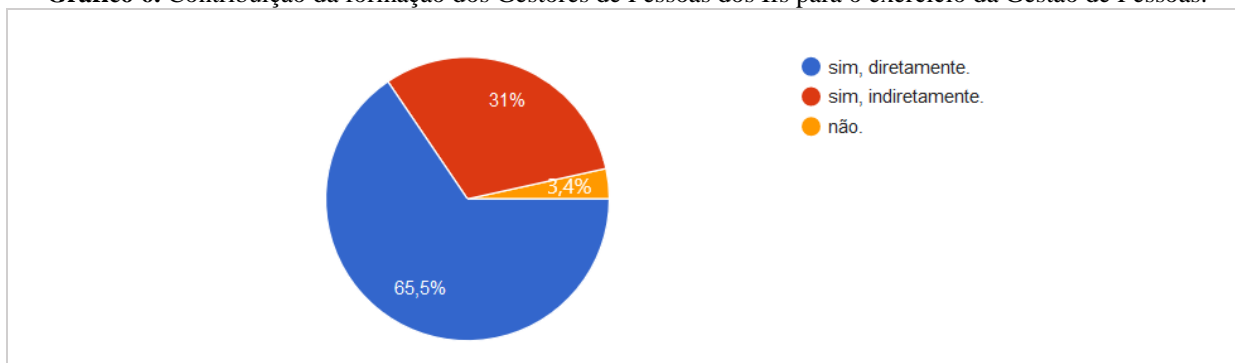
Pelas respostas obtidas dos gestores quanto à área de formação em nível de pós-graduação, 20,7% especializaram-se em Gestão de Pessoas; em Gestão Pública são 17,2% dos gestores; em Educação 10,4%; em Administração 6,9% e outras áreas totalizaram 44,8%.

Dessa forma 44,8% dos Gestores de Pessoas dos Institutos fizeram cursos de pós-graduação com relação direta a área de Gestão de Pessoas, quais sejam, Gestão de Pessoas, Gestão Pública e Administração e 10,4% fizeram pós-graduação com relação parcial, pois a Educação sendo área fim dos Institutos pode contribuir com o desenvolvimento de práticas voltadas para o público finalístico da instituição. Já 44,8% dos Gestores possuem cursos em áreas diversas, fato que demonstra a qualificação dos Gestores, porém, essas formações não estão diretamente relacionadas às atividades da área de Gestão de Pessoas.

Analisando se as formações no nível de pós-graduação contribuem para o exercício do cargo de Gestores de Pessoas vemos que cerca de 50% dos gestores dos IFs cursaram especializações e mestrados afins a área de Gestão de Pessoas, o que torna a competência genérica desses gestores em uma competência específica e conseqüentemente elevando sua capacidade de gestão, especificamente na área de pessoal.

Q.7. Sua Formação contribui para o exercício da função exercida: () sim, diretamente. () sim, indiretamente. () não.

Gráfico 6. Contribuição da formação dos Gestores de Pessoas dos IFs para o exercício da Gestão de Pessoas.



Vemos a partir da formação dos Gestores de Pessoas, seja na graduação ou na pós-graduação (Gráfico 6) que 65,5% possuem formação relacionada diretamente com as atividades

desempenhadas, o que pode contribuir com as atividades de Gestão de Pessoas. Ademais 31% das formações se relaciona indiretamente a área de Gestão de Pessoas e apenas 3,4% não tem nenhum relacionamento para o exercício da atividade analisada, não contribuindo, segundo as respostas, para o exercício do cargo ocupado.

Tais dados demonstram que 96% dos gestores possuem formação direta ou indireta que relacionam seus conhecimentos acadêmicos com o exercício da função, podendo nos termos das práticas de Gestão de Pessoas, contribuir com a capacidade desses gestores alcançarem os resultados esperados, dentro do paradigma da Governança, através da implantação das práticas de Governança de Pessoas.

Considerando ainda que a escolha dos Gestores de Pessoas para o desempenho desse cargo ocorre por designação do gestor máximo do órgão (no caso dos IFs, o Reitor) a informação de que 96% dos gestores possuem formação direta ou indireta pode demonstrar também que a escolha desses Gestores de Pessoas, na grande maioria dos Institutos participantes desta pesquisa, estão compatíveis com as competências necessárias para o exercício do cargo ocupado, segundo as boas práticas da Governança estipuladas pelo TCU.

Q.8. Antes da participação nesta pesquisa, o conceito de Governança pública e de pessoal era conhecida? () Sim. () Não. Somente a Governança corporativa. () Não. Não tinha conhecimento da Governança pública nem de pessoal.

A partir dessa questão oito as perguntas buscaram avaliar o conhecimento, a adoção, as dificuldades e contribuições da implantação da Governança de Pessoas nos Institutos Federais, de acordo com as práticas adotadas pela Instituição.

Gráfico 7. Conhecimento dos Gestores de Pessoas dos Ifs sobre Governança Pública e Governança de Pessoas.



Foi indagado aos Gestores de Pessoas seu conhecimento acerca do conceito de Governança Pública e Governança de Pessoas, ao qual 93,1% dos gestores responderam que conhecem o conceito de Governança Pública e Governança de Pessoas; 3,4% conhecem

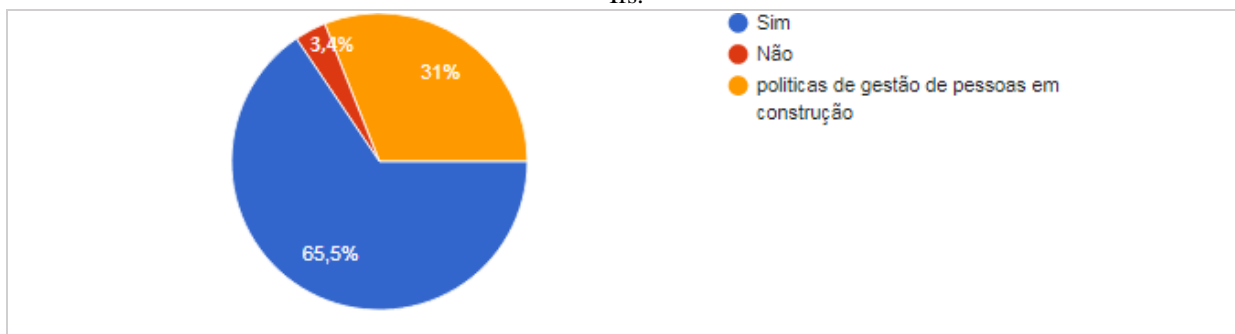
somente o conceito de Governança Corporativa e 3,4% desconhecem os conceitos, conforme mostra o Gráfico 7.

Esses dados, preliminarmente, demonstram que o tema é conhecido pela grande maioria dos Gestores de Pessoas nos Institutos Federais. Partindo dessa informação, de que o tema é conhecido pela maioria dos respondentes e para analisar se esse conhecimento ocorre de forma apenas conceitual ou a partir de suas práticas, analisaremos nas questões a seguir se as práticas de Governança de Pessoas estão sendo implantadas nos Institutos Federais.

Assim as próximas nove questões foram elaboradas com o objetivo de averiguar qual o estágio de implantação da Governança de Pessoas nos Institutos Federais e o seu alinhamento com o planejamento estratégico dessas Instituições, questões fundamentais para compreender se a área de pessoal está alinhada com a missão, visão, valores e objetivos institucionais, pois, a partir deles as metas e objetivos da Gestão de Pessoas busca atender a estratégia organizacional, engajando os servidores e colaboradores.

Q.9. As políticas e estratégias de Gestão de Pessoas do Instituto estão alinhadas com o Plano de Desenvolvimento Institucional (com a missão, os objetivos estratégicos e as metas organizacionais) com foco nos resultados? () sim; () não; () em construção

Gráfico 8. Estratégias de Gestão de Pessoas em alinhamento com o Plano de Desenvolvimento Institucional dos Ifs.



Conforme vemos no Gráfico 8, pelas respostas dos responsáveis pela implantação das políticas e estratégias de Gestão de Pessoas dos Institutos Federais alinhadas com o Plano de Desenvolvimento Institucional, 65,5% dos Institutos em 2018 adotou políticas e estratégias de Gestão de Pessoas alinhadas ao planejamento estratégico da Instituição. Inclusive 31% dos Institutos estão em fase de construção dessas políticas e estratégias e apenas 3,4% ainda não as adotaram e nem estão em fase inicial da implantação.

Inferimos destes dados que a visão estratégica da área de Gestão de Pessoas dos Institutos já tem sido adotada por 65,5% das instituições, ou seja, é uma prática que pode ser

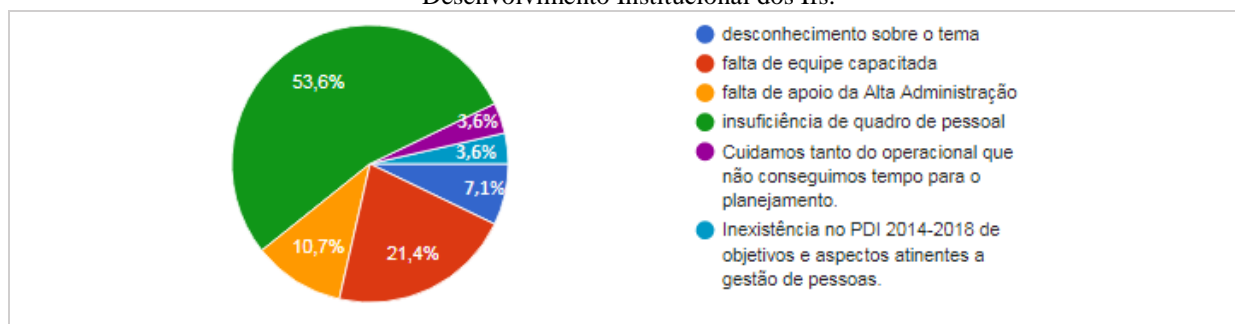
avaliada como avançada dentro da RFEPC¹³. A informação de 31% dos Institutos encontrarem-se em fase de construção também contribuiu para essa mudança institucional, pois aponta que a área é considerada como estratégica e precisa estar alinhada ao planejamento institucional, por isso o esforço na sua implantação. Quanto ao percentual de 3,4% que não adotaram ou não planejam adotar de imediato essas práticas, não podemos concluir qual o conhecimento dessa visão nesses Institutos.

Q.10. Quais as dificuldades enfrentadas para o alinhamento das políticas e estratégias de pessoal com o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI? () desconhecimento sobre o tema; () falta de equipe capacitada; () falta de apoio da Alta Administração; () outros.

Indagamos nessa questão sobre as possíveis dificuldades enfrentadas pelos Institutos na adoção de políticas e estratégias de Gestão de Pessoas alinhadas ao planejamento estratégico da Instituição.

Foram apresentadas para respostas dos entrevistados três opções de respostas fechadas: *desconhecimento sobre o tema; falta de equipe capacitada e falta de apoio da Alta Administração* e uma aberta: *outros*, para análise dos respondentes.

Gráfico 9. Dificuldades na implantação de políticas e estratégias de pessoal alinhadas com o Plano de Desenvolvimento Institucional dos Ifs.



Nas respostas obtidas, conforme mostra o Gráfico 9, a *insuficiência do quadro de pessoal* foi a resposta mais frequente, com 53,6% nos Institutos. Esse percentual aponta que a maior dificuldade enfrentada para adoção do alinhamento das políticas e estratégias de pessoal com o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI não é a falta de capacitação e nem de apoio da Alta Administração mas sim o número insuficiente de pessoas nessa área.

A *falta de equipe capacitada* é apontada por 21,4% dos Gestores de Pessoas como uma dificuldade enfrentada na adoção do alinhamento das políticas e estratégias de pessoal com o

¹³ RFEPC¹³ - Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

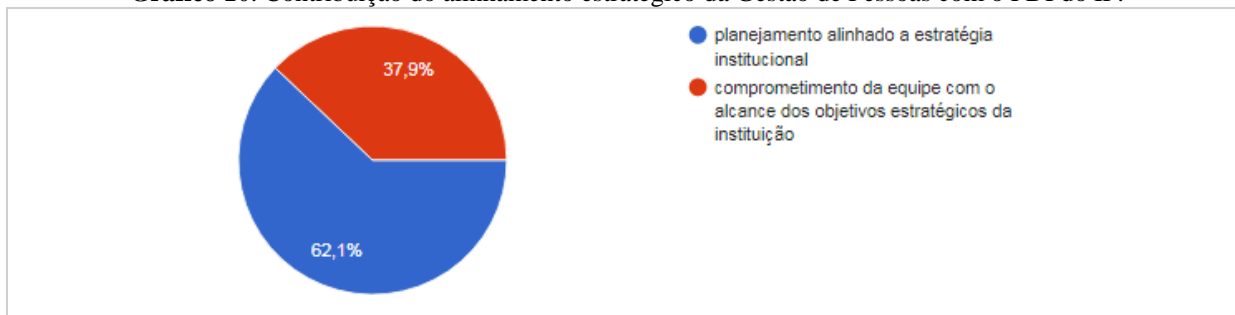
PDI dos IFs e a *falta de apoio da Alta Administração* vem logo a seguir com 10,7% dos fatores que dificultam a implantação, seguido por 7,1% dos Institutos pesquisados que citam o *desconhecimento sobre o tema* como uma dificuldade e 3,6% apontam a *falta de tempo* como um dificultador para o planejamento.

Foi apresentado ainda por um gestor que a *ausência no Planejamento de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IF de objetivos e metas voltadas para a área de Gestão de Pessoas* é um dificultador na implantação dessa prática.

Q.11. Em sua opinião quais as contribuições para o desenvolvimento da área de pessoal a partir do desenvolvimento das políticas e estratégias de gestão de pessoas alinhadas com o Plano de Desenvolvimento Institucional? () planejamento alinhado a estratégia institucional. () comprometimento da equipe com o alcance dos objetivos estratégicos da instituição. () outros.

O objetivo dessa questão foi averiguar quais os benefícios, o desenvolvimento das políticas e estratégias de Gestão de Pessoas alinhadas com o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI trouxe para a área de pessoal.

Gráfico 10. Contribuição do alinhamento estratégico da Gestão de Pessoas com o PDI do IF.



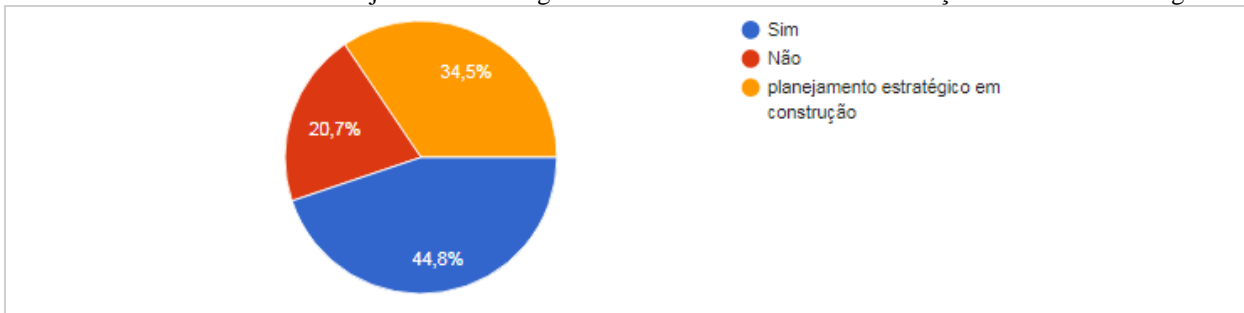
Para 62,1% dos Gestores de Pessoas entrevistados, conforme mostra o Gráfico 10, o *desenvolvimento das políticas e estratégias da área de pessoal alinhadas com o Plano de Desenvolvimento Institucional* contribui para o *planejamento alinhado a estratégia institucional* e para 37,9% dos gestores a contribuição é o *comprometimento da equipe com o alcance dos objetivos estratégicos da instituição*.

O *alinhamento das práticas de Gestão de Pessoas com a estratégia da organização* é fator determinante para o reconhecimento da área de pessoal como setor estratégico e como propulsor das políticas da área com o alcance dos objetivos estratégicos e de valor público da Instituição. Além disso, o *comprometimento da equipe*, também pode proporcionar o alinhamento das práticas da Gestão de Pessoas com as estratégias da Instituição.

Q.12. A Diretoria ou Pró-Reitoria do seu Instituto possui planejamento estratégico com definição de metas e estratégias de Gestão de Pessoas?() sim. () não. () planejamento estratégico em construção.

Essa questão foi elaborada para verificar a implantação das metas e estratégias na área de Gestão de Pessoas.

Gráfico 11. Existência de Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas com definição de metas e estratégias.



Quando questionados sobre a existência da formalização do planejamento estratégico da Gestão de Pessoas com a definição de metas e estratégias na área, os gestores responderam que apenas 44,8% dos Institutos *possuem definição dessas metas e estratégias*, encontrando-se em construção em 34,5 %, conforme dados do Gráfico 11.

Porém, quando comparamos os resultados obtidos na questão nove, em que 65,5% dos Institutos responderam que *possuem políticas e estratégias alinhadas ao Plano de Desenvolvimento Institucional*, com os resultados obtidos na questão doze observamos que 55,2% dos Institutos responderam que *não possuem definição das metas e estratégias na área*, dessa forma, os respondentes não possuem métodos de mensuração e acompanhamento que demonstrem o alcance dos objetivos da área de pessoal, prejudicando assim o diagnóstico da efetividade dessa política nos Institutos e da mensuração dos resultados obtidos.

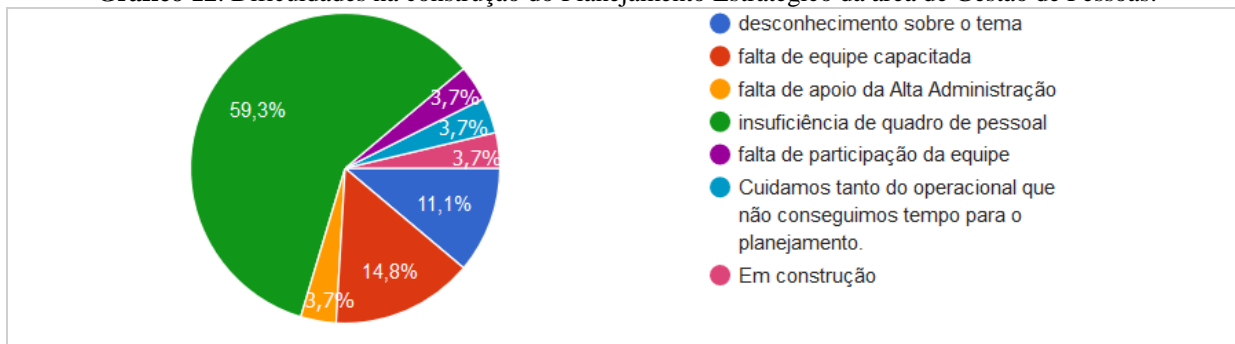
Conseqüentemente temos uma contradição nas respostas obtidas, já que não é possível os Institutos possuírem políticas e estratégias alinhadas ao PDI (conforme a maioria respondeu na questão 9) sem a definição das metas e estratégias na área de pessoal (conforme respostas dessa questão 12).

Diante dessa discrepância podemos concluir que os Gestores de Pessoas podem não conhecer em profundidade as práticas de Governança de Pessoas e não foram capazes de identificar que definir metas e estratégias na área de pessoal é uma prática essencial para a efetivação da Governança.

Q.13. Quais as dificuldades enfrentadas para a construção do planejamento estratégico da Diretoria ou Pró-Reitoria do seu Instituto? () desconhecimento sobre o tema. () falta de equipe capacitada. () falta de apoio da Alta Administração. () outros.

A questão 13 visa diagnosticar quais as dificuldades com que se depararam os Gestores de Pessoas na construção de metas e estratégias de Gestão de Pessoas em seus Institutos.

Gráfico 12. Dificuldades na construção do Planejamento Estratégico da área de Gestão de Pessoas.



De acordo com o Gráfico 12 a *insuficiência do quadro de pessoal* aparece como a principal dificuldade enfrentada pelos Gestores de Pessoas na construção do Planejamento Estratégico da área, com percentual de 59,3% dos Institutos identificando esse problema.

Foi apresentada também por 14,8% dos Gestores de Pessoas que a *capacitação da equipe* é outra dificuldade relevante identificada na implantação, assim como o *desconhecimento sobre o tema* que é apresentado por 11,1% dos respondentes.

Na opção de resposta aberta obtivemos como *outras* as seguintes dificuldades apontadas pelos gestores:

- ✓ 3,7% a falta de tempo para dedicar ao planejamento;
- ✓ 3,7% apontou a falta de apoio da Alta Administração;
- ✓ 3,7% a falta de participação da equipe e;
- ✓ 3,7% dos gestores responderam que estão em construção dessa prática e não apontaram dificuldades específicas identificadas ainda.

Q.14. Em sua opinião quais as contribuições para o desenvolvimento da área de pessoal com a existência do planejamento estratégico da Diretoria ou Pró-Reitoria da Instituição? () foco nos objetivos e metas. () melhor organização/identificação dos programas/projetos/atividades a serem desenvolvidas. () outros.

O objetivo dessa questão foi determinar quais os benefícios percebidos que a implantação do Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas poderia trazer para a área.

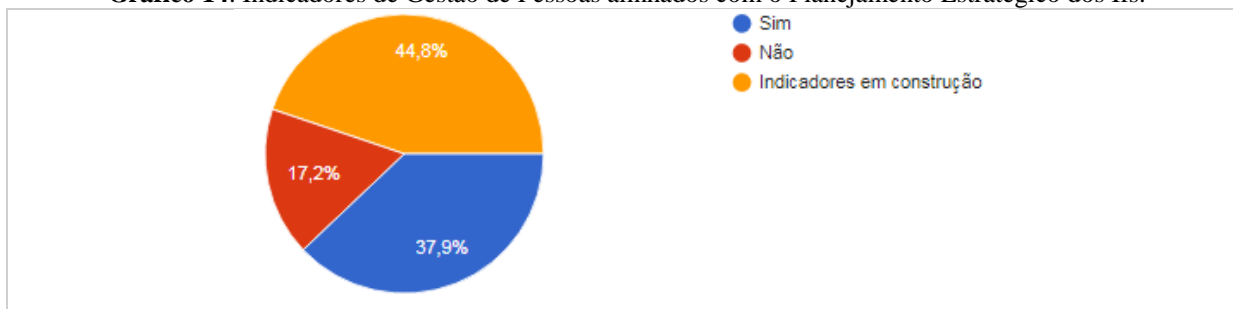
Gráfico 13. Contribuições do Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas para essa área.



O Gráfico 13 mostra que, para 75,9% dos Gestores de Pessoas, o *Planejamento Estratégico* contribui para uma melhor organização/identificação dos programas/projetos/atividades a serem desenvolvidas. Além disso, para 24,1% dos respondentes a construção de um Planejamento Estratégico na área de Gestão de Pessoas pode contribuir para que os objetivos e metas sejam atingidos, já que é um fator muito importante para a implantação da Gestão por Resultados.

Q.15. A Diretoria ou Pró-Reitoria do seu Instituto possui Indicadores de Gestão de Pessoas alinhados com o Planejamento Institucional? () sim. () não. () indicadores em construção.

Gráfico 14. Indicadores de Gestão de Pessoas alinhados com o Planejamento Estratégico dos Ifs.



Quando se questiona sobre a existência de indicadores de Gestão de Pessoas alinhados com o Planejamento Institucional observa-se que existe uma deficiência considerável para a mensuração da eficácia do Planejamento Estratégico na área, pois conforme o Gráfico 14, do total dos Institutos Federais respondentes, 62% *não possui indicadores de gestão na área de Gestão de Pessoas* e apenas 37,9% dos Institutos responderam que possuem esses indicadores.

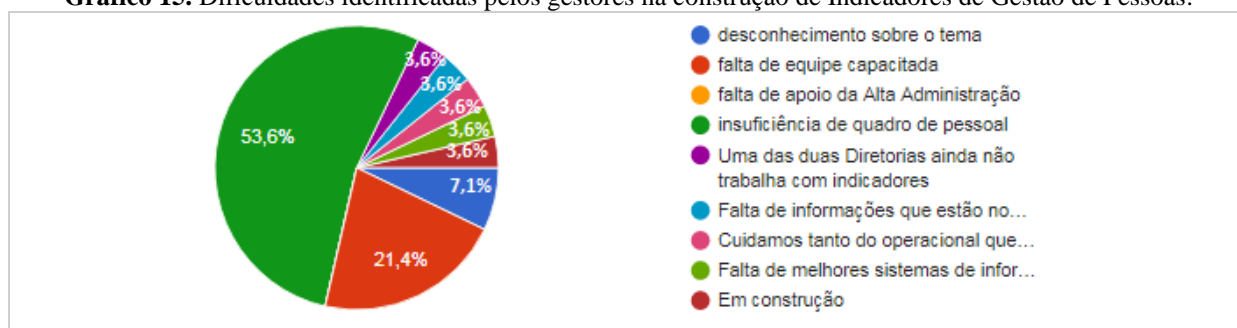
A ausência de indicadores de gestão também foi apontada pelo representante do TCU na entrevista realizada, como uma dificuldade comum a todos os órgãos da APF, ressaltando

ainda que não há como avaliar aquilo que não é possível medir, prejudicando assim a avaliação da boa Governança nas Instituições Públicas Brasileiras.

Q.16. Quais as dificuldades enfrentadas pela sua Diretoria ou Pró-Reitoria na construção de Indicadores de Gestão de Pessoas alinhados com o Planejamento Institucional? () desconhecimento sobre o tema. () falta de equipe capacitada. () falta de apoio da Alta Administração. () outros

A questão 16 foi elaborada para diagnosticar quais as dificuldades enfrentadas pelos Gestores de Pessoas na adoção de indicadores de mensuração de eficácia na área de pessoal.

Gráfico 15. Dificuldades identificadas pelos gestores na construção de Indicadores de Gestão de Pessoas.



Nas respostas obtidas dos Gestores de Pessoas, conforme mostra o Gráfico 15, as dificuldades enfrentadas na construção de Indicadores de Gestão de Pessoas são:

- ✓ 53,6% insuficiência de pessoas;
- ✓ 21,4 % falta de equipe capacitada;
- ✓ 7,1% desconhecimento do tema;
- ✓ 3,6% apontam que os setores não trabalham com indicadores;
- ✓ 3,6% apontam a falta de informações (dos responsáveis) que estão no controle dos campi;
- ✓ 3,6% apontam a falta de tempo para planejar;
- ✓ 3,6% aponta a falta de sistemas de informação e;
- ✓ 3,6% apontam a ausência de sistemas de informação para levantamento e coleta de dados.

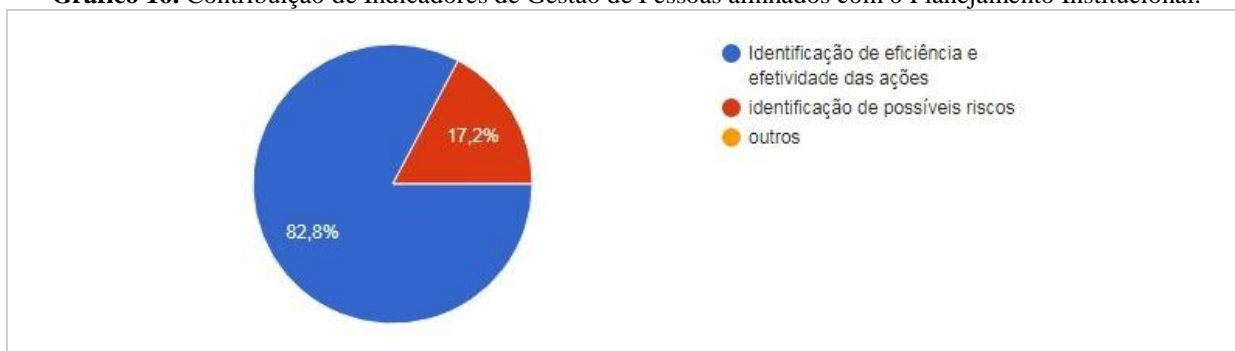
Destaca-se que não foi apontada pelos respondentes a *falta de apoio da Alta Administração* para a construção desses indicadores, porém, a maior dificuldade da Rede EPCT para a implantação da Governança, apontada pelos Gestores de Pessoas, novamente, é a *ausência de um quadro de pessoal* que consiga fazer frente a mais esta prática de gestão.

A *capacitação da equipe* é o segunda maior dificuldade apresentada pelos respondentes para a realização dessa ação e bastante relevante, visto a importância da capacitação dos servidores no desempenho de suas atividades e capacidade de construção crítica. O *desconhecimento sobre o tema*, ainda que em pequeno percentual de 7,1% é um fator relevante, considerando que os indicadores são vitais para medir e acompanhar o planejamento da área.

Os demais percentuais de 3,6% de cada dificuldade apresentada, apesar de influenciar menos na construção dos indicadores, também são importantes e devem ser dirimidos pelas instituições.

Q.17. Em sua opinião quais as contribuições para o desenvolvimento da área de pessoal da existência de Indicadores de Gestão de Pessoas alinhados com o Planejamento Institucional? () Identificação de eficiência e efetividade das ações. () identificação de possíveis riscos. () outros.

Gráfico 16. Contribuição de Indicadores de Gestão de Pessoas alinhados com o Planejamento Institucional.



Apesar das dificuldades apontadas na questão anterior, a implantação de indicadores de Gestão de Pessoas alinhados com o Planejamento Institucional contribui com a *identificação de eficiência e efetividade das ações*, de acordo com 82,8% dos Gestores de Pessoas entrevistados e para 17,2% dos gestores esse alinhamento *contribui para a identificação de possíveis riscos*, conforme dados do Gráfico 16.

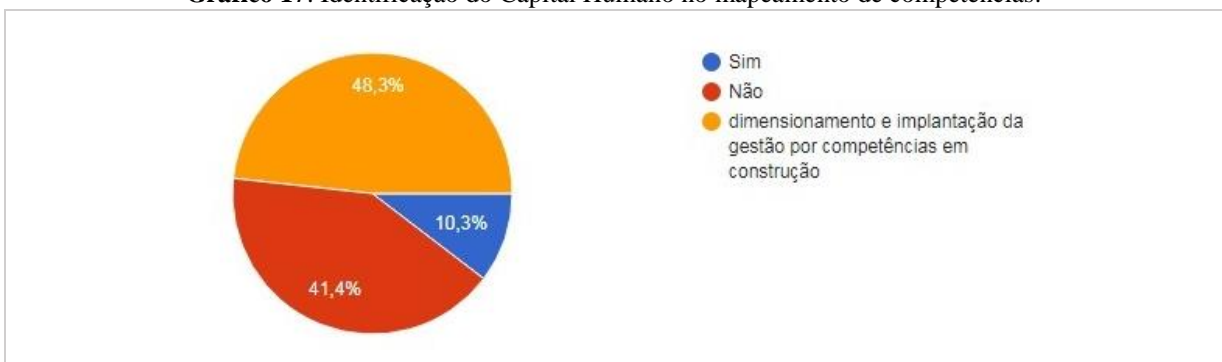
Esses dados demonstram que apesar de 62% dos Institutos não possuírem indicadores, os Gestores de Pessoas reconhecem a importância dessa ferramenta para a efetividade da avaliação e acompanhamento do desenvolvimento da área de Gestão de Pessoas e as contribuições advindas dessa implantação.

Acerca das práticas de Governança de Pessoas, as questões 18, 19, 20, e de 24 a 29 questionaram os Gestores de Pessoas sobre a identificação de capital humano, gestão por competências, política de sucessão e programa de capacitação de líderes e de servidores

interessados em cursos de liderança. Também foram questionadas as principais dificuldades encontradas nesses processos e as contribuições da implantação dessas ações.

Q.18. A Diretoria ou Pró-Reitoria da sua Instituição dimensionou o capital humano necessário para alcançar as metas organizacionais, com a identificação e implantação de Gestão por Competências? () sim. () não. () dimensionamento e implantação da gestão por competências em construção.

Gráfico 17. Identificação do Capital Humano no mapeamento de competências.

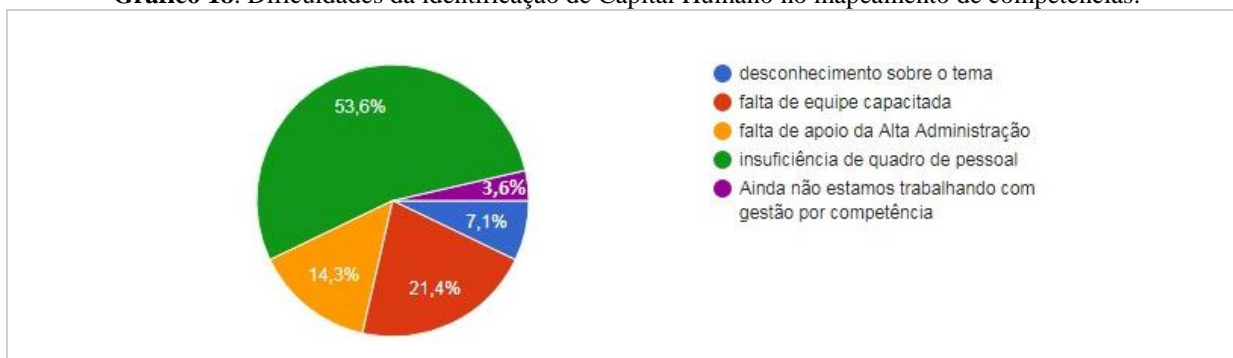


Na análise das respostas podemos identificar que 89,7% dos respondentes não trabalham com identificação do capital humano necessário para alcançar as metas organizacionais, visto que 41,4% dos Institutos não a possuem e 48,3% dos Institutos estão em fase de construção dessa prática, conforme mostra o Gráfico 17. Observa-se ainda que somente 10,3% dos Gestores de Pessoas responderam que adotaram essa prática.

Quando questionados sobre os motivos para não terem implantado a Gestão por Competências os gestores apontaram na questão 19 as dificuldades enfrentadas para essa implantação.

Q.19. Quais as dificuldades enfrentadas para dimensionar o capital humano necessário para alcançar as metas organizacionais, com a identificação e implantação de gestão por competências por essa Diretoria ou Pró-Reitoria? () desconhecimento sobre o tema. () falta de equipe capacitada. () falta de apoio da Alta Administração. () outros

Gráfico 18. Dificuldades da identificação de Capital Humano no mapeamento de competências.



Novamente, conforme Gráfico 18, a *ausência de pessoas* foi apontada por 53,6% dos Gestores de Pessoas como a principal dificuldade enfrentada para a identificação do capital humano e do mapeamento de competências. O segundo fator mais citado, com 21,4%, foi a *capacitação da equipe para a realização dessas atividades*. Com 14,3% das respostas temos a *falta de Apoio da Alta administração*.

Outro dado importante obtido nessa questão foi que, apesar dos dados acerca do conhecimento sobre Governança de Pessoas e Governança Pública na questão 8 mostrarem que apenas 3,48 % desconheciam a questão, quando tratamos de questões específicas das práticas de Governança de Pessoas, essas não são totalmente conhecidas pelos Gestores, já que nessa questão 19 foi apontado por 7,1% dos respondentes desconhecimento sobre a Governança de Pessoas, como foi identificado também em respostas anteriores referentes a essas práticas. Verifica-se ainda que um dos gestores entrevistados não apontou nenhuma dificuldade, pois seu Instituto não trabalha ainda com a Gestão por Competências.

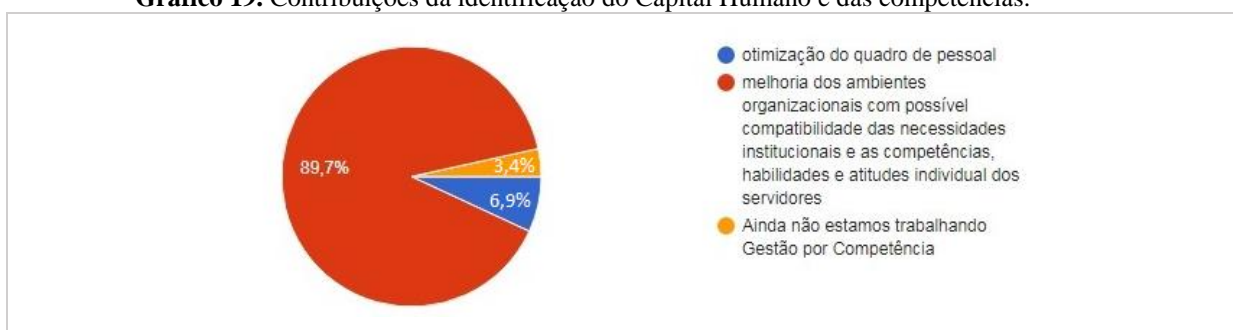
Essas dificuldades apontadas corroboram o percentual de 89,7% dos Institutos que não adotaram o mapeamento por competências, facto já identificado em toda Administração Pública Federal pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, visto que o representante desse Ministério informou, em entrevista realizada para esta pesquisa, que haverá mudanças na legislação e disponibilização de ferramentas pelo MPDG para fomentar essa prática, tendo em vista que os órgãos federais não estão conseguindo fazer o dimensionamento de pessoas e o mapeamento de competências.

Q.20. Em sua opinião quais as contribuições para o desenvolvimento da área de pessoal com a existência da identificação do capital humano necessário para alcançar as metas organizacionais e respectiva implantação de gestão por competências? () otimização do quadro de pessoal. () melhoria dos ambientes organizacionais com possível compatibilidade

das necessidades institucionais e as competências, habilidades e atitudes individual dos servidores. () outros

Apesar da Gestão por Competências não ter sido totalmente implantada na maioria dos Institutos e haver dificuldades na sua adoção, para os gestores entrevistados a identificação do capital humano necessário para alcançar as metas organizacionais trará grandes benefícios às instituições, conforme apresentado nas respostas dessa questão 20.

Gráfico 19. Contribuições da identificação do Capital Humano e das competências.



O Gráfico 19 mostra que 89,7% dos Gestores de Pessoas consideram que a adoção da identificação do capital humano e das competências contribui para a melhoria dos ambientes organizacionais com possível compatibilidade das necessidades institucionais e as competências, habilidades e atitudes individuais dos servidores. Essa resposta mostra coerência dos gestores acerca da Gestão por Competências, já que é uma ação fundamental para o desenvolvimento dos servidores, principalmente por valorizar o capital humano da organização e melhorar o ambiente de trabalho.

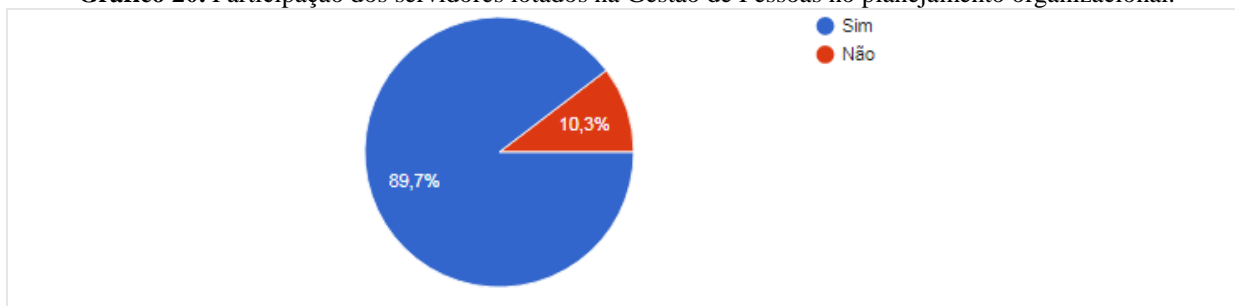
Alem disso 6,9% dos respondentes citaram que a implantação dessa ação contribui para a otimização do quadro de pessoal, logo, 96,6% dos gestores infere que a Gestão por Competências resulta em melhorias substanciais a Instituição e apenas 3,4% responderam que não trabalham com esse modelo, não apontando nenhuma possível melhoria.

Q.21. Os servidores lotados na área de Gestão de Pessoas do seu Instituto participam do processo de planejamento organizacional, atuando nos processos de desenvolvimento, implementação e avaliação das políticas organizacionais e das políticas e práticas de Gestão de Pessoas? () sim. () não.

Considerando que a participação coletiva é um dos elementos fundamentais da Governança, com a contribuição dos *stakeholders* nos instrumentos de gestão, essa questão

procura analisar a participação da equipe de Gestão de Pessoas no processo de planejamento organizacional.

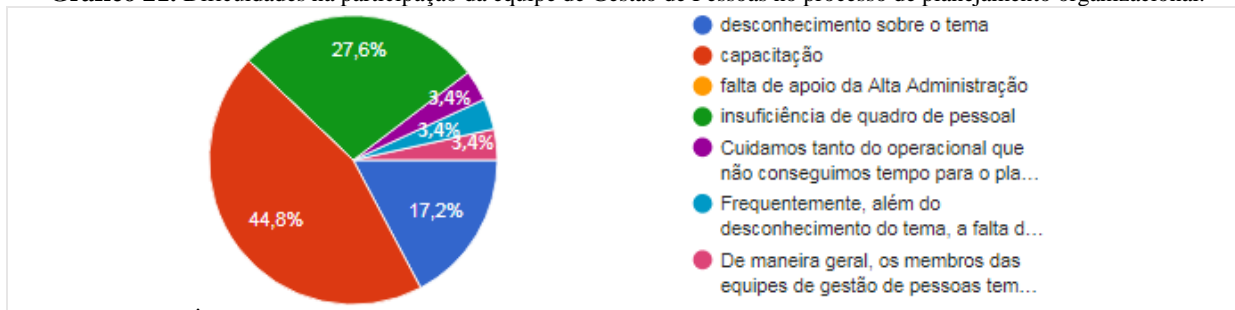
Gráfico 20. Participação dos servidores lotados na Gestão de Pessoas no planejamento organizacional.



De acordo com 89,7 % dos respondentes a equipe de Gestão de Pessoas participa do processo de planejamento organizacional e do desenvolvimento das políticas de pessoal da instituição e 10,3% não participam, conforme Gráfico 20. Esses dados mostram que há um elevado índice de engajamento das equipes de Gestão de Pessoas no planejamento das práticas de pessoal nos Institutos Federais. O motivo da não participação de 10,3% poderá ser mais bem avaliado a partir da resposta da questão 22 que busca identificar as dificuldades da participação da equipe no planejamento organizacional.

Q.22. Quais as dificuldades enfrentadas para a participação dos servidores da área de Gestão de Pessoas no processo de planejamento organizacional, com atuação nos processos de desenvolvimento, implementação e avaliação das políticas organizacionais e das políticas e práticas de Gestão de Pessoas? () desconhecimento sobre o tema. () falta de equipe capacitada. () falta de apoio da Alta Administração. () Outros.

Gráfico 21. Dificuldades na participação da equipe de Gestão de Pessoas no processo de planejamento organizacional.



Conforme os dados do Gráfico 21, o percentual das maiores dificuldades citadas pelos respondentes para a *participação da equipe de Gestão de Pessoas no processo de planejamento organizacional* foram:

- ✓ 44,8% a capacitação da equipe;
- ✓ 27,6% a insuficiência de pessoas;
- ✓ 17,2% o desconhecimento do tema para uma efetiva participação da equipe, o que pode também ser uma consequência da ausência de capacitação.

Os demais apontamentos com menores percentuais foram: 3,4% a equipe não consegue tempo para o planejamento frente às demais atividades desenvolvidas; 3,4% citam a falta de interesse da equipe, o que pode também ser influência do desconhecimento e da falta de capacitação sobre o tema e 3,4% não atribuíram a nenhum dos fatores apresentados e também não apresentaram um fator dificultador novo, o que se infere que as equipes de Gestão de Pessoas desses Institutos não têm participado das discussões das políticas e estratégias de pessoal. Quando analisados os dados de 10,3% dos respondentes, cujas equipes não participam do planejamento organizacional, verificamos que as dificuldades apresentadas para isso são: a falta de capacitação, o desconhecimento sobre o tema e a falta de interesse da equipe.

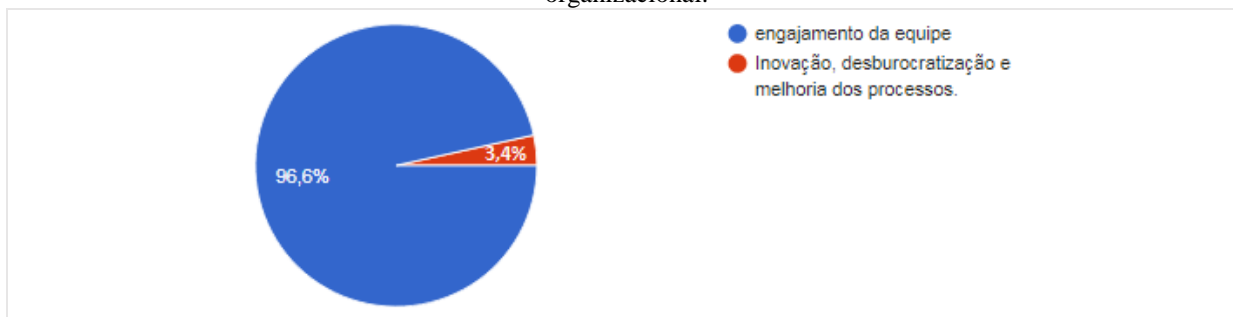
Pelo exposto, vemos que a capacitação da equipe resolveria as dificuldades em 66,3%. Inclusive analisando que o desconhecimento do tema também pode ser dirimido pela capacitação, assim como o interesse da equipe de Gestão de Pessoas, temos o percentual de 100% de resolução das dificuldades apontadas com essa prática.

Q.23. Em sua opinião quais as contribuições, atuais ou potenciais, para o desenvolvimento da área de pessoal com a participação dos servidores da área de gestão de pessoas no processo de planejamento organizacional com atuação nos processos de desenvolvimento, implementação e avaliação das políticas organizacionais e das políticas e práticas de gestão de pessoas? () engajamento da equipe. () outros.

Os benefícios apontados pelos Gestores na participação da equipe de trabalho no processo de planejamento organizacional são apresentados nessa questão 23.

Para 96,6 % dos gestores a maior contribuição desse processo de participação da equipe de Gestão de Pessoas no processo de planejamento organizacional é a possibilidade de engajamento da equipe com as políticas institucionais, enquanto para 3,4% dos respondentes a contribuição seria a inovação, desburocratização e melhorias dos processos, conforme dados do Gráfico 22.

Gráfico 22. Contribuição da participação da equipe de Gestão de Pessoas no processo de planejamento organizacional.

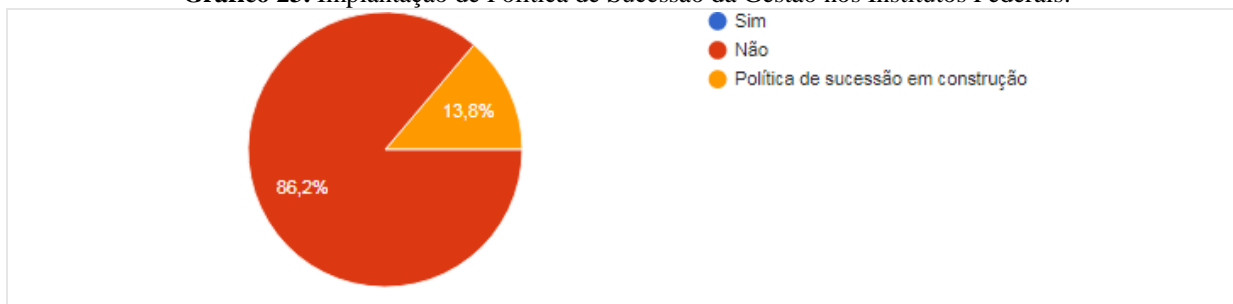


Para a área de Gestão de Pessoas o engajamento é extremamente importante para a melhoria do ambiente organizacional, para o alcance dos objetivos institucionais e a melhoria dos resultados da Instituição, o que, conseqüentemente, pode também contribuir para a inovação e melhoria dos processos.

Q.24. O seu Instituto possui ou adota alguma política de sucessão para garantia da continuidade da liderança qualificada na organização? () sim. () não. () política de sucessão em construção.

A implantação de política no processo sucessório de gestão dos órgãos públicos no Brasil é uma ação benéfica, bem evidenciada nas boas práticas de Governança e tem como objetivo garantir a continuidade de uma liderança qualificada nas Instituições.

Gráfico 23. Implantação de Política de Sucessão da Gestão nos Institutos Federais.



Observa-se no Gráfico 23 que 86,2% dos gestores dos IFs responderam que *não possuem política de sucessão* e 13,8% responderam que *estão construindo essa política*, ou seja, 100% dos Institutos não possuem ainda uma políticas de sucessão para os cargos de liderança e gestão da instituição. Essa ausência de política de sucessão tem impactos diretos na implantação da Governança, já que a liderança é um dos mecanismos fundamentais para a Boa Governança, dado que poderá influenciar de forma direta na boa ou má condução da organização. Por conseguinte a continuidade das boas práticas de Governança e liderança

devem ser asseguradas, independentemente do gestor que naquele momento esteja liderando o departamento ou a instituição.

Diante disso foi questionado a seguir aos gestores quais as dificuldades para a implantação de uma política de sucessão nos Institutos Federais.

Q.25. Quais as dificuldades enfrentadas por seu Instituto para a criação de uma política de sucessão que garanta a continuidade da liderança qualificada na organização?() desconhecimento sobre o tema. () falta de equipe capacitada. () falta de apoio da Alta Administração. () outros

Nessa questão foram colocadas para os respondentes três opções de respostas fechadas: a. *desconhecimento sobre o tema*; b. *falta de equipe capacitada*; c. *falta de apoio da Alta Administração* e uma aberta: *outros*.

Gráfico 24. Dificuldades para a implantação de Política de Sucessão da Gestão nos Institutos Federais.



De acordo com o Gráfico 24 foram apontadas pelos gestores dos IFs onze dificuldades enfrentadas na implantação de política sucessória da gestão. As dificuldades apresentadas foram, respectivamente:

- ✓ 27,6% a capacitação na área de sucessão;
- ✓ 17,2% a ausência de pessoas e;
- ✓ 17,2% a falta de apoio da Alta Administração;
- ✓ 13,8% o desconhecimento sobre o tema;
- ✓ 3,4% a ausência de gestão por competência;
- ✓ 3,4% a falta de interesse da Alta Administração;
- ✓ 3,4% a politicagem¹⁴;

¹⁴ Politicagem: modo de fazer política que visa garantir interesses particulares. *In* Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, 2008-2013, <https://dicionario.priberam.org/politicagem>, consultada em 12-07-2019.

- ✓ 3,4% o excesso de atividades;
- ✓ 3,4% a falta de engajamento;
- ✓ 3,4% a escolha por eleição;
- ✓ 3,4% ainda não trabalham com essa política.

Tendo em vista que a fragilidade nas políticas de sucessão da Gestão Pública é apontada pelo TCU como um fator prejudicial ao alcance dos resultados esperados pelo cidadão, já que os gestores e seus sucessores devem garantir o alcance dos objetivos e fins institucionais, a implantação de uma política de sucessão é essencial para dirimir as dificuldades apresentadas e devem ser avaliadas e solucionadas pelos órgãos da APF, incluindo os Institutos.

Q.26. Em sua opinião quais as contribuições para o desenvolvimento da área de pessoal com a criação de uma política de sucessão que assegurem a continuidade da liderança qualificada na organização? () Fortalecimento Institucional. () consolidação do planejamento institucional. () outros

Levantados os dados sobre a implantação de uma política de sucessão da gestão vimos que nenhum Instituto a implantou e, considerando as dificuldades para a criação desta política, a questão 26 pretende avaliar os benefícios/contribuições potenciais advindos da implantação dessa prática.

Gráfico 25. Contribuições da implantação de Política de Sucessão da Gestão nos Institutos Federais.



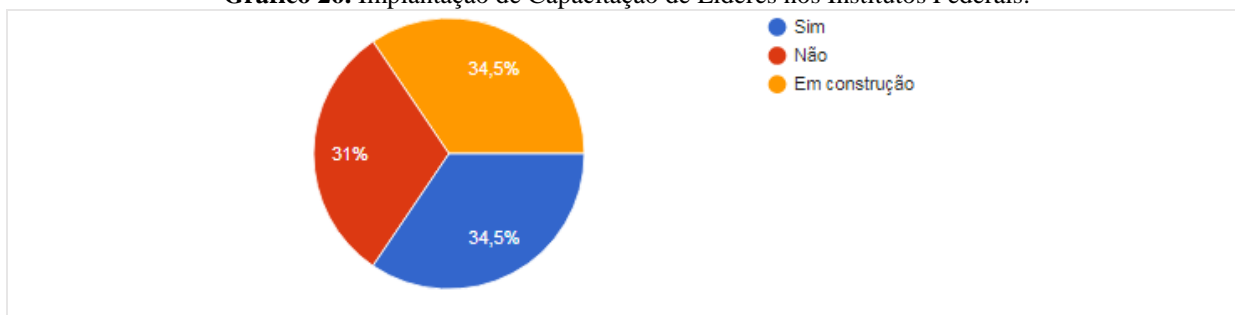
O gráfico 25 mostra que para 46,4% dos gestores dos Institutos a adoção da política de sucessão da gestão *contribuirá para a consolidação do planejamento institucional*; o mesmo percentual de 46,4% considera que a *prática fortalecerá a instituição*. Além disso, foram apontadas pelos gestores mais duas contribuições: para 3,6% a prática *contribuirá para a*

eficiência na qualidade da gestão e igualmente para 3,6% contribuirá com a continuidade das ações em andamento.

Tendo em vista as respostas obtidas na questão 24, na qual os gestores responderam que 100% dos Institutos não implantaram ainda essa política de sucessão, temos que considerar que as contribuições apontadas nessa questão tem cunho teórico, isto é são vantagens percebidas pelos respondentes mas ainda não comprovadas, visto que não foram observadas *in loco*, como resultado de uma política de sucessão vigente e portanto não se baseiam em experiências práticas.

Q.27. A sua Instituição possui algum programa de capacitação de líderes ou de servidores interessados em cursos de liderança com vistas ao desenvolvimento das competências necessárias para o cumprimento da missão organizacional? () sim. () não. () programa de capacitação em construção.

Gráfico 26. Implantação de Capacitação de Líderes nos Institutos Federais.



Quando questionados sobre a implantação de programas de capacitação em liderança, com fim ao desenvolvimento das competências necessárias para o cumprimento da missão organizacional, verifica-se que apenas 34,5% dos respondentes informaram *possuir um programa estruturado para a formação de líderes*; igualmente 34,5% *estão em vias de obtê-la* e 31% *não possuem essa capacitação*, conforme exposto no Gráfico 26.

A formação de liderança assim como a política de sucessão é uma prática bem evidenciada pelo TCU na Governança de Pessoas, já que a qualificação e o conhecimento são bens intangíveis da organização e o facto de que 65,5% dos Institutos não possuírem um programa institucionalizado de capacitação da liderança pode prejudicar o desenvolvimento da organização, visto que essa prática busca qualificar as pessoas a partir das competências necessárias para o cumprimento da missão institucional.

Q.28. Quais as dificuldades enfrentadas na construção do programa de capacitação de líderes ou de servidores interessados em cursos de liderança com vistas ao desenvolvimento das competências necessárias para o cumprimento da missão organizacional? () desconhecimento sobre o tema. () falta de equipe capacitada. () falta de apoio da Alta Administração. () outros

Gráfico 27. Dificuldades para a implantação de programas de capacitação de líderes e de servidores para o cumprimento da missão organizacional.



Conforme dados do Gráfico 27, as principais dificuldades apresentadas pelos gestores foram:

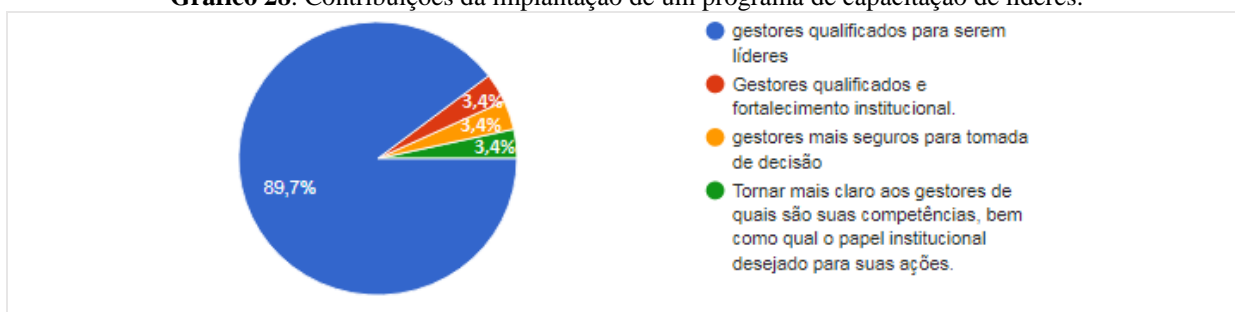
- ✓ 32,1% a falta de equipe capacitada;
- ✓ 25% a insuficiência de quadro de pessoal;
- ✓ 7,1% o desconhecimento sobre o tema;
- ✓ 7,1% a falta de apoio da Alta Administração.

Ademais, com 3,6% cada, foram apontadas as dificuldades: *tempo para realização das ações; recurso orçamentário; falta de equipe dedicada; falta de interesse dos servidores; alta rotatividade de servidores; excesso de atividades burocráticas e de execução; e atividade está em construção*, prejudicando o planejamento e a elaboração dos programas ainda não existentes.

Q.29. Em sua opinião quais as contribuições para o desenvolvimento da área de pessoal com a existência de um programa de capacitação de líderes ou de servidores interessados em cursos de liderança com vistas ao desenvolvimento das competências necessárias para o cumprimento da missão organizacional? () gestores qualificados para serem líderes. () outros.

Nessa questão o objetivo foi identificar as contribuições advindas da adoção de um programa de capacitação de líderes ou de servidores interessados em cursos de liderança, com vistas ao desenvolvimento das competências necessárias para o cumprimento da missão organizacional.

Gráfico 28. Contribuições da implantação de um programa de capacitação de líderes.



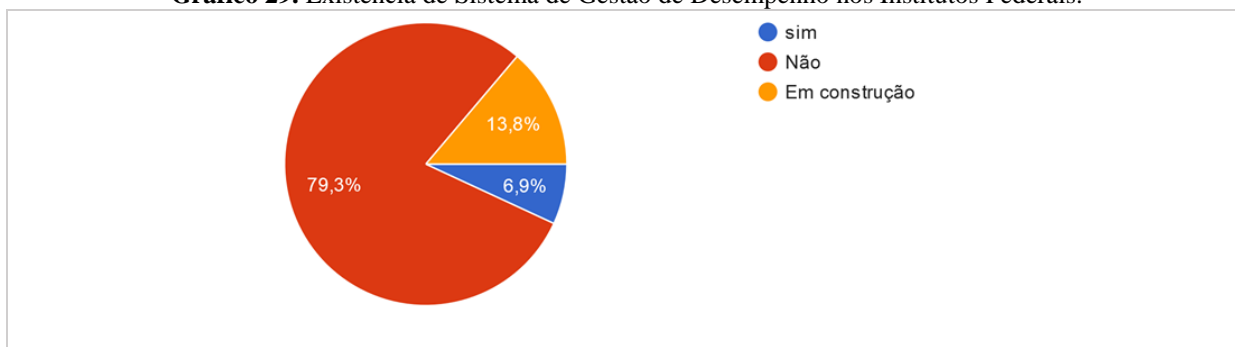
O Gráfico 28 demonstra que para 89,7% dos respondentes a adoção dessa prática contribuirá para que os gestores exerçam suas atividades *qualificados para serem líderes*. Também foram apontadas as seguintes contribuições acerca da capacitação de líderes, com percentual de 3,4% cada: *gestores qualificados fortalecem a instituição; gestores mais seguros para a tomada de decisão e gestores cientes de seu papel institucional bem como suas competências*.

Q.30. O Instituto possui sistemas de Gestão do Desempenho que, efetivamente, diferenciem altos de baixos níveis de desempenho, vinculando-os às metas e aos resultados planejados?() sim. () não. () Gestão de Desempenho em construção.

A entrega dos serviços prestados é considerada na Governança uma prática essencial para sua efetividade e um fator prioritário na sua implantação, já que requer sistemas de avaliação de desempenho que efetivamente mensurem os níveis de desempenho dos colaboradores e, especificamente, no Serviço Público Brasileiro o desempenho dos servidores públicos.

Isto posto, essa prática e sua implantação nos Institutos Federais serão analisados a partir dessa questão 30.

Gráfico 29. Existência de Sistema de Gestão de Desempenho nos Institutos Federais.



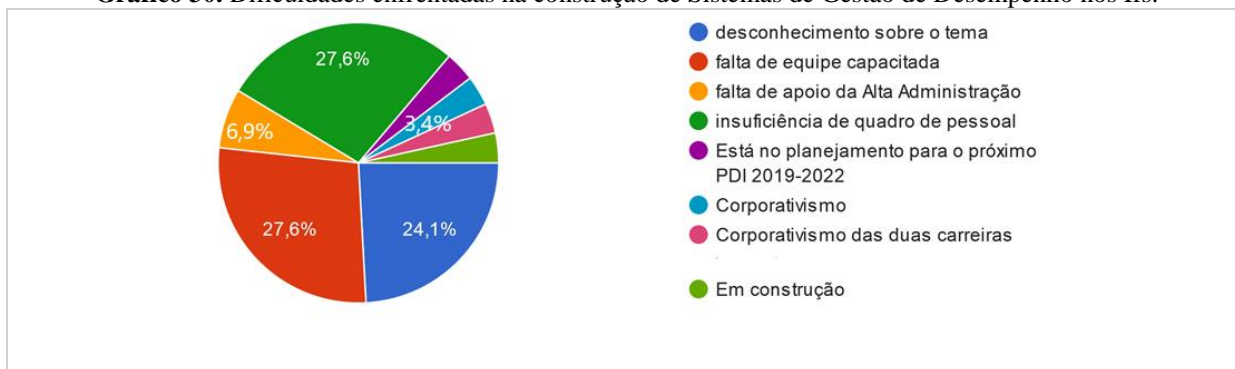
Fonte: Elaborado pela Autora, com base nos dados respondidos pelos Gestores de Pessoas dos IFs.

O Gráfico 29 aponta que 79,3% dos Institutos não possuem um sistema que avalie o desempenho dos servidores, diferenciando os níveis baixos de desempenho dos níveis altos, fator que pode influenciar na qualidade final do serviço prestado ao cidadão.

Verifica-se ainda que apenas 6,9% possui esse sistema e 13,8% estão em construção, ou seja, no total 93,1% dos Institutos não avaliam o desempenho dos seus servidores, diferenciando os bons níveis dos ruins. Esse facto já foi apontado pelo TCU na avaliação dos Institutos Federais realizada em 2016 e, pelos dados obtidos nesta pesquisa em 2018, vemos que não houve avanço na implantação dessa prática de Governança nos Institutos.

Q.31. Quais as dificuldades enfrentadas na construção de sistemas de Gestão do Desempenho que, efetivamente, diferenciem altos de baixos níveis de desempenho, vinculando-os às metas e aos resultados planejados? () desconhecimento sobre o tema. () falta de equipe capacitada. () falta de apoio da Alta Administração. () outros

Gráfico 30. Dificuldades enfrentadas na construção de Sistemas de Gestão de Desempenho nos Ifs.



Tendo em vista que desde 2016, com os resultados da avaliação da implantação da Governança de Pessoas nos Institutos Federais pelo TCU, essa prática foi recomendada como

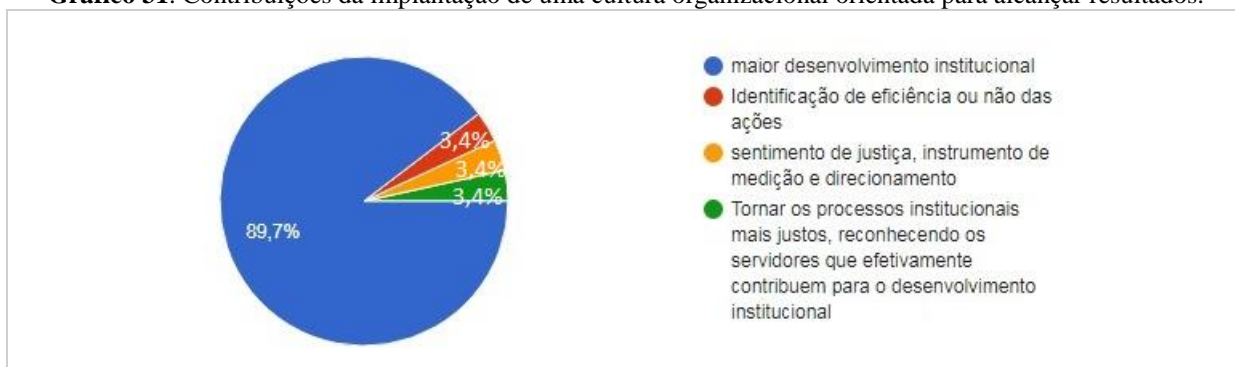
essencial para a efetividade dos serviços públicos prestados ao cidadão, a questão 31 solicita aos gestores o apontamento das principais dificuldades para a implantação dessa ação.

As dificuldades apresentadas, conforme Gráfico 30, foram: 27,6% a *ausência de pessoas*; para o mesmo percentual de 27,6% a *ausência de equipe capacitada*; 24,1% o *desconhecimento sobre o tema*; 6,9% a *falta de apoio da Alta Administração*; 6,9% *corporativismo* e 3,4% informou que está *em fase de construção* desse sistema.

Q.32. Em sua opinião quais as contribuições para o desenvolvimento da área de pessoal com a existência de sistemas de gestão do desempenho que, efetivamente, diferenciem altos de baixos níveis de desempenho, vinculando-os às metas e aos resultados planejados? () maior desenvolvimento institucional. () outros.

A questão 32 trata das contribuições que a implantação de uma cultura orientada para os resultados pode apresentar na área de gestão de pessoas.

Gráfico 31. Contribuições da implantação de uma cultura organizacional orientada para alcançar resultados.



De acordo com os dados obtidos dos gestores dos Institutos, 89,7% apontam como maior contribuição advinda da implantação da Gestão por Desempenho o *maior desenvolvimento institucional*, ou seja, a instituição pode elevar seus índices de desempenho através da avaliação de servidores focada nos níveis altos e baixos de desempenho.

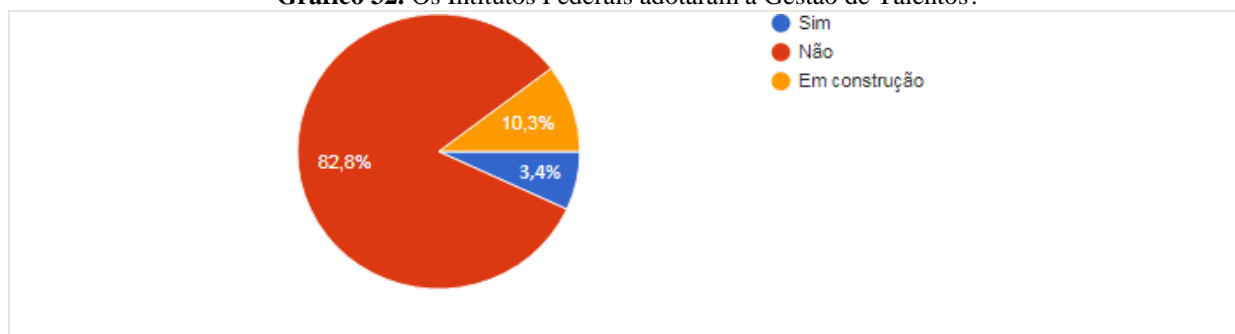
Os demais resultados obtidos, com 3,6% cada, foram: *identificação de eficiência ou não das ações*; *sentimento de justiça, instrumento de medição e direcionamento* e *tornar os processos mais justos, reconhecendo os servidores que efetivamente contribuem para o desenvolvimento institucional*.

Q.33. O seu Instituto possui alguma política ou programa que avalie e estabeleça ambientes de trabalho motivadores, atrativos e adota práticas que efetivamente retenham

profissionais com as competências desejadas? () sim. () não. () política ou programa em construção.

O objetivo das questões 33, 34 e 35 foi verificar se os Institutos adotam ações de retenção e valorização do capital humano, através da implantação da Gestão de Talentos, questionando ainda quais as dificuldades e contribuições essa prática traria a Instituição.

Gráfico 32. Os Intitutos Federais adotaram a Gestão de Talentos?



Os dados dessa questão mostram que 82,8% dos Institutos *não possuem* nenhuma política ou programa que avalie e estabeleça ambientes motivadores e atrativos, nem práticas de reconhecimento que retenham profissionais e competências desejadas. Além disso, 10,3 % dos respondentes informaram que estão *em fase de construção* e 6,9% informaram que *sim*, já trabalham com essa política e programa (Gráfico 32).

Assim sendo, 93,1% dos Institutos não adotam efetivamente essa prática.

Q.34. Quais as dificuldades enfrentadas na construção de alguma política ou programa que avalie e estabeleça ambientes de trabalho motivadores, atrativos, e adota práticas que efetivamente retenham profissionais com as competências desejadas? () desconhecimento sobre o tema. () falta de equipe capacitada. () falta de apoio da Alta Administração. () outros

A fim de verificar a existência de uma efetiva política de Gestão de Talentos nos Institutos Federais, foi solicitado aos gestores que apontassem que dificuldades enfrentaram ou enfrentam para a implantação dessa prática.

Gráfico 33. Dificuldades para implantação da Gestão de Talentos nos Institutos Federais.

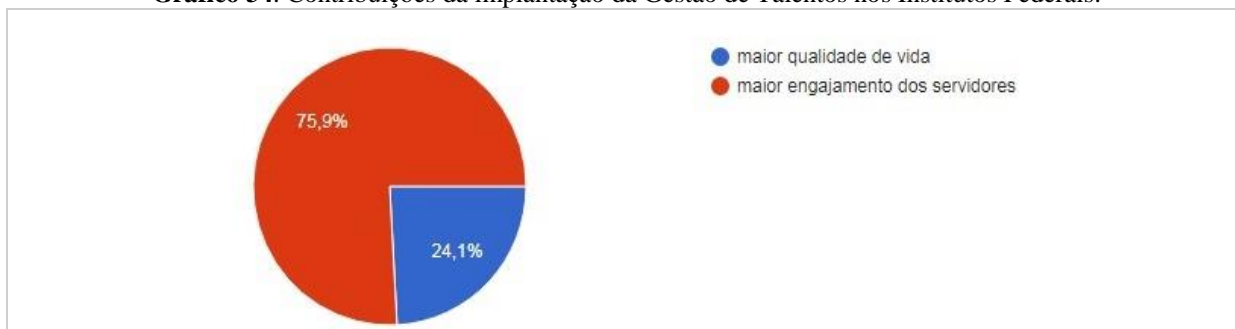


De acordo com os gestores a maior dificuldade enfrentada, com 50%, foi a *insuficiência de quadro de pessoal* para implantação desta ação (Gráfico 33). Para 25% a dificuldade foi a *falta de capacitação da equipe* e para 14,3% a maior dificuldade foi o *desconhecimento sobre o tema*: Governança e suas práticas. Afora isso, foram apontadas ainda, com 3,6% cada, as seguintes dificuldades: *falta de apoio da Alta Administração*; *Restrições legais* e ainda a *indicação da não adoção dessa política*.

Q.35. Em sua opinião quais as contribuições para o desenvolvimento da área de pessoal com a existência de uma política ou programa que avalie e estabeleça ambientes de trabalho motivadores, atrativos, e adota práticas que efetivamente retenham profissionais com as competências desejadas?() maior qualidade de vida. () maior engajamento dos servidores. () outros

Nessa questão 35 o objetivo foi determinar quais os benefícios e contribuições resultariam da implantação de políticas de avaliação e reconhecimento do desempenho para a criação de ambientes motivadores e atrativos.

Gráfico 34. Contribuições da implantação da Gestão de Talentos nos Institutos Federais.



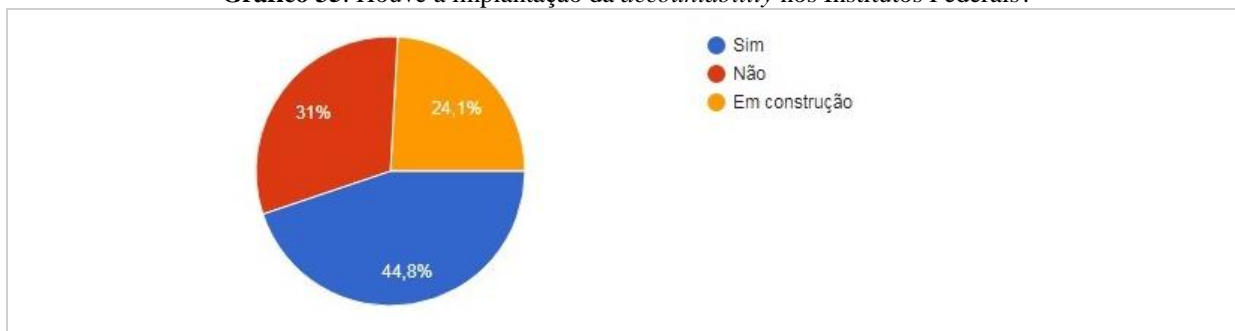
De acordo com os dados obtidos, constantes no Gráfico 34, a maior contribuição que a implantação de políticas de avaliação e reconhecimento do desempenho poderia trazer para a

área de Gestão de Pessoas foi *maior engajamento dos servidores* para 75,9% dos gestores. Os benefícios para uma *maior qualidade de vida* também foi apontado por 24,1% dos respondentes.

Q.36. A sua Diretoria ou Pró-Reitoria aplica a Accountability (prestação de contas, responsabilização) através de ações e instrumentos que apresentem transparência e prestação de contas das políticas, programas e ações desenvolvidas pela área de gestão de pessoas? () sim. () não. () ações e instrumentos em construção.

Essa questão procura verificar a existência de mecanismos de responsabilização, transparência e prestação de contas na área da Gestão de Pessoas dos Institutos.

Gráfico 35. Houve a implantação da *accountability* nos Institutos Federais?



De acordo com os dados obtidos e apresentados através do Gráfico 35, verifica-se que 44,8% dos respondentes afirmam que *sim*, que aplicam mecanismos de *accountability*, dispondo assim, de ações e instrumentos que promovem a transparência e possibilitam a prestação de contas sobre as políticas e ações desenvolvidas na área da Gestão de Pessoas. Responderam ainda que *não* possuem esses mecanismos de controle 31% dos gestores e 24,1% afirmam que estão *em fase de construção*.

Essa prática continua a ser avaliada pelo TCU porque as atividades de rotina e de desenvolvimento de pessoas devem ser realizadas com instrumentos e ferramentas que garantam sua efetiva execução, bem como o controle e a transparência dessas atividades.

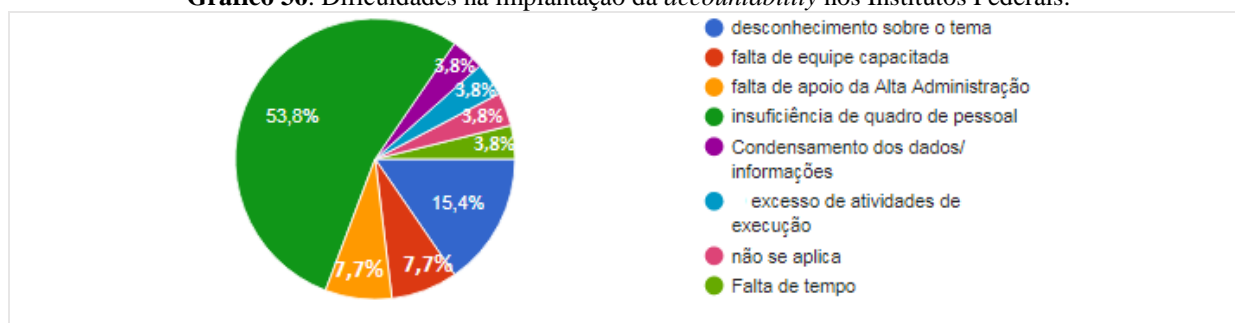
Logo, a partir dos princípios básicos da área de pessoal, o percentual total de 55,1% de Institutos que não aplicam o *accountability* nas ações da área é preocupante para a Rede EPCT.

Q.37. Quais as dificuldades enfrentadas por essa Diretoria ou Pró-Reitoria na aplicação de ações e instrumentos que apresentem transparência e prestação de contas das políticas, programas e ações desenvolvidas pela área de Gestão de Pessoas? ()

desconhecimento sobre o tema. () falta de equipe capacitada. () falta de apoio da Alta Administração. () outros

A questão 37 visa averiguar as principais dificuldades enfrentadas pelos Gestores de Pessoas na implantação da *accountability*.

Gráfico 36. Dificuldades na implantação da *accountability* nos Institutos Federais.



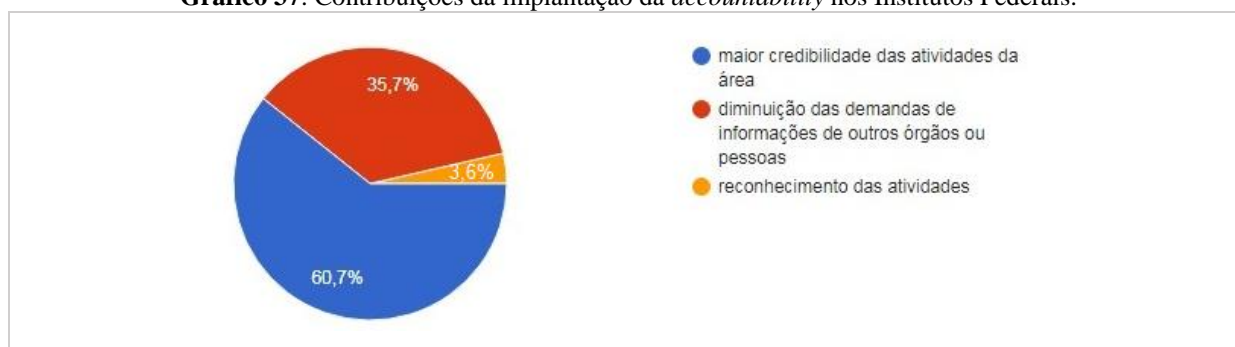
As dificuldades apresentadas pelos Gestores de Pessoas na implantação da *accountability* na área de Gestão de Pessoas, conforme aponta o Gráfico 36, são:

- ✓ 53,8% insuficiência de pessoas para adoção da ação;
- ✓ 15,4% desconhecem o tema;
- ✓ 7,7% não possui equipe capacitada;
- ✓ 7,7% não tem apoio da Alta Administração;
- ✓ 3,8% aponta que o condensamento dos dados/informações é um entrave para implantação da ação (na análise do formulário verificamos que o gestor não explica sua resposta);
- ✓ 3,8% o excesso de atividades de execução que comprometem as outras atividades da área;
- ✓ 3,8% a falta de tempo.

Q.38. Em sua opinião quais as contribuições para o desenvolvimento da área de pessoal com a aplicação da Accountability através de ações e instrumentos que apresentem transparência e prestação de contas das políticas, programas e ações desenvolvidas pela área de gestão de pessoas? () maior credibilidade das atividades da área. () diminuição das demandas de informações de outros órgãos ou pessoas. () outros

Essa questão visa conhecer os benefícios potenciais da aplicação da política de *Accountability* para a área de pessoal dos Institutos.

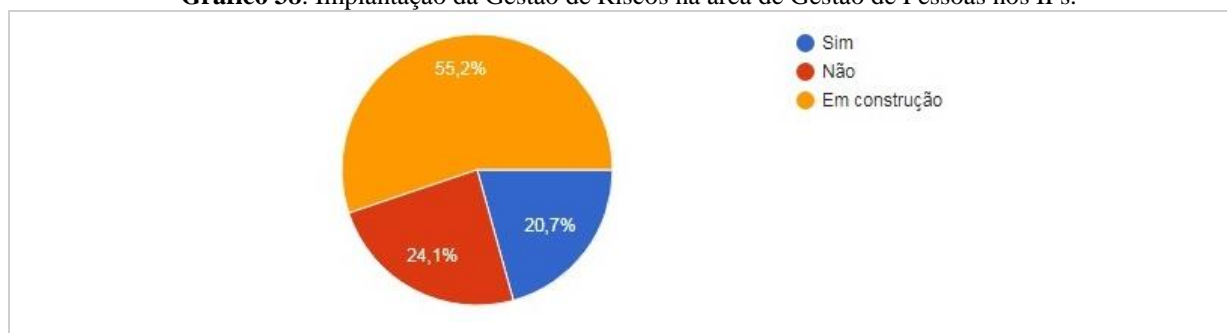
Gráfico 37. Contribuições da implantação da *accountability* nos Institutos Federais.



Conforme o Gráfico 37, observa-se que: 60,7% dos respondentes indicam que a *maior credibilidade para as atividades da área* seria o principal benefício; para 35,7% seria a *diminuição das demandas de informações de outros órgãos ou pessoas*, uma vez que os resultados estão acessíveis a qualquer pessoa e, para 3,6% dos respondentes, seria o *reconhecimento das atividades* da área de pessoal.

Q.39. Essa Diretoria ou Pró-Reitoria aplica a Gestão de Riscos nas políticas, programas e ações desenvolvidas pela área de Gestão de Pessoas? () sim. () não. () Gestão de Riscos em construção.

Gráfico 38. Implantação da Gestão de Riscos na área de Gestão de Pessoas nos IFs.



A partir dos dados obtidos nessa questão (Gráfico 38) vemos que dos gestores participantes, 55,2% informaram que estão em *fase de construção* dessa ação; já 24,1% dos gestores citaram que *não* possuem essa prática e 20,7% informaram que *sim*, já aplicam a Gestão de Riscos nas políticas, programas e ações da área de Gestão de Pessoas.

Em resumo, temos 79,3% dos Institutos que não possuem a prática de Gestão de Riscos implantada.

Q.40. Quais as dificuldades enfrentadas por essa Diretoria ou Pró-Reitoria na aplicação da Gestão de Riscos nas políticas, programas e ações desenvolvidas pela área de Gestão de Pessoas? () desconhecimento sobre o tema. () falta de equipe capacitada. () falta de apoio da Alta Administração. () outros.

Nessa questão buscou-se verificar as principais dificuldades identificadas na implantação da Gestão de Riscos nas políticas, programas e ações da área de Gestão de Pessoas.

Gráfico 39. Dificuldades na implantação da Gestão de Riscos na área de Gestão de Pessoas nos IFs.



A *insuficiência de quadro de pessoal*, novamente, é apontada por 37,9% dos gestores como um fator relevante que dificulta a implantação da Gestão de Riscos nas políticas, programas e ações da área de Gestão de Pessoas (Gráfico 39). O *desconhecimento sobre o tema* aumenta em quase 10% frente as práticas anteriores, sendo apontada por 27,6% dos respondentes e a *falta de equipe capacitada* também é citada por 27,6% dos gestores.

Com 3,9% cada foram apontadas como *outras* dificuldades para a implantação da Gestão de Riscos: *excesso de atividades de execução* e *política em construção*, conforme os dados apresentados no Gráfico 38.

Cabe ressaltar que o *desconhecimento sobre o tema* nessa prática foi de 27,6%, enquanto, comparativamente a resposta dos gestores na Questão 8, essa mesma dificuldade foi apontada por apenas 3,6% dos respondentes, conseqüentemente vemos que há contradições entre as respostas dos gestores, quanto ao conhecimento sobre as práticas da Governança ou sobre dimensões específicas do tema da Governança, o que é revelador de um conhecimento superficial.

Q.41. Em sua opinião quais as contribuições para o desenvolvimento da área de pessoal com aplicação da Gestão de Riscos nas políticas, programas e ações desenvolvidas pela área de Gestão de Pessoas? () diminuição/eliminação das falhas na execução do planejamento da

área. () identificação/mapeamento dos fatos que dificultam o sucesso das políticas/programas/ações da área de Gestão de Pessoas. () outros

Frente às dificuldades apontadas na questão anterior foi questionado aos Gestores de Pessoas que contribuições potenciais resultariam da implantação da Gestão de Riscos na área de Gestão de Pessoas.

Gráfico 40. Contribuições da implantação da Gestão de Riscos na área de Gestão de Pessoas nos IFs.



Conforme o Gráfico 40, para 69% dos respondentes o benefício com a implantação dessa prática seria a *identificação/mapeamento dos factos que dificultam o sucesso das políticas/programas/ações da área de Gestão de Pessoas* e para 31% seria a *diminuição ou eliminação das falhas de execução do planejamento da área*.

Diante do exposto e considerando a finalidade precípua da Gestão de Riscos: mitigar e eliminar as falhas encontradas na execução das políticas, programas, ações e atividades da Instituição, os Gestores de Pessoas reconhecem os benefícios potenciais da prática em sua área.

Q.42. Esse Instituto adota a descentralização de ações de Gestão de Pessoas para os campi? () Sim. Quais áreas ou atividades? () Não. Por quê?

Outra prática apontada pela literatura e seguida pelo TCU, como fundamental para implantação da Governança, é a desburocratização e descentralização das atividades da área de Gestão de Pessoas, cujo objetivo é aproximar a efetiva entrega do serviço fim da Instituição ao cidadão público-alvo. Diante disso, o objetivo dessa questão foi verificar se os Institutos adotam a descentralização das atividades de Gestão de Pessoas para os seus campi.

De acordo com os dados obtidos dos Gestores de Pessoas nessa questão, temos os resultados apresentados na Tabela 13.

Tabela 13: A adoção da descentralização nos Institutos Federais.

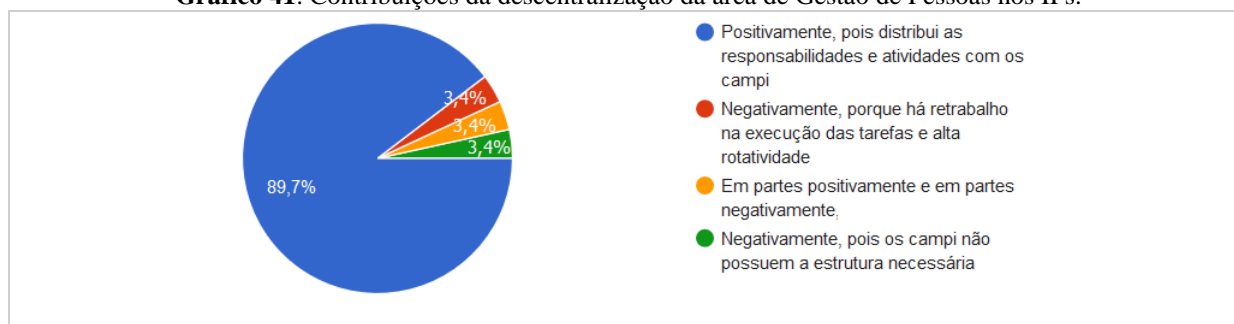
| Questões | Institutos respondentes | Dados Obtidos |
|---------------------------|-------------------------|---------------|
| Adotam a descentralização | 19 | 65,5% |

| Questões | Institutos respondentes | Dados Obtidos |
|------------------------------------|-------------------------|---------------|
| Adotam a descentralização em parte | 6 | 20,7% |
| Não adotam a descentralização | 2 | 6,9% |
| Não responderam | 2 | 6,9% |

Dessa forma 65,5% dos Institutos Federais procuram desburocratizar e facilitar a prestação do serviço da área de pessoal, descentralizando as ações para os campi da instituição.

Q.43. Em sua opinião a descentralização de ações para os campi influenciaria de que forma a execução da Governança de Pessoas no IF? () Positivamente, pois distribui as responsabilidades e atividades com os campi. () Negativamente, porque há retrabalho na execução das tarefas e alta rotatividade. () Outros.

Gráfico 41. Contribuições da descentralização da área de Gestão de Pessoas nos IFs.

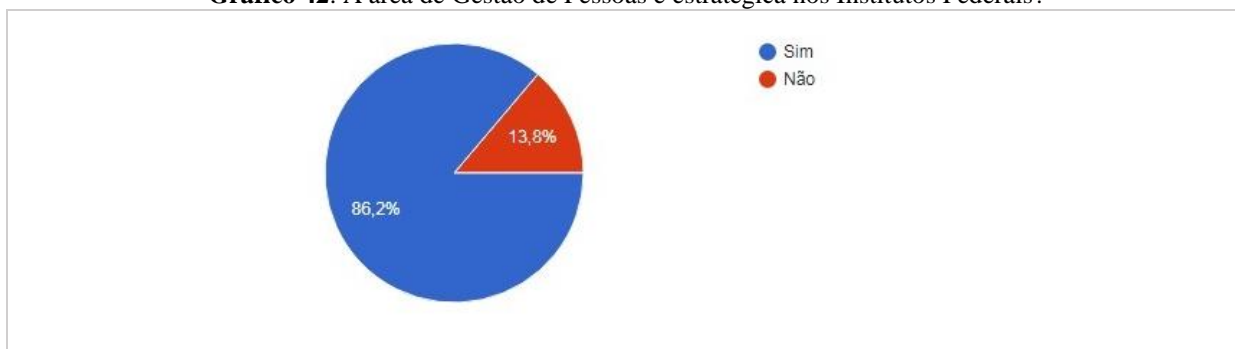


Conforme mostra o Gráfico 41 a percepção dos Gestores de Pessoas está em consonância com a política da Governança, já que, 89,7% dos Gestores de Pessoas consideram a descentralização das ações de pessoal *positivamente, pois distribui as responsabilidades e atividades com os campi*. Apenas 6,8% apontam a descentralização *negativamente, porque há retrabalho na execução das tarefas e alta rotatividade e porque os campi não possuem a estrutura necessária (outros)*. Também com a opção *outros* obtivemos 3,4% dos gestores que apontaram que *em partes positivamente e em partes negativamente*, porém, não foi explicada detalhadamente essa resposta.

Q.44. A Gestão de Pessoas é estratégica no IF? () Sim. () Não

Essa questão foi elaborada para compreender se, a partir de todas as práticas de Governança questionadas anteriormente, os Gestores de Pessoas consideram a Gestão de Pessoas como uma área estratégica para o seu Instituto.

Gráfico 42. A área de Gestão de Pessoas é estratégica nos Institutos Federais?

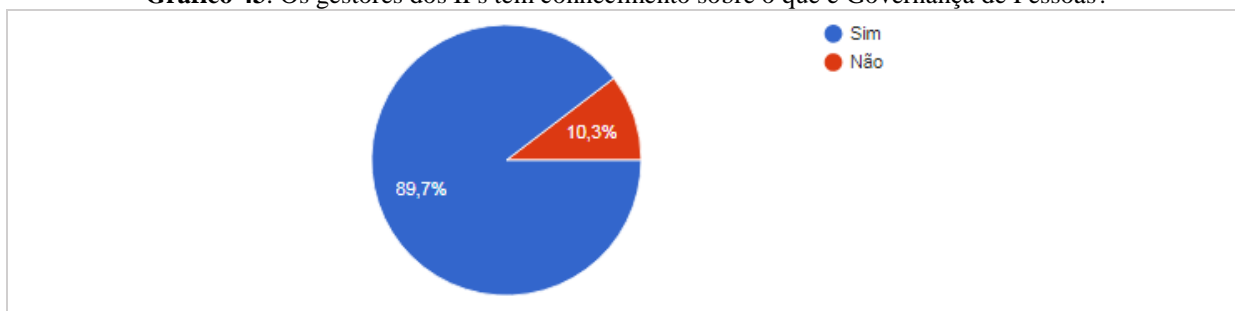


Conforme os dados apresentados no Gráfico 42, para 86,2% dos respondentes a área de Gestão de Pessoas *sim, é estratégica* para a Instituição e para 13,8% dos respondentes a área *não é estratégica*.

Q.45. Com base no exposto, você considera que sabe o que é Governança na área de pessoal? () sim. () não.

Assim nessas últimas questões, com base em todos os fatores e práticas apresentados neste questionário, foi reiterado aos gestores sobre o seu conhecimento efetivo sobre Governança de Pessoas.

Gráfico 43. Os gestores dos IFs tem conhecimento sobre o que é Governança de Pessoas?

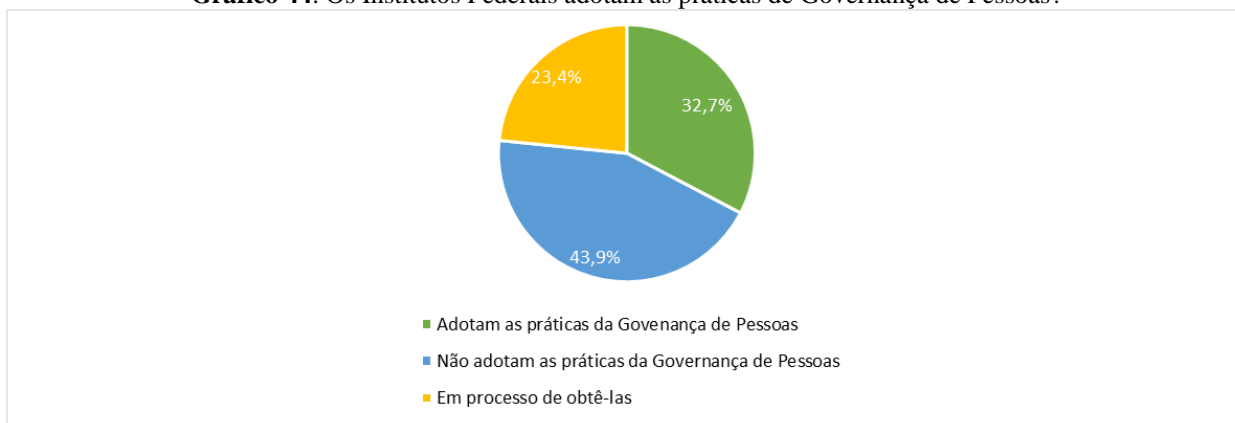


Analisando o Gráfico 43 vemos que 89,7% dos Gestores de Pessoas responderam que *sim, sabem* o que é Governança de Pessoas e apenas 10,3% responderam que *não sabem*.

No entanto os dados apresentados em questões anteriores, especificamente sobre as práticas precípuas da Governança de Pessoas, demonstram que a falta de conhecimento dos gestores sobre essas práticas são maiores que 10,3%, ou seja, esse percentual não corrobora, na prática, o conhecimento global sobre o tema nos Institutos.

Para verificar essa contradição e analisar de forma geral as respostas dos gestores, o Gráfico 44 trata da adoção das práticas da Governança de Pessoas nos Institutos.

Gráfico 44. Os Institutos Federais adotam as práticas de Governança de Pessoas?



Assim, quando avaliamos as respostas obtidas nas questões 44 e 45, que, respectivamente, tratam do conhecimento dos gestores sobre a área de pessoal como estratégica para o seu Instituto e o seu conhecimento sobre Governança de Pessoas, verificamos que, embora esses gestores avaliem a área de pessoal como estratégica na Instituição e afirmem que conhecem a Governança de Pessoas, do total de todas as onze práticas avaliadas em questões anteriores, os dados expostos no Gráfico 44 mostram que:

- ✓ 43,9 % dos Institutos não implantaram as práticas de Governança de Pessoas;
- ✓ 32,7% dos Institutos implantaram as práticas de Governança de Pessoas;
- ✓ 23,4 % dos Institutos estão em fase de implantação das práticas de Governança de Pessoas.

Logo, vemos que nas questões que tratam das práticas de Governança de Pessoas, o percentual de Institutos que não adotaram esse modelo de gestão é maior que o informado nas questões diretas.

Q.46. Caso tenha respondido sim, na questão anterior, em sua opinião quais são os impactos da implementação da Governança de Pessoal no Instituto?

Como um dos objetivos desta pesquisa foi averiguar quais os impactos da implantação da Governança de Pessoas, na opinião dos responsáveis táticos pela sua implantação, as questões 46 e 47 inquiram aos respondentes sobre quais impactos e melhorias derivariam da implantação da Governança de Pessoas nos Institutos Federais, considerando todas as práticas questionadas.

Para análise dos impactos da implantação da Governança de Pessoas nos Institutos Federais, de acordo com as respostas obtidas dos Gestores de Pessoas, foram elencadas diferentes categorias, agrupando as respostas pela ordem da frequência dos temas mais citados.

Assim, os percentuais de frequência, apresentados na Tabela 14, representam a soma dos apontamentos dos gestores.

Tabela 14. Impactos da implantação da Governança de Pessoas nos Institutos Federais.

| Impactos | Frequência |
|-----------------------------------|-------------------|
| Melhor planejamento estratégico | 9,62% |
| Melhor acompanhamento | 7,69% |
| Transparência | 7,69% |
| Melhor alinhamento estratégico | 7,69% |
| Melhores resultados | 7,69% |
| Eficiência | 5,77% |
| Qualidade dos serviços | 5,77% |
| Controle | 5,77% |
| Redução dos riscos | 5,77% |
| Melhor dimensionamento de pessoas | 3,85% |
| Engajamento | 3,85% |
| Efetividade | 3,85% |
| Maior segurança | 3,85% |
| Melhores processos | 3,85% |
| Eficácia | 3,85% |
| Comprometimento | 1,92% |
| Desenvolvimento institucional | 1,92% |
| Produtividade | 1,92% |
| Mapeamento | 1,92% |
| Melhor avaliação das políticas | 1,92% |
| Melhoria da cultura institucional | 1,92% |
| Melhoria na tomada de decisão | 1,92% |

Além disso, com o objetivo de apresentar os impactos da implantação da Governança de Pessoas nas respostas obtidas e usando a ferramenta nuvem de palavras¹⁵ para essa análise, temos na Figura 7 as palavras mais frequentes usadas pelos gestores na resposta dessa questão.



Figura 7. Impactos da implantação da Governança de Pessoas nos Ifs (Gerada com o *Wordltout*).

¹⁵ Nuvem de palavras é uma lista de palavras hierarquizada visualmente, disponível no <https://worditout.com/word-cloud/create>.

Q.47. Em sua opinião quais são as melhorias com a implementação da Governança de Pessoal no Instituto?

Na análise das respostas obtidas observamos que, nas respostas dos gestores, a melhoria com a implantação da Governança de Pessoas confunde-se com os impactos apresentados da questão 46.

Mesmo assim foi possível observar as melhorias da implantação da Governança de Pessoas, citadas pelos gestores e representadas na nuvem de palavras, formada na Figura 8.



Figura 8. Melhorias da implantação da Governança de Pessoas nos Ifs (gerada com o *Wordltout*).

Na Tabela 15 temos a frequência das respostas obtidas dos gestores, quanto às melhorias da área de pessoal, resultantes da implantação da Governança.

Tabela 15. Melhorias com a implantação da Governança de Pessoas nos Institutos Federais.

| Melhorias | Frequência |
|------------------------------------|------------|
| Melhor desempenho | 13,11 % |
| Melhor transparência | 9,84 % |
| Melhor alinhamento estratégico | 9,84 % |
| Melhor controle | 8,20 % |
| Melhor eficiência | 6,56 % |
| Melhor avaliação das políticas | 4,92 % |
| Melhor qualidade | 4,92 % |
| Redução e gestão de riscos | 4,92 % |
| Melhor dimensionamento de pessoas | 3,28 % |
| Melhor qualificação dos servidores | 3,28 % |
| Melhores estratégias | 3,28 % |
| Maior segurança | 3,28 % |
| Melhores serviços | 3,28 % |
| Melhor eficácia | 3,28 % |
| Melhor desenvolvimento | 1,64 % |
| Melhor acompanhamento de políticas | 1,64 % |
| Fortalecimento institucional | 1,64 % |

| Melhorias | Frequência |
|-----------------------------|------------|
| Potencializar ações | 1,64 % |
| Melhores resultados | 1,64 % |
| Engajamento | 1,64 % |
| Maior otimização | 1,64 % |
| Maior autonomia | 1,64 % |
| Melhores processos | 1,64 % |
| Maior motivação | 1,64 % |
| Melhoria e mudança cultural | 1,64 % |

Q.48. Na sua visão, em que estágio de implantação da Governança de Pessoal a sua Instituição encontra-se? () em fase inicial. () em fase intermediária. () em fase avançada.

Essa questão busca verificar junto aos respondentes, a partir de todas as práticas, dificuldades e contribuições questionadas, sobre o estágio em que se encontra a implantação da Governança de Pessoas na sua instituição.

Gráfico 45. Estágios da implantação da Governança de Pessoas nos Institutos Federais.



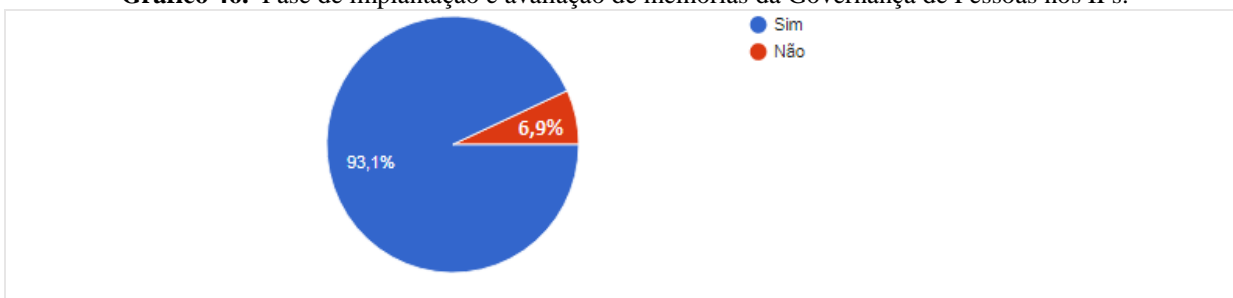
Para os Gestores de Pessoas (Gráfico 45), a Governança na área de pessoal está em *fase inicial* em 86,2% dos Institutos e *em fase intermediária* em 13,8% dos Institutos Federais.

Assim, a maior parte dos Institutos que participaram da pesquisa, de acordo com os respondentes, *está em fase inicial de implantação da Governança de Pessoas*.

Q.49. Considerando a fase de implantação da Governança de pessoal em que a sua Instituição se encontra, em sua opinião houve melhorias nas práticas de Gestão de Pessoas? () Não. () Sim.

A questão pretende aferir se, atendendo à fase de implantação em que as instituições dos respondentes se encontram, houve melhorias resultantes da Governança nas práticas de Gestão de Pessoas.

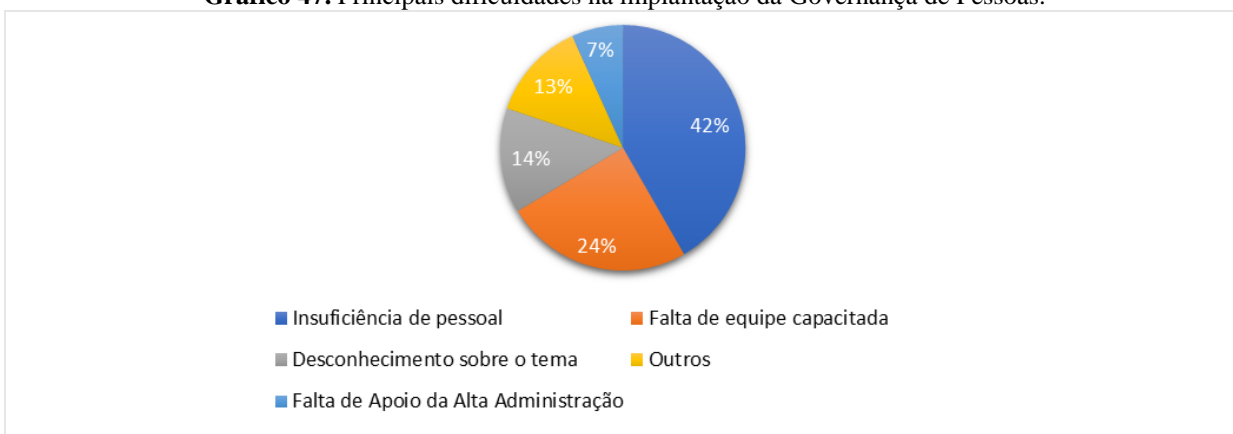
Gráfico 46. Fase de implantação e avaliação de melhorias da Governança de Pessoas nos IFs.



A avaliação geral dos Gestores de Pessoas acerca da contribuição da implantação das práticas da Governança de Pessoas, conforme o estágio em que cada um dos Institutos Federais se encontra, é majoritariamente positiva, revelando que 93,1% dos respondentes *avaliam que a adoção das práticas de Governança melhoraram as atividades* de Gestão de Pessoas e para apenas 6,9% *não houve melhorias com a implantação*.

Com a análise dos impactos e das melhorias advindas da implantação da Governança de Pessoas e consubstanciado nas onze práticas da Governança que buscaram identificar quais as principais dificuldades dessa implantação nos Institutos Federais, vemos que, dentre as quatro opções apresentadas em todas as questões colocadas aos respondentes, a maior dificuldade apontada repetidamente pelos Gestores de Pessoas foi: a *insuficiência de pessoal* seguida pela *falta de capacitação dos servidores da área* e o *desconhecimento sobre o tema*, conforme mostra o Gráfico 47.

Gráfico 47. Principais dificuldades na implantação da Governança de Pessoas.



A Questão 50 foi elaborada para que os Gestores de Pessoas apresentassem algum comentário ou sugestão relacionado a Governança de Pessoas, sendo ressaltado pelos respondentes a importância do tema e desta pesquisa para a área.

Enfim, após a análise detalhada das respostas dos Gestores de Pessoas dos Institutos Federais, quanto a implantação da Governança de Pessoas, cabe aqui uma retomada da categorização criada pelo TCU para medir o estágio de implantação da Governança de Pessoas nos Órgãos Públicos Federais pela sua capacidade de adoção efetiva das práticas da Governança, constante no Capítulo III, item 3.2.2 desta pesquisa:

1. Capacidade Aprimorada, (de 70,01 a 100% de adoção das práticas analisadas);
2. Capacidade Intermediária, (de 40 até 70% de adoção das práticas analisadas);
3. Capacidade Inicial (de 20% até 39,99% de adoção das práticas analisadas);
4. Inexistente (de 0 a 19,99% de adoção das práticas analisadas).

A partir dessa categorização, pela análise da capacidade de implantação da Governança de Pessoas, o TCU avaliou em 2016 os 38 Institutos Federais existentes e apresentou os resultados gerais constantes na Tabela 16.

Tabela 16. Categorização dos Institutos Federais por capacidade em 2016, pelo TCU.

| Número de Institutos | Categorização por Capacidade (TCU) |
|-----------------------------|---|
| 0 | Capacidade Inexistente (0% a 19,99%) |
| 23 | Capacidade Inicial (20% a 39,99%) |
| 14 | Capacidade Intermediária (40% a 70%) |
| 1 | Capacidade Aprimorada (70,01% a 100%) |

Ou seja em 2016 encontravam-se em estágio de capacidade inicial 60,5% dos Institutos; 37% estavam em estágio de capacidade intermediária e apenas 2,5% em estágio de capacidade aprimorada da adoção das práticas da Governança de Pessoas.

Ao estabelecermos uma comparação entre a capacidade de implantação da Governança realizada em 2016 pelo TCU e nesta pesquisa realizada em 2018, a partir da adoção de 11 processos constantes nas 8 práticas de Governança avaliadas no questionário, temos na Tabela 17 os dados obtidos nesta investigação.

Tabela 17. Categorização dos Institutos Federais por capacidade em 2018.

| Número de Institutos | Categorização por Capacidade (TCU) |
|-----------------------------|---|
| 09 | Capacidade Inexistente (0% a 19,99%) |
| 05 | Capacidade Inicial (20% a 39,99%) |
| 15 | Capacidade Intermediária (40% a 70%) |
| 0 | Capacidade Aprimorada (70,01% a 100%) |

Verificamos que, com base na amostra dos Institutos participantes em 2018, 31,03% dos Institutos estão em estágio de capacidade inexistente; 17, 24% em estágio de capacidade inicial; 51,72% em estágio de capacidade intermediária e 0% em estágio de capacidade aprimorada da adoção das práticas da Governança de Pessoas.

Dessa forma apesar de 86,2% Gestores de Pessoas avaliarem que na totalidade da adoção das práticas, conforme Questão 45, o seu Instituto encontrava-se em estágio de capacidade inicial da adoção das práticas de Governança de Pessoas, verificamos que na soma da adoção dos 11 processos avaliados, 51,72% dos Institutos possuem capacidade intermediária em 2018, demonstrando um crescimento do percentual da capacidade da implantação da Governança em relação a avaliação do TCU em 2016. Apesar de verificarmos também que há um número preocupante de Institutos em capacidade inexistente, com 31,03%, na implantação da Governança de Pessoas.

5.3 Discussão dos Resultados

Enfim após a análise dos resultados é necessário refletir sobre os mesmos, de maneira a responder a todos objetivos de investigação formulados no início desta pesquisa.

O objetivo desta investigação foi *analisar como a Governança de Pessoas está sendo implantada nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia no Brasil, com base no que é Governança de Pessoas para o TCU, quais seus princípios e diretrizes e as dificuldades enfrentadas pelos Institutos para a sua implantação.*

Assim sendo, vimos nas análises deste Capítulo, que os dados obtidos nos permitem emitir algumas considerações, principalmente quanto aos objetivos específicos postos nesta investigação, que serão os condutores dessa análise geral.

O primeiro objetivo específico para o desenvolvimento desta pesquisa foi: *Partindo do conceito de Governança, como definido pelo TCU, examinar como ela pode ser aplicada na área de Gestão de Pessoas no domínio Público;*

Este objetivo levou a uma extensa e detalhada investigação bibliográfica sobre Governança e Governança de Pessoas, conforme exposto nas Bases Teóricas deste estudo (Capítulo II). Assim não cabe aqui uma retomada dessa teoria, porém, devemos pontuar resumidamente que Governança é um sistema de planejamento, acompanhamento e controle desenvolvido a partir de ferramentas gerenciais, que tem como principal diferencial a participação social na construção e desenvolvimento das atividades públicas geradas pela

organização. A Governança pode ser aplicada no domínio público quanto no domínio privado, a partir dessas ferramentas gerenciais.

As práticas da Governança se assemelham a ferramentas gerenciais nos processos de Gestão de Pessoas, tendo como *principal diretriz o envolvimento da Alta Administração*, que deve possuir caráter ilibado, íntegro e ético em prol da busca e envolvimento de todos os servidores na prestação de serviços públicos efetivos e de qualidade, garantindo assim, a entrega do valor público a partir de riscos mínimos aceitáveis.

Para verificação do segundo objetivo: *Averiguar se o órgão central de pessoal do Poder Executivo Brasileiro, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MPDG, responsável pela orientação e normatização das práticas de Gestão de Pessoas da Administração Pública Federal - APF no Brasil, possui diretrizes específicas para a implantação da Governança de Pessoas nas Instituições a ele vinculadas*: foi realizada entrevista com um representante do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - MPDG, na qual, obtivemos o relato de uma série de diretrizes e ferramentas gerenciais, emitidas ou em fase de construção, que permitirão aos órgãos da APF avançar na implantação da Governança de Pessoas.

Dentre as diretrizes específicas apontadas pelo representante do MPDG destacaram-se as citadas abaixo, pela confluência com as práticas da Governança de Pessoas:

- aprimoramento da legislação e da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas;
- aprimoramento da legislação e do sistema de avaliação de desempenho dos servidores Públicos Federais;
- aprimoramento da legislação e do desenvolvimento do servidor na carreira (Banco de Talentos, Desenvolvimento de Competências e Liderança, Tele Trabalho, Gestão de Talentos);
- dimensionamento da força de trabalho na APF;
- proposta de construção de uma carreira única para a Administração Pública Federal.

Diante do exposto podemos afirmar que o *órgão central de pessoal do Poder Executivo Brasileiro possui diretrizes específicas para a implantação da Governança de Pessoas nas Instituições a ele vinculadas*, apesar de algumas dessas diretrizes ainda estarem em fase de teste ou em implantação. A partir do objetivo - *Identificar quais os impactos e as principais dificuldades enfrentadas pelos Institutos Federais para a implantação da Governança de Pessoas* – foi elaborado um questionário, composto pelos 11 processos constantes nas práticas da Governança de Pessoas, elaboradas pelo TCU, e distribuídas em 49 questões aplicadas aos

Gestores de Pessoas dos Institutos Federais, por serem esses os responsáveis diretos pela implantação da Governança de Pessoas nos seus respectivos Institutos.

Segundo os dados obtidos dos Gestores de Pessoas e apresentados detalhadamente neste Capítulo, no ponto anterior, os impactos da implantação da Governança de Pessoas foram relacionados pelos respondentes as melhorias na área de pessoal. Logo, foi apontada a contribuição da Governança para o reconhecimento da área de pessoal como estratégica para a Instituição e para o aprimoramento de suas atividades, através de um melhor alinhamento, acompanhamento, transparência, eficiência, qualidade, controle, melhores resultados e redução dos riscos.

Quanto às dificuldades, citadas pelos gestores, na implantação da Governança de Pessoas, obtivemos como principais enfrentamentos: *a insuficiência de quadro de pessoal; a falta de equipe capacitada e o desconhecimento sobre o tema.*

Essas dificuldades podem ser solucionadas com apoio dos programas de desenvolvimento de servidores e lideranças, relatado pelo MPDG, que acontecerão por ações macro presenciais e à distância, incorporando novas ferramentas nas opções hoje disponíveis à Gestão de Pessoas dos Institutos, contribuindo assim para diluir a dificuldade quanto à capacitação de servidores.

Verificamos, em uma análise ampla, que as ações em desenvolvimento pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - MPDG poderão dirimir algumas dificuldades colocadas pelos Gestores de Pessoas nesta pesquisa, especificamente com a entrega de alguns sistemas de automatização dos processos e a possibilidade de realocação de pessoas para outras atividades, conforme o perfil e a necessidade institucional.

Sobre *as melhorias com a implantação da Governança de Pessoas nos Institutos Federais*, foi apontado pelos Gestores de Pessoas que as melhorias que a Governança agrega à Gestão de Pessoas estão alinhadas com as expectativas quanto às funções da Governança de Pessoas, citadas no referencial teórico e destacada pelos Gestores:

- Melhoria em todos os processos básicos de Gestão de Pessoas e engajamento dos membros da equipe;
- Alinhamento com os objetivos da instituição e em consonância com as cobranças dos órgãos de controle;
- Contribuição para o alcance e a potencialização dos resultados institucionais;
- Maior segurança e transparência nas ações desenvolvidas;

- Maior desenvolvimento e autonomia das atividades na área de Gestão de Pessoas, com identificação dos pontos fracos e vulnerabilidades, permitindo assim sua correção e conseqüente melhoria nos resultados;
- Reconhecimento da área de pessoal como estratégica na organização.

Com relação ao objetivo de *Descrever o panorama geral da implantação da Governança de Pessoas nos Institutos Federais*, as informações obtidas dos Gestores de Pessoas demonstram que 100% dos Institutos avaliados não implantaram todas as práticas de Governança de Pessoas.

Por fim, a proposta de *Analisar em que estágio da implantação da Governança de Pessoas se encontra os Institutos Federais atualmente*, levou também a análise dos dados obtidos junto aos Gestores de Pessoas dos IFs. Os dados demonstravam que em 2016, 60,5% dos Institutos estavam em fase inicial de implantação, no entanto em 2018, nesta pesquisa, os dados obtidos dos respondentes mostram o avanço da implantação para 51,72% no estágio intermediário. Porém também demonstra um resultado preocupante não identificado em 2016 de que em 2018, 31% dos Institutos possuem implantados somente de 10% a 20% dos processos das práticas da Governança de Pessoas.

Esse dado é resultado da análise individual das práticas de Governança, conforme propostas no questionário aplicado aos Gestores de Pessoas dos IFs, assim, verificamos que na realidade o panorama da implantação da Governança de Pessoas nos Institutos Federais em 2018 é de que 51,72% dos institutos avaliados estão em estágio intermediário.

Ainda acerca dos resultados do estudo empírico realizado, foram levantadas as seguintes hipóteses sobre essa pesquisa:

Como os Institutos Federais não têm competência para elaborar as macropolíticas, indispensáveis à implantação da Governança de Pessoas, a ausência dessas políticas ou a sua deficiente elaboração dificultam a efetividade da implantação da Governança nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia;

Essa hipótese é verdadeira considerando a legislação em vigor. Entretanto, no decorrer da análise acerca das ações e diretrizes que estão sendo desenvolvidas pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, verificamos que, efetivamente, há o reconhecimento pelo MPDG que a falta de emissão de políticas e ações por esse Ministério impossibilitam os órgãos da APF de implantarem efetivamente todas as práticas de Governança de Pessoas, prejudicando, inclusive, o desenvolvimento de ações pelas Instituições, por falta de sistemas gerenciais, falta de equipe para desenvolver as atividades estratégicas, táticas e operacionais da

área, conforme aponta os gestores e, conseqüentemente dificultando a efetividade da Governança nos Institutos.

A maior dificuldade no processo de implantação da Governança de Pessoas poderá ser a mudança de paradigma no Serviço Público Brasileiro, que mudou do Burocrático para o Gerencial e desse para a Governança sem que a necessária sensibilização, educação e formação tenham sido realizadas de modo a promover uma concomitante mudança de mentalidade;

Essa hipótese foi refutada nesta pesquisa, visto que, embora no Brasil os modelos burocráticos e gerenciais/NPG ainda estejam presentes em muitas ações dos órgãos da APF, para o TCU a maior dificuldade na implantação da Governança nos órgãos públicos federais é o comprometimento da Alta Administração com o devido apoio na implantação das práticas de Governança. Já para o MPDG a maior dificuldade é a sua ausência na atuação como órgão responsável pela implantação de políticas e normas na APF. Por fim, na visão dos Gestores de Pessoas dos IFs, esta hipótese verifica-se parcialmente, pois a maior dificuldade é a escassez de servidores na área de pessoal, para que as práticas de pessoas sejam efetivamente planejadas e executadas, seguidas da falta de capacitação dos servidores, logo há falta de formação conforme aventou a hipótese e ainda do desconhecimento sobre as práticas da Governança de Pessoas.

Embora todos esses fatores apontados colaborassem para a dificuldade na mudança da gestão na APF, a nossa percepção é de que essas dificuldades advêm da ruptura necessária na forma de governar do Estado com mudanças nos métodos, nas políticas e na formação dos agentes públicos (governantes, gestores e servidores públicos), rompendo com alguns entraves ainda burocráticos para a melhoria da prestação do serviço público, em busca da sua qualidade e atendimento das demandas do cidadão.

As melhorias observadas na Gestão de Pessoas dos Institutos Federais estão diretamente relacionadas com a implantação com sucesso da Governança de Pessoas nessas Instituições;

Também essa hipótese foi refutada, pois apesar dos Gestores de Pessoas apontarem melhorias com a implantação das práticas de Governança de Pessoas na área, não é possível afirmar que as melhorias estejam diretamente relacionadas com a implantação, pois nenhum dos Institutos Federais possuem todas as práticas implantadas.

O desconhecimento sobre o modelo de Governança de Pessoas por parte dos responsáveis por esta área, poderia ser uma das causas dos Institutos Federais apresentarem diferentes estágios na sua implantação;

Apesar de considerarmos que essa hipótese seria verdadeira, a análise dos dados mostrou que 51,72% dos Institutos encontra-se em fase intermediária da implantação da Governança de Pessoas e embora muitas práticas descritas não fossem reconhecidas por alguns gestores a maior dificuldade na implantação da Governança de Pessoas decorre da insuficiência do quadro de pessoal habilitado e não pelo desconhecimento do tema.

Houve uma evolução e melhorias no estágio da Governança de Pessoas nos Institutos Federais desde a avaliação realizada pelo TCU em 2016;

Considerando que em 2016 os órgãos da APF, incluídos os Institutos Federais, foram avaliados pelo TCU com 60,5% em estágio inicial de implantação das práticas de Governança de Pessoas e nesta pesquisa realizada em 2018, constatamos que 51,72% dos Institutos Federais, pela análise da implantação das práticas avaliadas e pela resposta objetiva dos Gestores de Pessoas, estão em estágio intermediário da implantação da Governança de Pessoas, como tal essa hipótese foi confirmada.

Assim é possível afirmar que 60% dos resultados obtidos refutaram as hipóteses levantadas no início desta pesquisa. Porém, havia pontos a serem demonstrados que não foram avaliados ainda pelo TCU e que poderão contribuir para o saneamento de fatores que estão prejudicando a implantação da Governança de Pessoas nos Institutos Federais e possivelmente são também reflexo das dificuldades de outros órgãos da Administração Pública Federal.

Capítulo VI - Considerações Finais

O objetivo desta pesquisa foi analisar como a Governança de Pessoas está sendo implantada nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia no Brasil, tendo em vista o que é Governança de Pessoas para o TCU, quais seus princípios e diretrizes e as dificuldades enfrentadas pelos Institutos para a implantação.

Após a análise e discussão dos dados obtidos podemos avaliar criticamente a investigação e o seu impacto para a comunidade.

Para a construção desta pesquisa e alcance dos objetivos propostos, foi realizado o enquadramento teórico sobre a evolução da Ciência da Administração, analisando algumas etapas de sua evolução histórica até o início da discussão sobre a teoria da Governança. Nesse ponto identificamos três subdivisões da Governança, para os fins desse trabalho: a *Governança Corporativa*, a *Boa Governança* e a *Governança Pública*, além de conceitos subjacentes a elas, bem como princípios, funcionalidades, requisitos, e implantação de suas práticas. Foi realizada também uma breve contextualização da evolução da área de Gestão de Pessoas e da Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal e, por fim, foi apresentada, à luz das teorias científicas o que é Governança de Pessoas, detalhando suas práticas de acordo com o modelo elaborado pelo Tribunal de Contas da União - TCU.

Na coleta dos dados, primeiramente, foi realizada entrevista com um representante do Tribunal de Contas da União, buscando compreender a mudança de paradigma de gestão na APF. A análise da transcrição dessa entrevista mostrou que foi possível atingir positivamente o objetivo e coletar informações sobre as 11 práticas da Governança de Pessoas elaborada pelo TCU, como critérios de avaliação quanto à implantação da Governança na APF. A seguir foi realizada entrevista com o representante do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - MPDG e, posteriormente, na análise dos dados obtidos, foi possível conhecer as ações e diretrizes que estão sendo desenvolvidas pelo MPDG para subsidiar os órgãos da APF na implantação da Governança de Pessoas.

Na segunda etapa da coleta de dados, foi aplicado Questionário, composto por 50 questões aos Gestores de Pessoas dos Institutos Federais, sobre as práticas da Governança de Pessoas, segundo critérios adotados pelo TCU. Na apresentação e análise dos dados desse questionário foi possível identificar as principais dificuldades apontadas pelos Gestores de Pessoas para a implantação da Governança de Pessoas nos Institutos Federais, quais foram: *a insuficiência de quadro de pessoal; a falta de equipe capacitada e o desconhecimento sobre o tema*. Também se identificou as possíveis melhorias advindas dessa implantação, corroborando

com a finalidade da construção do modelo de Governança adotado pelo TCU, qual seja a melhoria da Administração Pública Brasileira.

Além disso, verificou-se o panorama da implantação da Governança de Pessoas nos IFs e o estágio atual em que se encontra essa implantação, considerando a categorização elaborada pelo TCU. Nos resultados obtidos verificamos que nenhum dos Institutos Federais participantes da pesquisa adotou completamente as práticas da Governança de Pessoas, porém 51,72% estão em estágio intermediário da implantação desse modelo de gestão.

De todo exposto, a dupla vertente de pesquisa e profissional de Gestão de Pessoas do Instituto Federal de Mato Grosso, proporciona-nos a perspectiva de que, por um lado a Governança de Pessoas tem como um dos principais objetivos a melhoria dos trabalhos realizados na APF, mas por outro conforme verificamos nesta pesquisa, sua implantação, assim como qualquer novo método de gestão, passa por um período de efetivação, sendo indispensável que as diretrizes sejam acompanhadas de efetivas ações de formação e sensibilização para os operacionais.

A cobrança realizada pelo Tribunal de Contas da União inicia o processo de conscientização da APF sobre a necessidade da implantação da Governança, no entanto, encontramos várias dificuldades apontadas pelos Gestores de Pessoas que não foram diagnosticadas pelo TCU e que afetam sua implantação efetiva.

Assim esta pesquisa pode contribuir para a percepção, assim como foi identificado pelo órgão central do SIPEC, que a atuação do MPDG é importante para que a área de Gestão de Pessoas dos órgãos da APF tenham suporte para atuar com políticas estratégicas e que há entraves e dificuldades a serem superadas para a efetiva implantação da Governança de Pessoas como apontada pelos Gestores de Pessoas dos Institutos: *a insuficiência de quadro de pessoal; a falta de equipe capacitada e o desconhecimento sobre o tema.*

Esses dados mostram que os órgãos superiores (TCU e MPDG) precisam ter a perspectiva da implantação pelos órgãos executores e não apenas pelo estágio de implantação das práticas de Governança de Pessoas. E que seriam necessárias diretrizes institucionalizadas por parte do MPDG e do TCU quanto à sua implantação e avaliação, sucessivamente, já que hoje a Gestão de Pessoas dos IFs tem inúmeras demandas e atividades complexas e embora executem as mesmas atividades básicas de gestão de pessoas e estão efetivamente implantando a Governança de Pessoas, há maneiras diferentes de execução do mesmo processo de trabalho em cada Instituição.

Para além das especificidades locais e regionais que todos os IF possuem, acreditamos que as diretrizes e efetivação das ações devem ser implantadas pelos mesmos meios físicos,

humanos e tecnológicos para assim, poder se falar em estágio de implantação real da Governança de Pessoas.

Portanto esta pesquisa confirma nossa percepção quanto à necessidade de emissão de diretrizes dos órgãos superiores, planejamento dialógico entre as IFs e implantação subsidiada por formação, diálogo e interação entre todas as instâncias envolvidas e os Institutos Federais.

6.1 Conclusões e implicações teóricas e práticas do estudo

No decorrer dessa investigação procuramos analisar e levantar conceitos que identificassem o processo de evolução das teorias de Administração até aos dias atuais, reiterando a necessidade da mudança de gestão na Administração Pública Brasileira.

A partir desta pesquisa será possível concluir que a implicação da Alta Administração IFs na atuação efetiva para a implantação da Governança de Pessoas é indispensável e principalmente propor o diálogo entre os Gestores de Pessoas dos IFs para uma ação conjunta de formação do pessoal que efetivamente trabalha as práticas e diretrizes da área de pessoal, visto que, uma das maiores dificuldades apontadas pelos gestores foi a falta de conhecimento e formação de pessoas capacitadas para atuar na implantação da Governança de Pessoas.

Quanto à situação específica no IFMT na área de Gestão de Pessoas, esta pesquisa revelou dados importantes quanto aos obstáculos a serem enfrentados para a implantação e também o caminho que deve ser priorizado para a concretização da Governança, resumidos em: diálogo e troca de experiências entre os gestores de pessoas dos IFs, formação e capacitação e envolvimento efetivo da Alta Administração, além da sugestão junto ao MPDG e TCU de diretrizes gerais e específicas para direcionamento das ações.

Uma ação importante nesse objetivo será compartilhar esta pesquisa com os colegas Gestores de Pessoas no FORGEP, que acontecerá em uma de suas reuniões ordinárias e representa uma instância em que pode ser levada essa discussão e assim gerar o diálogo.

Outra implicação importante que observamos nesta pesquisa será a participação efetiva da Alta Administração dos IFs, os Reitores, os quais poderão ser convidados pelo FORGEP para participarem das discussões sobre a implantação da Governança de Pessoas.

Consideramos as contribuições desta pesquisa essenciais para a atuação da Gestão de Pessoas no IFMT e acreditamos que também para os demais gestores dos Institutos Federais, com quem compartilhamos as dificuldades, enfrentamentos e pequenas vitórias do dia a dia da área de pessoal.

Dessa forma o compartilhamento desta pesquisa com o TCU, o MPDG e o Fórum de Gestores de Pessoas do CONIF¹⁶ irá contribuir para que a implantação da Governança de Pessoas ocorra de forma mais efetiva, a partir do conhecimento de suas práticas e como elas podem contribuir nas ações desenvolvidas pelos órgãos da APF.

Com efeito, é importante mencionar que esta pesquisa é um dos primeiros estudos realizados a nível nacional sobre a implantação da Governança de Pessoas nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia do Brasil e em parte dos órgãos que compõe a APF, residindo o seu valor no facto de potenciar o objetivo de conhecer o tema e verificar as dificuldades e as melhorias advindas de sua implantação.

6.2 Limitações do estudo

A elaboração de um trabalho desta natureza implica sempre algumas limitações, quer sejam de índole teórica ou empírica, especificamente no que diz respeito à formulação e desenvolvimento de uma investigação que seja cientificamente válida e seja interessante.

Como consequência, a nível teórico, encontramos a nossa principal limitação na inexistência de estudos nacionais sobre a Governança aplicada a Gestão de Pessoas que pudessem subsidiar nosso estudo. Diante dessa inexistência recorreremos em muitos momentos aos documentos elaborados pelo TCU. Igualmente a nível internacional encontramos uma limitação semelhante, na medida em que encontramos muitos estudos de índole teórica sobre Governança Corporativa e Gestão de Pessoas separadamente, com focos no domínio privado e não no público.

Uma vez que essa limitação de fontes bibliográficas contribuiu para a existência de limitações na construção do referencial teórico sobre Governança de Pessoas, não encontramos qualquer referência a estudos homólogos ao nosso, que pudessem servir de suporte.

O tempo de realização da dissertação também constituiu uma limitação, já que não foi possível realizar um pré-teste para que as questões elaboradas para a entrevista e o questionário fossem devidamente confirmadas.

6.3 Sugestões de Investigações Futuras

¹⁶ Conif – Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

Como mencionamos ao longo deste trabalho, a implantação da Governança e da Governança de Pessoas na APF é um tema de extrema importância atualmente no Brasil. Portanto apesar das limitações em relação à literatura existente, consideramos que conseguimos obter resultados válidos e interessantes, que podem ser um bom ponto de partida para investigações futuras sobre a Governança Pública e a Governança de Pessoas em órgãos da Administração Pública Federal Brasileira.

Assim sendo e tendo em vista o estudo realizado, consideramos que seria interessante estudar o futuro da Governança Pública nos próximos anos no Brasil, por setores, tentando determinar quais os domínios da APF, se desenvolvem mais rapidamente, visto que o tema remonta a década de 1990 e pode desdobrar-se em outro sistema dentro da Administração Pública. Consideramos também que seria interessante dar continuidade ao estudo aqui realizado, quando da conclusão da implantação da Governança nos Institutos Federais, procurando comparar as dificuldades e contribuições dessa implantação com outros órgãos da APF, através de outras metodologias, ou até da combinação de várias metodologias, de modo a conferir maior profundidade ao estudo e contribuir cientificamente com o aperfeiçoamento da Administração Pública Brasileira.

Referências Bibliográficas

- Abrucio, F. L. (1997). O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. <http://www.ena.gov.br/index.php?option=content&task=view&id=258>. Recuperado de <http://repositorio.ena.gov.br/jspui/handle/1/556>
- Alves-Mazzotti, A. J., & Gewandsznajder, F. (1998). *O Método nas Ciências Naturais e Sociais*. Pioneira.
- Barros, C. D. C. (2014). *O impacto da Auditoria de Governança na Administração Pública Brasileira: O Caso do Acórdão TCU nº 1.603/2008*. 169.
- Bergue, S. T. (2007). *Gestão de pessoas em organizações públicas* (2º ed). Caxias do Sul: Educs.
- Berle, A. J., & Means, G. (1932). *The Modern Corporation and private property*. New York: MacMillan publishing company.
- Bevir, M. (2013). *A Theory of governance*. Berkeley: University of California Press.
- Bevir, Mark and Rhodes, R. A. W. (2003) *Interpreting British Governance*, London: Routledge.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. de A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8–15. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002>
- Brasil. (1967). Decreto Lei n. 200, de 25 de setembro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm
- Brasil. (1970). Decreto Nº 67.326, de 5 de outubro de 1970. Dispõe sobre o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal e dá outras providências. Recuperado de <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1970-1979/decreto-67326-5-outubro-1970-408770-publicacaooriginal-1-pe.html>
- Brasil. (1988). Constituição Federal da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988. Recuperado de Planalto: <http://www.planalto.gov.br>
- Brasil. (1990). Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm
- Brasil. (1996). Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Recuperado 30 de junho de 2019, de Planalto website: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm
- Brasil. (1997). Lei nº 9.527, de 10 de dezembro de 1997. Recuperado em 30 de junho de 2019, de Planalto website: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9527.htm
- Brasil. (1998a). Decreto n. 2813, de 22 de outubro de 1998. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e Funções Gratificadas do Ministério da

- Administração Federal e Reforma do Estado e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2813.htm
- Brasil. (1998b). Emenda Constitucional n. 19. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Recuperado 15 de julho de 2018, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm
- Brasil. (2005). Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Vide Lei nº 12.702, de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm
- Brasil. (2005b) Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Recuperado 15 de julho de 2019, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm
- Brasil. (2006a). Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20042006/2006/Decreto/D5707-.htm
- Brasil. (2006b). Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm
- Brasil. (2008). Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre carreiras do Executivo e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111784.htm
- Brasil. (2008). Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas* (3ª). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2012). *Administração Geral e Pública* (3ª). São Paulo: Manole.
- Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (Org.). (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. Hauptw. London.
- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. (1965). *Parecer nº 977/65*. Recuperado de

- https://www.capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/Parecer_CESU_977_1965.pdf
- Demir, T., & Nyhan, R. C. (2008). The Politics-Administration Dichotomy: An Empirical Search for Correspondence between Theory and Practice. *Public Administration Review*, 68(1), 81–96. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00839.x>
- Di Pietro, M. S. Z. (2009). *Direito Administrativo* (22ª Ed). São Paulo: Atlas.
- Figueira, K. K., Hörbe, T. D. A. N., Vargas, K. D. F. S., Machado, E. C., & De Moura, G. L. (2017). Startups: Estudo do processo de abertura e gerenciamento. *Revista de Administração da UFSM*, 10, 56. <https://doi.org/10.5902/1983465924965>
- Franco, J. de Oliveira. (2008). *Recursos Humanos: Fundamentos e processos*. Curitiba: IESDE BRASIL SA.
- Freitag, B. B., & Fischer, A. L. (2017). Talentos em gestão e gestão de talentos: Análise da literatura acadêmica e de práticas corporativas. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 23(spe), 158–187. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.152.54930>
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6º ed). São Paulo: Atlas.
- Gonçalves, A. (2005). *O conceito de Governança*. 16.
- International Federation of Accountants, & Chartered Institute of Public Finance and Accountancy. (2014). *International framework: Good governance in the public sector*. Recuperado de https://nls.ldls.org.uk/welcome.html?ark:/81055/vdc_100025731296.0x000001
- Koche, J. C. (2002). *Fundamentos de Metodologia Científica*. 185.
- Koenig-Archibugi, M. (2003) “Global Governance”, in J. Mitchie (ed.) *The Handbook of Globalisation*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Kunze, N. C. (2006). A GÊNESE DA ESCOLA DE APREDIZES ARTÍFICES DE MATO GROSSO. *Profiscientia*, 2.
- Langlands, A., Office for Public Management (London, E., & Chartered Institute of Public Finance and Accountancy. (2004). *The good governance standard for public services*. London: OPM : CIPFA.
- Leal, I. G. de A. (2017). *Indicadores de desempenho para gestão de pessoas em instituições federais de ensino*. Recuperado de <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/19671>
- Lima, O. D. B. (2007). *A excelência em gestão pública: A trajetória e a estratégia do Gespública*. Rio de Janeiro: Qulitymark.
- Marinho, B. de L., & Vasconcellos, E. P. G. de. (2007). Dimensionamento de recursos humanos: Desenvolvimento de um modelo conceitual e sua aplicação. *REGE Revista de Gestão*, 14(2), 61–76. <https://doi.org/10.5700/issn.2177-8736.rege.2007.36598>
- Marras, J. P. (2003). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Futura.

- Marras, J. P. (2011). *Administração de recursos humanos: Do operacional ao estratégico* (14^a). Futura.
- Matias-Pereira, J. (2008). Administração pública comparada: Uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. *Revista de Administração Pública*, 42(1), 61–82. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000100004>
- Matias-Pereira, J. (2010). A Governança Corporativa aplicada no Setor Público Brasileiro. *Administração Pública e Gestão Social*, 2(1), 109–134. <https://doi.org/10.21118/apgs.v2i1.21>
- Minayo, M. C. S. (2007). *O desafio do conhecimento. Pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: HUCITEC.
- Osborne, S. P. (2010). *The new public governance: Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge.
- Peters, B. G. (2012). *The Oxford Handbook of Governance, The Oxford Handbook of Governance*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199560530.001.0001>
- Raupp, F. M., & Beurin, I. M. (2012). *Metodologia da pesquisa aplicável as Ciências Sociais*. In: Beuren, I. M. (org.). *Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: Teoria e prática*. (3^a). São Paulo: Atlas.
- Rhodes, R. A. W. (2000). Governance and public administration. Debating governance. Recuperado 24 de junho de 2018, de https://www.researchgate.net/profile/R_A_W_Rhodes/publication/246335680_Governance_and_Public_Administration/links/5a11be7d458515cc5aa9c6a9/Governance-and-Public-Administration.pdf
- Rocha, J. A. O. (2005, maio 20). *Quadro geral da evolução da gestão de recursos humanos na administração pública*. Recuperado de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/2902>
- Rodrigues, M., & Araújo, F. (2005). A nova gestão pública na governação local. *INA*. Recuperado de <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/1627>
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The journal of finance*, p. 737–783.
- Silva, M. P. G. N. (2017). *A marca nas instituições de ensino superior: O impacto da marca P.Porto junto dos estudantes do 1º ano do ISCAP em 2016/2017*. Recuperado de <http://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/11263>
- The Netherlands Ministry of Finance Government Audit Policy Directorate. (2000). *The Netherlands Ministry of Finance Government Audit Policy Directorate—DAR. Government governance: Corporate governance in the public sector*. Recuperado de http://www.ecgi.org/codes/documents/public_sector.pdf
- Tose, M. de G. L. e S. (1997). *A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil*. Recuperado de <http://tede2.pucsp.br/tede/handle/handle/1090>

- Tribunal de Contas da União. (2013a). *Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas*. Recuperado de file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/Sumario_Executivo_Perfil_GovPessoas_2013.pdf
- Tribunal de Contas da União. (2013b). *Relatório de Levantamento de Governança de Pessoal, Acórdão 3.023/2013*. Recuperado de [file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/Relatorio_PerfilGovPessoas_2013_versao2%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/Relatorio_PerfilGovPessoas_2013_versao2%20(2).pdf)
- Tribunal de Contas da União. (2014). *Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública*. Recuperado de <http://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/publicacoes.htm>
- Tribunal de Contas da União. (2016). *Relatório de Levantamento Governança de Pessoal. Acompanhamento Acórdão 3.023/2013*. Recuperado de [file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/Instrucao_Processo_01456620168%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/Instrucao_Processo_01456620168%20(3).pdf)
- World Bank. (2007). *Chapter 12. Governance and management. In: Global Evaluations Sourcebook*. Recuperado de http://siteresources.worldbank.org/EXTGLOREGPARPROG/Resources/grpp_sourcebook_chap12.pdf
- Zorzal, L. (2016). *Transparência das informações das universidades federais: Estudo dos relatórios de gestão à luz dos princípios de boa governança na Administração Pública Federal*. <http://dx.doi.org/10.26512/2015.12.T.19202>

Documentos e Ferramentas das Entrevistas realizadas

I. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para as Entrevistas

O Sr. (a) está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa “ O aperfeiçoamento da gestão de pessoas no serviço público brasileiro. A implantação da Governança de Pessoas nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia”.

Neste estudo pretendemos analisar o que é Governança de Pessoas para o Tribunal de Contas e quais as dificuldades e os impactos de sua implementação na visão dos Gestores de Pessoas nos Institutos Federais. Portanto, a presente pesquisa não apresenta nenhum risco direto ou danos físicos ou psicológicos aos entrevistados, com exceção de possíveis riscos mínimos, como constrangimentos, desconforto ou incômodo em responder algumas questões. Neste caso, por favor, fique à vontade para informar a coordenadora da pesquisa.

Se concordar em participar da pesquisa, você terá que responder algumas questões, cujas respostas serão analisadas, interpretadas e os dados obtidos serão expostos na forma de Dissertação de Mestrado e apresentada ao programa de Mestrado em Assessoria de Administração, do Instituto Politécnico do Porto/IPP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto/ISCAP – Portugal.

A proposta é de que a entrevista ocorra mediante videoconferência, a data a ser definida em conjunto, em que haverá gravação das informações para a fidelidade na posterior transcrição das respostas que serão reapresentadas para validação dos dados por Vossa Senhoria.

Ao responder determinado questionamento e caso este lhe cause alguma sensação de incômodo, ou ainda lhe provocar alguma memória que lhe cause um estado emocional desconfortante, você poderá solicitar que a entrevista seja interrompida ou que determinado trecho seja apagado, caso não concorde com este. E ainda caso necessário, você poderá contar com o auxílio de uma psicóloga que dará suporte técnico a pesquisa.

No aspecto institucional, a pesquisa também não implica em riscos ou danos, visto que não haverá quaisquer dispêndios de recursos públicos, além das informações a serem fornecidas já serem objeto de relatórios do Tribunal de Contas e outros já divulgados.

O motivo que nos leva a estudar o referido tema, é o interesse na identificação das dificuldades na implantação da Governança de Pessoas na Administração Pública Federal em especial nos Institutos Federais. Sendo que, como benefício da pesquisa, espera-se que essa investigação contribua na compreensão da Governança de Pessoas e na demonstração de dificuldades e melhorias que podem ocorrer quando da implantação da Governança em parte dos órgãos que compõe a Administração Pública Federal.

Para participar desta pesquisa você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Você será esclarecido (a) sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Poderá retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que é atendido pelo pesquisador.

O pesquisador irá tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Os resultados do estudo serão sempre apresentados como retrato da organização e não de uma pessoa. Dessa forma, você não será identificado quando o material de seu registro for utilizado, seja para propósitos de publicação científica ou educativa. Somente o entrevistador e o professor orientador deste terão acesso ao registro para análise dos dados. Os dados obtidos serão divulgados para os Institutos e mediante relevância do trabalho poderá ser apresentado em congressos na área de estudo, observando sempre a não identificação do entrevistado. Da mesma forma, os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada.

Este termo de consentimento será disponibilizado em seu e-mail anteriormente à entrevista e após seu consentimento iniciaremos a mesma sendo que uma cópia desse termo será arquivada pelo pesquisador responsável, no Curso de Mestrado em Assessoria de Administração do ISCAP/IPP. Do mesmo modo informamos que é **obrigatória** vossa concordância para depois realizarmos a entrevista.

Este estudo foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto Federal de Mato Grosso, que poderá ser contactado em caso de questões éticas, pelo telefone, e-mail ou endereço constante no rodapé deste documento.

A pesquisadora responsável por este estudo poderá fornecer qualquer esclarecimento sobre o estudo, assim como tirar dúvidas, bastando contato conforme dados abaixo especificados:

DADOS DA PESQUISADORA:

Pesquisador Responsável: Fernanda Christina Garcia da Costa

Endereço comercial: Sen. Filinto Müller, 953 - Bairro: Duque de Caxias Fone: (65) 3616-4151 ou (65) 992315206 - DSGP
E-mail: fernanda.costa@ifmt.edu.br

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO: Li as informações contidas neste documento antes de assinar este termo de consentimento. Declaro que toda a linguagem técnica utilizada na descrição deste estudo de pesquisa foi satisfatoriamente explicada e que recebi respostas para todas as minhas dúvidas. Confirmando também que recebi uma via deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Compreendo que sou livre para me retirar do estudo em qualquer momento, sem perda de benefícios ou qualquer outra penalidade.

Dou meu consentimento de livre e espontânea vontade para participar deste estudo.

Nome do Participante (letra de forma):

Assinatura participante

Fernanda Christina Garcia da Costa
Pesquisadora

Em caso de dúvidas com respeito aos aspectos éticos deste estudo, você poderá consultar o CEP IFMT – Comitê de Ética em Pesquisa IFMT.

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso

Av. Senador Filinto Muller, 953 – Duque de Caxias – Cuiabá - MT

CEP 78043-400

E-mail: cep@ifmt.edu.br

II. Roteiro da Entrevista Semiestruturada – Tribunal de Contas da União

Agradecemos a sua participação em nossa pesquisa, fundamental para a obtenção do panorama real acerca da Governança de Pessoas nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

Conforme Termo de Consentimento Livre Esclarecido – TCLE encaminhado aos vossos cuidados essa entrevista será gravada e posteriormente a transcrição será disponibilizada para concordância ou alterações caso necessário. Destacamos que a análise dos dados obtidos neste levantamento terá finalidade exclusivamente acadêmica.

Cargo ocupado pelo entrevistado do TCU: _____

Q.1. Considerando o conceito apresentado pelo TCU de que a Governança de Pessoas é um conjunto de mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão de pessoas para garantir que o capital humano agregue valor ao negócio da organização, com riscos aceitáveis. Qual o paradigma que o tribunal tenta romper com a implantação da governança de pessoal na Administração Pública?

Q.2. Na análise da literatura mundial verificamos que a Governança Pública já está sendo discutida e aprimorada em outros países desde o início dos anos 90. No Brasil apesar de haver o aprimoramento da governança corporativa e a Gespública, o Tribunal de Contas da União tem sido de certa forma precursor na conscientização, no levantamento e na cobrança da aplicação da Governança nos órgãos públicos. Em que momento o TCU, verificou que o Brasil precisava mudar e ampliar sua ação governamental para a Governança?

Q.3. De acordo com a literatura e os manuais de Governança (por exemplo, o Guia de Melhoras Práticas de Auditoria da Austrália) verificamos que um ponto importante apresentado para que a governança seja bem-sucedida é a descentralização das ações estatais. Como o TCU analisa a questão da descentralização das políticas de pessoal no âmbito do poder executivo?

Q.4. Como adotar a governança em algumas carreiras em que há forte presença de paradigmas e ideologias contrárias a uma governança por resultados?

Q.5. Como trabalhar a governança em sua plenitude, sendo que a participação de todos os stakeholders pode não refletir o interesse público, mas o interesse de determinadas corporações ou entidades?

Q.6. No contexto das políticas de governança, em sua visão, quais medidas podem ser implementadas de forma imediata pelos gestores para o aprimoramento do serviço público que independem da alteração legislativa?

Q.7. O processo sucessório em alguns órgãos é realizado mediante processo eleitoral. Qual ação ou orientação o TCU sugere ou tem sugerido, nesses casos, para que o compromisso do eleito não seja somente com seu eleitorado, mas com a efetividade e eficiência do serviço público no Brasil, considerando a morosidade em apurar responsabilidade e punir com a efetiva perda do mandato ou da função? E como tratar a falta de amparo legal ou de regulamentação para a destituição da função em razão do baixo desempenho, por exemplo?

Q.8. Quando aplicado o questionário para os dirigentes de pessoas foi questionado quais eram as maiores dificuldades dos gestores de implantar todos os itens da governança e entre os apontamentos tinha o apoio da Alta Administração.

Q.9. Para o TCU quais os principais problemas ou desafios que as Instituições Federais de Educação devem superar para adotar a governança pública na área de gestão de pessoas?

Q.10 Na visão do TCU, os gestores da Administração Pública, em especial dos Institutos Federais, têm demonstrado que estão preparados para adoção da governança na área de gestão de pessoas? Há alguma ação planejada de preparação nos casos em que seja intuída a necessidade de formação adicional?

III. Guião da Entrevista Semiestruturada - Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

Agradecemos a sua participação em nossa pesquisa, fundamental para a obtenção do panorama real acerca da Governança de Pessoas nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

Conforme Termo de Consentimento Livre Esclarecido – TCLE encaminhado aos vossos cuidados esta entrevista será gravada e posteriormente a transcrição será disponibilizada para concordância ou alterações que julgar necessárias.

Destacamos que a análise dos dados obtidos neste levantamento terá finalidade exclusivamente acadêmica.

Cargo ocupado pelo entrevistado do MPDG: _____

Q.1. Na análise da literatura mundial verificamos que a Governança Pública já está sendo discutida e aprimorada em outros países desde o início dos anos 90, no Brasil apesar de haver o aprimoramento da governança corporativa e a Gespública, o Tribunal de Contas da União a partir do Acórdão 3023/2013 tem sido de certa forma precursor no levantamento e na cobrança da aplicação da Governança nos órgãos públicos. Quais as ações que o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão tem planejado como órgão central do SIPEC para aprimoramento dos serviços prestados pela área de pessoal do governo federal?

Q.2. O capital intelectual é um dos maiores, se não o maior capital de uma organização. Como órgão central do SIPEC, bem como administrador dos recursos financeiros e de acordo com algumas diretrizes emanadas pelo acórdão do TCU e pela própria literatura e estudos científicos, quais seriam as perspectivas para a criação de políticas que permitam a aplicação efetiva de métodos de acompanhamento, retenção e valorização de talentos no serviço público federal?

Q.3. De acordo com os resultados da pesquisa divulgados em 2016 e 2017, oriundos dos ciclos dos levantamentos realizados em 2013 e 2016 pelo TCU referente ao perfil de governança e gestão de pessoas, verificamos que há uma diferença grande entre as instituições públicas acerca da aplicação de governança de pessoal. Nos levantamentos realizados pelo TCU, observou-se, por exemplo, que os comandos das forças armadas foram classificados em estágio aprimorado de governança de pessoal. Sobre essa questão existem medidas que o Ministério pretende adotar para que haja um aperfeiçoamento equânime nos órgãos públicos federais relacionados à aplicação da governança pública na área de gestão de pessoas?

Q.4. De acordo com as medidas que podem ser implementadas de imediato por gestores, independentemente de aperfeiçoamento legislativo, verificamos que em algumas carreiras a aplicação de algumas medidas de governança de pessoal precisa avançar, tais como gestão de talentos, gestão da liderança e do conhecimento. Existe um planejamento de ações que serão realizadas pelo MPDG dentro de suas competências para que as mesmas sejam mais bem implantadas nos órgãos do poder executivo federal?

Q.5. O processo sucessório em alguns órgãos é realizado mediante processo eleitoral, qual ação ou orientação o MPDG estabelecerá para esses casos, visando à continuidade da qualidade de gestão no serviço público? Ou como promover a possibilidade de destituição ou dispensa daquele gestor eleito que não atende aos padrões mínimos de desempenho?

Q.6. O TCU trata do reconhecimento na cultura orientada aos resultados, quais ações o Ministério pretende ou tem adotado para que as políticas de pessoal sejam voltadas para o alcance de metas e resultados nas diversas carreiras gerenciadas pelo SIPEC?

Q.7. No âmbito da Administração Pública Federal o MPDG conhece ou possui algum levantamento de instituições que já implantaram ou estão implantando a governança na área de gestão de pessoas? Se sim, essas Instituições obtiveram bons resultados? Caso negativo há algum projeto no MPDG ou projeto piloto para implantação da governança de pessoal?

Q.8. Entre as diretrizes do TCU para a aplicação da governança pública na área de gestão de pessoas aborda-se a adoção da gestão de competências vinculada ao desenvolvimento da carreira. Sob essa perspectiva, no âmbito da Administração Pública Federal o MPDG conhece ou possui algum levantamento de instituições que já implantaram ou estão implantando a gestão por competências vinculada ao desenvolvimento da carreira? Há algum projeto ou iniciativa do MPDG voltado para essa questão? Quais seriam as principais dificuldades para a implantação do modelo de gestão de competências?

Q.9. Quais políticas de transferência de conhecimento serão ou estão sendo adotadas pelo MPDG para a aplicação da governança de pessoal no serviço público federal?

IV. Transcrição de entrevista com representante do Tribunal de Contas da União

Nome: F.N.G.F

Cargo ocupado pelo entrevistado no TCU: Auditor Federal de Controle Externo no exercício da função de Diretor de Auditoria em Pessoal do Tribunal de Contas da União

P.Q - Considerando o conceito apresentado pelo TCU de que a Governança de Pessoas é um conjunto de mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão de pessoas para garantir que o capital humano agregue valor ao negócio da organização, com riscos aceitáveis. Qual o paradigma que o tribunal tenta romper com a implantação da governança de pessoal na Administração Pública?

R.T.C.U: O principal paradigma que a gente...vou contar um pouquinho da parte histórica que é importante, anteriormente, antes do TCU começar a falar de Governança isso foi mais na área de T.I., que começou em 2007. O que o TCU percebia é que muitas vezes os gestores tinham conhecimento, na época era parte de T.I., mas que vale para a área de gestão de pessoas também. Os gestores sabiam o que deveria ser feito, eles tinham o conhecimento para isso e muitas vezes tinham muitas propostas, tentavam implementar, mas não tinham era o patrocínio da Alta Administração, foi aí que o TCU começou a perceber, falando em paradigma, a necessidade de tentar colocar como responsável pelos processos de Governança a Alta Administração, ou seja, não é mais os gestores, importante ver que há uma diferença do gestor, sei que Alta Administração são gestores também, mas se você olhar o conceito de Governança o principal agente está no equivalente ao Conselho de Administração, onde o Dirigente Máximo ele faz parte também, mas ele está naquela área híbrida em que pega gestão e também Governança. Então o TCU tentou foi envolver a alta administração, o dirigente máximo nesses processos que são de responsabilidade deles, claro que a gente sabe a distinção do que é Governança e o que é gestão, mas o paradigma principal era esse. E obter esse patrocínio dele melhoraria a gestão, esse comprometimento com a melhoria da gestão, com a boa utilização dos recursos públicos. Também muito da questão da eficiência quando se fala de paradigma era essa busca pela eficiência e Governança tem muito a ver com isso não somente com conformidade.

P.Q - Na análise da literatura mundial verificamos que a Governança Pública já está sendo discutida e aprimorada em outros países desde o início dos anos 90. No Brasil apesar de haver o aprimoramento da governança corporativa e a Gespública, o Tribunal de Contas da União tem sido de certa forma precursor na conscientização, no levantamento e na cobrança da aplicação da Governança nos órgãos públicos. Em que momento o TCU, verificou que o Brasil precisava mudar e ampliar sua ação governamental para a Governança?

R.T.C.U: Em termo assim de data foi essa que eu comentei lá por 2007, o TCU começou a se atentar com a importância, começou com T.I. e hoje em dia a gente já avançou para a área de pessoal, de aquisições, de Governança corporativa, que a gente chama de Governança pública. Mas começa nessa data e com essa concepção de que se não houver o envolvimento da alta administração não tem como a gente aprimorar a gestão. Então teve essa percepção nítida de que se não tivesse o apoio da alta administração, pensando em nível organizacional, mas também de órgãos governantes superiores como a gente chama, no caso dos Institutos como órgão central do SIPEC é a Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério do Planejamento, falando mais na parte de pessoas o TCU começou a perceber isso. Se não tiver de mecanismos de Governança teríamos dificuldade de alinhar o interesse do principal que é tratado na teoria da agência, então a ideia é essa de alinhar o interesse do principal com os *steakholders* com a gestão, tentando alinhar aquele conflito de interesse clássico que explica toda essa questão da Governança. Até voltando um pouco na questão anterior do paradigma, à medida que é delegado responsabilidade, delegando a utilização de bens públicos ao gestor, isso tem que vir com mecanismos que garantam que o gestor vai atuar respeitando o interesse público evitar que ele comece a atuar em nome de interesses privados.

P.Q. De acordo com a literatura e os manuais de Governança (por exemplo, o Guia de Melhoras Práticas de Auditoria da Austrália) verificamos que um ponto importante apresentado para que a governança seja bem-sucedida é a descentralização das ações estatais. Como o TCU analisa a questão da descentralização das políticas de pessoal no âmbito do poder executivo?

R.T.C.U: Em relação a essa questão a gente não tem assim, nenhum trabalho da parte de pessoal aqui que trata especificamente da descentralização, então o que eu tenho para falar mais na parte de gestão, as melhores práticas, a gestão de pessoas acontece muito mais na ponta e na unidade de RH, então, o TCU está tentando promover desde o primeiro levantamento que fizemos em 2013 na área de pessoas, estamos tentando colocar a área de gestão de pessoas como uma parceira estratégica, ela tenha uma atuação muito mais estratégica dentro da organização e para isso ela teria que naturalmente delegar boa parte da gestão de pessoas para a ponta, para o gestor mais de linha. Então estamos tentando ao máximo induzir isso, claro que tem as atividades que são importantes no RH mais transacionais quando a gente fala de concessão de férias, averbação de tempo de serviço, claro que têm que continuar existindo, mas a ideia é tentar assumir uma posição mais estratégica e tentar delegar mais para a ponta. Outros aspectos relacionados a gestão de pessoas, então em termos de descentralização é isso. Claro que se a gente pensar em termos da teoria da agência pensando assim que a unidade de RH está delegando

determinadas práticas de gestão de pessoas para a ponta, ela também identificou mecanismos de Governança para conseguir? o quê? Conseguir direcionar, avaliar e monitorar a gestão de pessoas que está sendo feita lá na ponta? Realmente sempre Governança tem a ver com descentralização, delegando poder tem que ter esses mecanismos para garantir que estejam andando na direção desejada!

Pensando em Governança, agora, extrapolando o nível organizacional, pensando em Governança do sistema SIPEC, se a gente pensar que a Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério do Planejamento que é o órgão governante superior, principal no caso aos Institutos, se a gente pensar em termos de delegação, na minha opinião, tem realmente processos que poderiam ser delegados pelo Ministério do Planejamento aos Institutos e demais órgãos do SIPEC. Por exemplo, concurso é um gargalo, eu sei que eles têm um controle mais forte sobre concurso entre outras questões. Eu acho que essa questão da delegação, minha opinião e não do TCU, como eu falei a gente não tem trabalho sobre isso, para poder citar uma opinião, um acórdão do TCU, mas eu acho que para haver essa delegação de competência, por exemplo, para autorizar o próprio órgão SIPEC a autorização de um concurso teria que ser acompanhada de uma espécie de certificação que garantisse que há uma maturidade suficiente da gestão de pessoas daquele órgão, para que possa ter essa autonomia. Na área de concurso eles (Secretaria) estão com o projeto de dimensionamento da força de trabalho, sendo complexo falar qual a melhor solução, supondo que se cada Instituto tem autonomia para fazer concurso, mas não tiver uma Governança do órgão central do SIPEC o que pode acontecer? Pensando no governo como um todo, as vezes um Instituto pode estar fazendo um concurso para um determinado cargo, sendo que tem um excedente desse cargo em outro Instituto, nesse cargo não de pessoas nesse cargo por exemplo. Então eu acho um pouco delicado essa questão pois realmente pode ser que esteja fazendo concurso para um Instituto ou órgão, para ele é importante! Mas olhando para o todo seria um melhor um remanejamento do cargo dentro do SIPEC. Então, esse projeto está vindo em até um bom momento, porque isso tem tudo a ver não só com concurso, mas com todo processo de gestão de pessoas, se não tiver bem dimensionado a força de trabalho de pessoal, a gente pode tomar decisões equivocadas, então eu entendo a decisão de ser centralizado no momento atual.

P.Q. Como adotar a governança em algumas carreiras em que há forte presença de paradigmas e ideologias contrárias a uma governança por resultados?

R.T.C.U: Isso tem a ver com a cerne da Governança que eu falei, que a ideia é exatamente a de evitar que o gestor atue e vou colocar não só o gestor, mas as partes interessadas os *stakeholders* atuem não em nome do interesse público, mas sim protegendo interesses de grupos ou de interesses particulares. Então eu acho que são exatamente todas àquelas práticas de Governança que o TCU vem divulgando que vão evitar isso. Se a gente pegar o referencial básico de Governança do TCU, eu posso afirmar que todas aquelas práticas são exatamente para evitar isso, aliás, mitigar, não vou falar evitar, mais a ideia é mitigar risco e dificultar que aconteça essa proteção de interesse privado em detrimento do interesse público. Então temos na parte de Governança mesmo a questão de práticas relacionadas à liderança, que tem a ver com seleção de membros de conselhos se eles são qualificados, se tem perfil adequado, de avaliação de desempenho dos membros, tem a questão de balanceamento de poder, tem a própria auditoria que é um mecanismo importante de Governança que visa evitar isto. A questão da *accountability* que está bem destacada no nosso *framework*, e na área de pessoas mais especificamente temos essa questão do planejamento da força de trabalho, essa prática evita muito. Um bom planejamento, um bom processo de alocação entra exatamente para mitigar esse risco de ter excesso de pessoas onde não é necessário e muitas vezes acontece na prática, as vezes por questão de poder dentro das organizações, toda organização tem isso, aqui no TCU não é diferente. É difícil implementar um bom processo de dimensionamento da força de trabalho de alocação mais profissional da força de trabalho porque existem esses interesses que as vezes vão proteger e dificultar a necessidade de pessoas em determinadas unidades em razão das dificuldades que se tem dentro da organização. A ideia nossa desde 2013 é exatamente quebrar isso por meio das práticas de Governança que tem total relação com a profissionalização da gestão de pessoas. Mas todos referenciais do TCU são as práticas que visam mitigar esse risco.

P.Q. Como trabalhar a governança em sua plenitude, sendo que a participação de todos os stakeholders pode não refletir o interesse público, mas o interesse de determinadas corporações ou entidades?

R.T.C.U: Uma das práticas que estão no nosso referencial tem a ver com a definição dessas instâncias interna de Governança. Vou falar de instância no sentido mais formal, então com certeza lendo a literatura internacional vemos que o comitê a comissão de gestão de pessoas, o colegiado de gestão de pessoas externa a unidade de gestão de pessoas envolvendo profissionais das diversas áreas os *stakeholders* não só de gestores mas de outras partes interessadas é um mecanismo que é muito disseminado, a própria ideia de colegiado é para ter uma decisão que seja menos subjetiva e mais objetiva, isso é também um mecanismo para alinhar os interesses das partes interessadas com o que o gestor está implementando no dia a dia, mas se a composição desse colegiado não for adequado, se você está selecionando pessoas que não têm ali o perfil adequado, não tem uma avaliação de

desempenho dos membros desse conselho, desse comitê, pode fragilizar, porque conforme a questão os membros podem estar defendendo interesses particulares ou de grupos. Então tem todas essas práticas que a gente vê na literatura internacional que estão focadas muito nos conselhos, nem está na gestão, por exemplo na Petrobrás o problema foi na Governança, no conselho de administração, aconteceu exatamente o que está na questão em outras palavras é isso, então não é fácil de resolver mas em todas essas práticas de Governança o comitê é muito mais um instrumento para mitigar esses riscos do que ficar defendendo interesses particular em detrimento do interesse público.

P.Q. No contexto das políticas de governança, em sua visão, quais medidas podem ser implementadas de forma imediata pelos gestores para o aprimoramento do serviço público que independem da alteração legislativa?

R.T.C.U: Eu tenho defendido já a alguns anos dois pontos que eu acho fundamentais, um é o do dimensionamento da força de trabalho, vou até além disso do planejamento da força de trabalho, é o que é mais amplo, não precisa de nenhuma lei para isso e o que que é planejamento da força de trabalho? De formar simplificado o conceito poderia ser você definir o quantitativo, a necessidade de pessoal em termos quantitativos e qualitativos para consecução da estratégia organizacional e a partir dessas necessidades identificadas você definir quais as estratégias de gestão de pessoas vão ser utilizadas para suprir lacunas não só quantitativas, mas também qualitativas. Isso para mim é o pilar da gestão de pessoas! Se você não tem esse diagnóstico você não consegue estratégias adequadas para resolver a necessidade identificada, não vejo nenhum óbice legal a isso embora várias pessoas...eu analiso desde 2013 as respostas dos órgãos do levantamento do TCU nessa parte de pessoal, e a gente vê que as pessoas dizem que não podem fazer isso por limitação legal, mas até hoje você não vê que isso seja impedimento. E a outra prática que eu não vejo impedimento nenhum já tem até lei dizendo que o Ministério do Planejamento vai regulamentar é a seleção, escolha dos comissionados, porque hoje em dia não existe digamos requisitos mínimos de qualificação da maior parte da ocupação dos cargos de direção, chefia e assessoramento e então isso na interpretação do TCU, não é só uma opinião minha, a Constituição não deu discricionariedade total para você escolher qualquer comissionado, lá não fala concurso é só para cargo efetivo, e o que não é cargo efetivo é livre escolha, mas não é livre cem por cento. Temos que respeitar princípios da eficiência, tem a questão de nepotismo por exemplo, não pode escolher parentes e o entendimento do TCU na verdade é que essa discricionariedade é limitada porque você tem que escolher uma pessoa qualificada para aquela função, para aquelas atribuições que serão exercidas. Não vejo nenhum impedimento legal e além disso para outras carreiras já tem uma lei que estabelece que tem que haver uma qualificação e critérios para a escolha desse pessoal dos DAS e outras funções, essa lei não se aplica a vocês, mas a gente entende que nem era necessário existir. Tem uma PEC que acho que está no Senado que fala exatamente isso de exigir requisitos mínimos de qualificação para os comissionados. Uma coisa que na interpretação do TCU já era para ser assim, porque a Constituição em nenhum momento fala que você pode colocar uma pessoa despreparada no cargo. Como a gente acha que é crítico, quando a gente fala da implementação de política e práticas de gestão de pessoas, principalmente os gestores de nível mais estratégico é importante que eles tenham esse preparo tenham essa visão. Então é crítico se a gente quer melhorar a Governança de forma geral e a gestão. Tem que ter pessoas qualificadas ali, então à gente está lutando bastante para que isso passe a acontecer não de forma necessariamente formalizada, a gente não está pedindo que tenha um processo seletivo para todo cargo de comissão não é isso! Pode ser que... isso fique a cargo de cada instituição! O que a gente quer é que a escolha seja feita com base em um perfil profissional desejado, e é isso que o TCU tem defendido e é essa prática que está no nosso levantamento, está no nosso referencial e não precisa de norma. Então eu vejo essas duas aí respondendo a sua questão, podendo dar uma boa alavancada na gestão como um todo e depende só de uma mudança cultural e as vezes de normativo interno do próprio órgão, dando sustentabilidade para essa prática para que não corra o risco de um gestor implante essa visão e depois venha outro por falta de normativo interno e não implemente na prática esse processo de escolha mais profissional, por exemplo.

P.Q. O processo sucessório em alguns órgãos é realizado mediante processo eleitoral. Qual ação ou orientação o TCU sugere ou tem sugerido, nesses casos, para que o compromisso do eleito não seja somente com seu eleitorado, mas com a efetividade e eficiência do serviço público no Brasil, considerando a morosidade em apurar responsabilidade e punir com a efetiva perda do mandato ou da função? E como tratar a falta de amparo legal ou de regulamentação para a destituição da função em razão do baixo desempenho, por exemplo?

R.T.C.U: Esta questão foi a que eu achei mais difícil, até procurei aqui na jurisprudência, conversei com os colegas, e não encontrei em nenhum trabalho para falar em nome do TCU, eu não encontrei. E o que eu possa responder é com base em minha opinião. E a primeira questão embora seja eleita isso não impede que se trabalhe naquela linha de profissional desejado, então conseqüentemente para ser elegível o candidato tem que ter determinados requisitos de qualificação, que tenha determinada experiência, fica a cargo de cada órgão como que vai medir isso minimamente se vai ser comprovado mediante currículo etc... Isso tem a ver com a primeira parte da questão, agora quando você já entra para a questão da responsabilização por desconformidade com normas, o

reitor está regido pela Lei nº 8.112/90 então haverá a responsabilização mediante processo administrativo disciplinar para apurar responsabilidade.

P.Q. Quando aplicado o questionário para os dirigentes de pessoas foi questionado quais eram as maiores dificuldades dos gestores de implantar todos os itens da Governança e entre os apontamentos tinha o apoio da alta administração.

R.T.C.U: Isso foi apontado lá em 2016, o gestor sabe o que fazer, mas ele não tem o patrocínio da alta administração.

P.Q. Então essa questão vem ao encontro disso, às vezes o baixo desempenho da Instituição, por exemplo, na Governança de Pessoas não seja necessariamente pela falta de pessoal ou desconhecimento do tema, mas seja por falta de apoio da alta administração.

R.T.C.U: Exatamente, e até em questão de a gente já passou esta questão, mas falando de desafio, um desafio que temos sério de forma geral na Administração Pública Federal é a falta de indicadores para avaliar o desempenho da gestão de pessoas, então mina todo o projeto logo de cara, ele atrapalha uma das principais funções de Governança que é monitorar o desempenho da gestão e aqui no caso estou falando do desempenho da gestão de pessoas, como que você monitora se você não tem indicadores? Objetivos muitas vezes tem, mas se não tem indicadores para mensurar se você está na direção certa e se não tem metas muito bem definidas e aí o papel do gestor é monitorar através disso! Por isso é muito importante ter claro indicadores, objetivos e metas e então isso é uma fragilidade que precisa ser atacada e quando começamos a ter esses indicadores instituídos fica até mais fácil começar a identificar níveis de responsabilização até mesmo do dirigente máximo que você vai ter elementos que está tendo um desempenho aquém do esperado, porque com indicador você já conseguiria medir isso, mas sem isso você nem consegue chegar a esse nível hoje em dia, temos dificuldade em responsabilizar os gestores por desempenho insatisfatório porque nem se mede esse desempenho, não estou falando que é fácil medir, mas temos que começar a avançar, existe vários indicadores na literatura para a gente mensurar o desempenho da gestão de pessoas e os mais clássicos que são mais utilizados é um indicador de percepção, por exemplo, do ambiente de trabalho e as práticas de gestão de pessoas por meio da percepção dos próprios servidores, e vemos que muitos órgãos não têm nem mesmo essa informação, não fazem essas pesquisas, vamos colocar de clima, que é mais comum, mas muitos órgãos não fazem nem essa pesquisa de clima. Esse é só um indicador bem utilizado, mas teriam outros, por exemplo, quem tem o planejamento da força de trabalho poderia ter indicadores de lacuna de competência que estão sendo preenchidas ou não, você pode formular metas de redução de lacunas de competência isso é muito comum também onde há uma gestão de pessoas mais aperfeiçoada mais profissional só que aqui a gente está longe disso. A gente está querendo induzir essas... que comece a ter essas medidas até mesmo para o TCU conseguir contribuir nesse sentido de responsabilizar o gestor, colocando responsabilizar no bom sentido, conscientizar... trazendo esse comprometimento com a melhoria desses indicadores.

P.Q. Para o TCU quais os principais problemas ou desafios que as Instituições Federais de Educação devem superar para adotar a governança pública na área de gestão de pessoas?

R.T.C.U: Eu não sei qual a realidade, porque aqui nós vemos a questão mais macro, no último levantamento agora em 2018 a gente mediu 468 respondentes eu vi a situação mais macro, não vi a realidade dos Institutos especificamente. Mas eu acho que o que pode estar acontecendo é de os institutos não terem indicadores e metas para realmente conseguir monitorar o desempenho da gestão de pessoas e se eu estou certo esse já é um desafio muito importante, gerenciar algo que a gente não mede. Esse é um desafio.

P.Q. Na visão do TCU, os gestores da Administração Pública, em especial dos Institutos Federais, têm demonstrado que estão preparados para adoção da governança na área de gestão de pessoas? Há alguma ação planejada de preparação nos casos em que seja intuída a necessidade de formação adicional?

R.T.C.U: O TCU tem realizado vários encontros com ministros, têm se reunido periodicamente com os membros da alta administração de diversos órgãos, exatamente para conscientizá-los daquilo que falei no início da entrevista, criar esse comprometimento deles com as práticas de Governança, com as melhores práticas que vão induzindo a melhoria da gestão. Embora eles sejam governantes também são gestores, que é a alta administração. Essa é uma ação que o TCU tem adotado, ela é a única que está em curso mas tem uma previsão que a partir do ano que vem, não sei se vai se concretizar ou não, mas está no plano do TCU de criar, oferecer curso nessa área de Governança aberto para os gestores das unidades jurisdicionadas, mas não posso afirmar se vai ter ou não porque não sou da área, sou da área fim do TCU, sei que o instituto responsável por treinamento do TCU comentaram dessa previsão. E agora respondendo a primeira parte da sua questão, não posso falar em relação a

todos gestores dos Institutos mas eu já fui em alguns encontros e eu vi que o pessoal é muito bem capacitado, muito mais do que eu por exemplo que não sou especialista, sou auditor e conheço um pouco porque tenho que avaliar essa área e é meu papel como auditor, não quer dizer que eu tenha experiência na implantação dessas práticas, embora eu tenha experiência na iniciativa privada com treinamento. E observo que os gestores estão preparados para isso, e o desafio talvez seja o patrocínio da alta administração para que essas práticas sejam implantadas e temos que atacar as causas de porque não estão sendo feitas, porque realmente existem vários obstáculos. De forma geral observo que estão sim preparados. Em 2015 fizemos um levantamento sobre cargos comissionados, temos os dados e o relatório é público e verificamos que tinha um risco de desqualificação no levantamento. Quando a gente fala das pessoas que de forma geral até o DAS 4 tem uma boa qualificação dos gestores especificamente. Então com base nessa experiência formal do TCU feita nesse levantamento eu posso afirmar que os dirigentes de RH equivalente ao DAS 4, eu acho difícil eles não terem um preparo das práticas do referencial do TCU. E o desafio são os cargos acima desses. E no nível de assessoramento identificamos várias fragilidades, mas no caso aqui a questão é de cargos de gestão, de chefia.

P.Q. Caso queira, fique à vontade para fazer um último comentário sobre o tema ou tecer sugestões para esta pesquisa.

R.T.C.U: Eu queria mais é pedir quando da conclusão do trabalho o compartilhamento da pesquisa, você tem meu e-mail, eu tenho interesse em ver os resultados da pesquisa.

V. Transcrição de entrevista com representante do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

Nome: C. E.U.

Cargo ocupado pelo entrevistado no MPDG: C.G. de D. e G. de D. dentro da Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

P.Q - Na análise da literatura mundial verificamos que a Governança Pública já está sendo discutida e aprimorada em outros países desde o início dos anos 90, no Brasil apesar de haver o aprimoramento da governança corporativa e a Gespública, o Tribunal de Contas da União a partir do Acórdão 3023/2013 tem sido de certa forma precursor no levantamento e na cobrança da aplicação da Governança nos órgãos públicos. Quais as ações que o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão tem planejado como órgão central do SIPEC para aprimoramento dos serviços prestados pela área de pessoal do governo federal?

R.M.P.D.G: A resposta desta questão vai provavelmente responder diversas outras. Porque quando se pergunta quais são as ações? Eu tenho que falar todas as ações! Então é tudo! Tudo que eu vier falar está dentro desse contexto que eu vou comentar um pouco. Vou te pedir um pouquinho de paciência, eu sou breve, bastante dinâmico e objetivo nas respostas, mas quando se pergunta quais são as ações e felizmente a gente tem muitas ações, então, a gente tem pelo menos não sei quantos mas tem pelo menos uma meia dúzia, de seis a oito projetos que são estratégicos dentro da Secretaria de Gestão de Pessoas que estão voltadas para esta finalidade.

Antes de responder objetivamente eu vou relativizar um pouquinho o papel que é colocado e assim mas, então vamos falar primeiro quais são os projetos e aí eu sigo detalhando um pouquinho desses projetos e aí provavelmente já vai responder de maneira bastante objetiva várias outras questões com essa resposta vai ser provavelmente a mais demorada de todas.

Então a gente tem projetos: Avaliação de Desempenho; Desenvolvimento dos servidores nas carreiras; Banco de Talentos; Desenvolvimento de Competências de Liderança; Dimensionamento da Força de Trabalho; Tele Trabalho e Desenvolvimento de uma carreira única é renovação de carreiras, a unificação de carreiras nos órgãos públicos federais, então esses são (...), Ah! Está faltando a nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas. Então esses daí são os projetos que são estruturantes alguns deles já tem várias entregas, outros ainda não e eu vou falar um pouquinho do que a gente está fazendo, o conceito de cada, porque essas daí são as principais ações que a gente tem, relacionadas a melhoria da Governança e da gestão de pessoas na administração pública, então a gente está assumindo o papel de órgão central de gestão de pessoas.

Vou começar falando, não tem ordem de prioridade entre esses projetos, vou falar de todos! Eu coordeno cinco desses projetos dos oito estruturantes e até por isso que nesta gestão a gente conseguiu, antes era uma coordenação, agora é uma coordenação geral que está conduzindo estes projetos.

O primeiro deles estamos renovando a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas. Existe um Decreto 5.707/2006, eu costumo dizer que eu estou virando do avesso esse decreto! Ele não vai se parecer absolutamente nada do que ele é atualmente! Que ponto que ele está? Ele está para subir para casa civil, aliás melhor, para a assessoria jurídica, já foi apresentado, já deu ok o secretário, então ele está subindo agora para a

consultoria jurídica. Esse a gente tem fé que vai ser aprovado ainda este ano. (*inaudível*) a gente consegue aprovar esse decreto (*inaudível*) para o ano que vem vai ser um ganho fantástico.

Qual que é nossa Proposta de Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas? Ele partiu do seguinte! O órgão central tem que atuar como órgão central! Ele tem que definir diretrizes, a gente começou a identificar que o decreto do jeito que está hoje, ele praticamente obriga que os órgãos façam parte de um pressuposto (*inaudível*) que os órgãos façam (*inaudível*) que é mapear as competências, eu diria que é quase impossível! Os órgãos não vão fazer isso, se eu disser faça! eles não vão fazer, uma meia dúzia, uns dois ou três órgãos fazem isso, conseguiram fazer. Eu posso dizer o Fundo Nacional de Desenvolvimento Econômico - FNDE, a Receita Federal conseguiu em parte, tá fazendo... tem um outro órgão conseguiu lá.. daí, uns outros órgãos fizeram alguma coisa. (*inaudível*), ações bem consistentes.

Exigir que todos os órgãos façam, eles não vão fazer, então o que é que a gente tá propondo? Uma simplificação do que é exigido, para que nós como órgão central possa oferecer por mais que a gente demonstre que a gente tem como fazer...desenvolvam as pessoas conforme as competências que são identificadas, como que a gente vai fazer essa mágica, parece que eu estou dizendo vai ser diferente não vai ter que mapear competências mas a gente vai conseguir resultados, sim, a gente não vai conseguir mapear competências, não precisa, a gente vai sim conseguir alcançar os resultados. Como é que faz isso? Primeiro que a gente quer assumir um protagonismo um pouco maior, então o que a gente tá fazendo hoje? A gente tá conversando com órgãos centrais e (*inaudível*) a gente tá conversando. Quando a gente foi ali na Secretaria de gestão 7M44 órgão central de gestão, de gestão 7M48 são eles, a gente tá conversando com eles, aí eles são sistema central de gestão, aquilo que todo órgão tem, tem almoxarifado, todos tem patrimônio, todos tem área de compras, todos tem um monte de coisa, que é central na gestão, então a gente está conversando com eles e questionando para eles, quais são as competências necessárias? Então a gente está trabalhando com eles, quais são as necessidades de desenvolvimento de pessoas e como é que a gente mapeia essas competências? A gente está conversando com eles e estamos mapeando por lá, pelos órgãos centrais, então em vez de eu pedir esse mapeamento de 220 órgãos eu peço só para 19, um deles é a gente mesmo, nós somos órgão central de gestão de pessoas, então gestão de pessoas eu começo aqui na minha unidade, na nossa secretaria. Então eu já fui lá no Arquivo Nacional, eles são órgão central na área de arquivo e documentação. E conversei com o pessoal de contabilidade pública lá do Tesouro. Conversei com o pessoal de transparência, lá da CGU. Conversei com o pessoal de auditorias e controle também da CGU. Então cada um dos órgãos centrais a gente está conversando! Então a gente consegue mapear e identificar de maneira muito mais rápida e muito mais fácil, temos controle sobre isso, sabemos que demora tempo, mas a gente já conseguiu fazer uma grande..., temos uma meta de cinquenta por cento disso a gente conseguiu fazer no tempo que sobra, então a gente está conversando com eles e mapeia com eles. Então o que vai sobrar para os órgãos mapearem? primeiro eles vão mapear mais a parte individual deles, então o que é específico deles, exemplo, receita federal eles precisam me dizer o que é que eles colocam no plano deles, plano que é hoje o PAC (Plano Anual de Capacitação), eles incluem. É muita coisa que é transversal? o que é para eles, por exemplo, precisamos de conhecimento dessa liderança, ok, mais liderança é transversal, todo órgão precisa! É compras? Todo órgão precisa, então eles vão me dizer apenas a parte que é individual deles! Na verdade, eles vão dizer, mais eles podem colocar o que eles quiserem eu não vou criticar o que eles estão querendo para eles! Na verdade, vamos mapear e prover as ações necessárias para aquilo que é transversal, então eu vou ter as ideias todas já qualificadas e quantificadas partindo dos órgãos centrais termos estruturantes, depois só vou exigir dos órgãos uma planilha um sistema muito fácil de preencher, pode-se dizer que preenche num dia só, mas é muito, muito mais simples do que preencher hoje o PAC que cada um dos órgãos preencham diferentemente, já vou entregar um modelo pronto, como se fosse um planilha em Excel com algumas colunas que vai preencher para ele dizendo quantas pessoas de cada competência vai ser necessárias, qual que é o público alvo? Quais são as competências necessárias? O que que você já identificou e eu já vou dar ideias para ele do que que vai ser necessário. Falando um pouco difícil dessa entrega, mas a gente tem alguns modelos que estão prontos, assinando o decreto eu já entrego o modelo de identificação. Nós vamos planificar de todos duzentos órgãos e entidades da administração pública, vamos ter controle sobre isso, vamos fazer um desdobramento, vamos nos desdobrar em vinte, vamos conhecendo e fazendo esse mapeamento.

Nós vamos fazer esse mapeamento de competências e a gente já está em conversa com a ENAP que é a escola de governo, e o trabalho deles vai ser prover as ações necessárias para (*inaudível*). O que que a gente vai fazer, vamos conseguir atender tudo em um ano? Não, com certeza não! Então o que que a gente vai fazer? Priorizar! A gente vai conversar com a ENAP priorizando isso! Então esse é o projeto da nova PNDP - Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, eu dei uma pincelada! Mas é uma ação muito forte que a gente vai entrar e como eu falo a gente vai virar do avesso! Nada daquilo que nós vamos fazer, ah eu vou fazer o meu PAC!, Não, não vai fazer PAC nenhum! Para com isso! Para de fazer um documento de cinquenta páginas! Afinal de contas o que que eu recebo hoje? Hoje eu recebo alguns PACs. Eu analisei de trinta a quarenta PACs o que que eles fazem? Identifiquei essas competências! Meu para com isso! Aquilo o que eles fazem não tem nada a ver com gestão de competências! Raro o órgão que faz alguma coisa desculpe o termo, mais “esquizofrênico”, então eles identificam necessidades e competências depois planejam e não tem nada a ver com aquilo que ele identificou, para com isso! Então o que eu quero é colocar ordem na casa. Agora ser órgão central, a gente vai identificar junto

deles! Planejar e prover as ações junto às escolas de governo, e a gente vai juntamente com os institutos federais, o que a Enap já tá fazendo disseminar EAD (ensino à distância) e junto com os institutos federais pra que possa disseminar isso daí para os estados né, então a ideia o objetivo é esse, falei do primeiro tá, faltou uns dez (risos).

Tem outro projeto nosso que é a avaliação de desempenho que é outro projeto também totalmente estruturante que é o seguinte: esse daí eu já apresentei várias vezes! É da minha área, também vou resumir bem esse projeto. A gente está reformando a legislação! Já foi encaminhado para a casa civil a reforma com projeto de lei, estamos revisando a legislação de todas as carreiras. O objetivo é unificar as legislações ou as avaliações de desempenho existentes e também os ciclos existentes, ou seja, hoje a gente tem avaliação de desempenho de estágio probatório, avaliação de desempenho para ganhar função comissionada, avaliação de desempenho para progressão na carreira, também para outras coisas. O projeto de lei significa o seguinte: estou na mão de um tal de congresso, não tenho governabilidade total sobre isso, a gente já enviou para a casa civil, sinceramente não sai esse ano, muito difícil, a gente vai apresentar alguma coisa que unifique as unidades de gestão de pessoas! Elas participaram a gente fez comissão aqui como órgão central não teve assim nenhum órgão que tenha sido contra, porque vai economizar trabalho nos órgãos, ok? Hoje eles fazem várias avaliações de desempenho e vai fazer uma só e todo mundo num mesmo período, se não me engano ficou condensado pelos órgãos, vai ser maio ou junho, não me lembro, mas enfim, vai ter um período do ano que vai ter avaliação de todo mundo e a avaliação unificada. Então quando o servidor mudar de órgão, ele não vai perder o ciclo, que é o que hoje acontece! Repete a nota ele reclama! Judicializa! Outra coisa que acontece: eu recebi naquela outra avaliação de desempenho que era para progressão, eu recebi 7! Agora eu recebi 10! 10 em tudo! Aí ele vai e judicializa! Chega aqui a judicialização e recebe nota diferente é um pouquinho diferente e não falava produtividade, era diferente dessa produtividade que está aqui pra ganhar função comissionada técnica, então ele judicializa! Então o que que a gente fez, esse projeto está no nosso decreto, está pronto nosso decreto! Também que é a regulamentação do projeto de lei. A gente unificou os critérios, os fatores de avaliação! Qual que é a ideia? Cinco fatores de avaliação, eles são comuns a todos órgãos ou entidades. Existem cinco critérios de avaliação comum, cada órgão ou entidade pode também incluir mais um de uns até cinco outros fatores de avaliação. E como é que funciona isso? A gente preparou um cardápio de aproximadamente uns 40, 50, 45, 48 por aí fatores de avaliação! E adicionais, os órgãos podem escolher livremente quaisquer desses quarenta e pouco fatores de avaliação! Que já estão totalmente definidos, isso para que? Isso para padronização! Se o órgão mesmo assim quiser fazer algo diferente, pode fazer diferente! Alguns órgãos que já pediram... poxa eu tenho uma coisa aqui, que é única! O pessoal aqui da agropecuária pediu porque como ele é que ele faz a avaliação! Ok, pode criar! Mas siga o padrão!

Outra coisa que a gente está criando também, nisso já está tudo em sistema, que estamos implementando! Algumas modificações que a gente está fazendo via SIGEPE, por exemplo, as avaliações não sejam num momento único uma vez por ano, como é que a gente vai fazer? Vamos implantar o que a gente chama de diário de bordo! Que é o seguinte: pelo menos uma vez a cada três meses, o gestor vai precisar colocar uma observaçãozinha sobre o desempenho do liderado dele, subordinado dele, então ele vai precisar entrar e colocar... esse meu subordinado fez atividades tais, tais e tais no prazo! Não, não fez no prazo! Ele está devendo! Eu peço algumas coisas para ele então...ele vai colocar umas observações. O que que acontece se eles não colocarem? Não vi pelos testes que a gente já fez aqui, eu fico fazendo muitos testes na minha área, o que que acontece quando a gente não coloca observações eu nunca vi um caso de colocar observação negativa...e aí o que acontece? O chefe vai ficar na obrigação de colocar alguma observação. Porque se não o subordinado coloca! E, ele sempre vai colocar um elogio! Para que o chefe consiga dar uma nota abaixo de 10 ele vai ter que justificar. Então isso ainda não está implementado no sistema, a gente está implementando em dezembro, então isso vai ser novidade aí para o ano que vem! Para que a gente consiga acompanhar o desempenho, tudo relacionado ao plano de trabalho, também então, isso daí de maneira geral, resume o que que é o projeto de avaliação de desempenho.

Tem outro projeto também que a gente tem atrelado a esse! A gente primeiro encaminhou para a Casa Civil, e já voltou de lá e a gente vai encaminhar de novo para a Casa Civil que também é um projeto de lei que é o desenvolvimento do servidor na carreira. O que é que a gente quer fazer? Queremos para todas as carreiras, temos projeto de lei preparado para mudar a legislação de todas as carreiras! Se gente não conseguir de todas, a gente vai fazer por blocos e a gente já tem alguns blocos preferenciais! Por exemplo ciência e tecnologia, todo mundo até sindicato aceitou! Temos uma proposta de desenvolvimento de servidor na carreira que até sindicato aceita! Ninguém é contra! Que é o seguinte! A partir de agora, ou seja, desse projeto de lei, não é mais respirando que o servidor vai progredir na carreira, ele respira! No ano ele respira! E progride na carreira! Não precisa fazer nada! Nada! Absolutamente nada! Ele por decurso de prazo consegue! Ou ganha mais! Eu não conheço ninguém na iniciativa privada que isso acontece! O que que a gente está fazendo? Tem lá umas regrinhas! Uma cesta de pontos! Já é bem conhecida em algumas áreas, uma cesta de pontos a gente programou, não me lembro bem como...tinha uns 38 critérios diferentes até para marcar ponto para promover. Então é o seguinte: se ele é da área de pesquisa, pode fazer pós-graduação, pode fazer um mestrado, doutorado, vai ganhando pontos...vai somando pontos...ele pode elaborar um artigo, pode fazer uma conferência, um seminário, ele vai marcando pontos. Se é alguém de uma área mais técnica ou uma área de gestão, ele vai marcando pontos. Como? Ele vai participando de projetos, se o projeto é estratégico marca mais pontos! Se o projeto consegue o resultado previsto no documento

estratégico do órgão, ele vem marcando pontos neste sentido. Então tem muitas maneiras de marcar ponto, quando chega lá na classe, no último nível, na classe padrão, vai reunir todo mundo da mesma carreira 80% provavelmente (inaudível). Tem gente que vai ficar lá na classe, lá na primeira para sempre! “Não tô a fim de fazer nada!” Aí você não vai ser mandado embora, mas não vai promover! Então conseguiu marcar mais ponto ano que vem! Pode ser que consiga a promoção para promover! Tem uma pontuação mínima, porque se não, significa que ninguém promova! Se não vai ficar todo mundo na classe para sempre por que não alcançou a pontuação mínima! O que a gente planejou é o seguinte: a pontuação mínima não é assim baixa, mas também não é tão alta! Ou seja, está dentro da normalidade e as pessoas vão ter que se esforçar até para conseguir resultados! Para conseguir pontuar de acordo com a estratégia do órgão! E aqueles que forem bons, mas tem que ser bom! Não é para qualquer um não! Acelera um pouquinho, ou seja, a ideia é que o pessoal que é muito bom, o pessoal que realmente é fora da curva, vai conseguir chegar no topo da carreira na metade do tempo! A ideia é essa! Então resumindo vou falar o seguinte: vai ocorrer isso se você é normal hoje! Vai ficar com o mesmo salário para sempre! Ou seja, não vai promover nunca! É aquele cara que é bom, vai promover! Então a ideia do projeto é essa.

Próximo projeto. Já foi lançado o projeto que é o banco de talentos. Hoje ele é um aplicativo, a ideia é lançar uma instrução normativa, normatizando algumas questões. Todo mundo vai ser obrigado, hoje todo mundo está livre. Quem quiser baixar pode baixar! A gente já tem algumas carreiras que já estão pedindo! Para saber qual que é o perfil. A ideia é que cada gestor, cada carreira, a unidade de RH, o gestor vai conseguir enxergar todo mundo que está embaixo dele! Então o Ministério do Planejamento através da Secretaria de Gestão de Pessoas vai conseguir explicar, gerenciar, entender quanto tem de cada caso, em cada carreira, ela vai conseguir, por exemplo: uma pessoa aqui de Brasília que conheça, e que seja da área de TI, não precisa fazer via aplicativo, ela se cadastrou no *lattes* já vai aparecer automaticamente. E cada órgão a gente consegue identificar.

A gente está conversando primeiro com a escola de governo, mas a gente vai chegar também até as universidades federais, o próprio CNPQ que está desenvolvendo o banco de talentos. Então todo aquele que tem curso, os servidores públicos o fizerem já automaticamente, os órgãos das universidades, as escolas de governo já irão incluir a conclusão com sucesso no banco de talentos! Então não vai precisar o servidor público digitar e se lembrar poxa terminei aquele curso, não vai precisar disso, os próprios órgãos é que vão incluir os currículos, os cursos lá dentro, então esse é o projeto do banco de talentos! Assim de forma bastante resumida.

Tem o outro projeto nosso, que é o último projeto! Que é o projeto de Desenvolvimento de Competências de Liderança. Eu vi que tem algumas questões aqui que são também nesse sentido. Esse projeto a gente está entregando agora também, uma parte, uma entrega já está feita, já está no portal do servidor, no www.servidor.gov.br. A gente já consegue se procurar lá www.servidor.gov.br, capacitação> competências de liderança, esse é o caminho! A gente já consegue identificar quais foram as competências de liderança que foram definidas para as organizações públicas federais, órgãos e entidades. O que que a gente está desenvolvendo agora? Agora a gente está desenvolvendo as trilhas de desenvolvimento de competência de liderança. A gente já tem muita coisa pronta que vamos lançar em conjunto com a ENAP. Como é que a gente vai fazer? Percebemos que desenvolver competências de liderança é desenvolver habilidade e atitudes! Precisamos ter um pouquinho talvez de conhecimento, ou seja, uma pessoa que vai fazer uma negociação precisa saber o básico! Conhecimento básico do que é uma negociação! Foi definido uma competência de liderança denominada negociação, uma competência denominada inovação, uma competência denominada autocrítica, essas são algumas das 20 competências que foram definidas. Então o que que é que a gente definiu? Trilhas para desenvolver habilidades e atitudes! Então esquece tudo que você já viu em escolas de governo sobre cursos, não vão ser cursos, não serão cursos, serão duas coisas: dinâmica de grupo e vivências em ambiente real! Então a gente programou baseado em competências um conjunto gigantesco de dinâmicas de grupo e serão realizadas em sessões de quatro horas. E vivências em ambiente real de maneira geral elas demoram 30 dias. Como é que vai funcionar isso? E alguém que queira aprimorar suas competências de liderança vai buscar em sites da escola de governo. Queremos disponibilizar também no portal do servidor. Isso ainda não está certo, mas escola de governo é certo. Ele quer desenvolver determinada competência por exemplo: a competência negociação, ele vai procurar o que que ele precisa fazer para se aprimorar nessa competência, ele vai ver que vai ter um conjunto muito grande de dinâmicas de grupo, de seções, disponíveis para ele participar e um conjunto de vivências que ele pode participar. Uma trilha então...tem alguns pré-requisitos! Primeiro: fazer dinâmica de grupo para depois partir para a vivência em um ambiente real, então ele precisa ter alguns conhecimentos básicos que vão estar disponíveis principalmente em EAD e aí ele se inscreve. Quero participar de algumas dinâmicas de grupo, então ele participa! “Eu tenho tempo semana que vem, na quarta-feira de manhã, na outra semana sexta-feira a tarde, depois na terça-feira à noite”. Ele se inscreve para desenvolver essa competência em algumas seções, essas seções são sempre de quatro horas. “Hoje eu vou participar dessa seção que envolve a competência negociação, na terça-feira de manhã!” Beleza! Então esse cara vai ter várias pessoas que vão para o mesmo local que pode ser uma escola de governo. Mas a gente vai desenvolver primeiro com a Enap, depois a Enap vai disseminar para todo mundo, ou seja, os órgãos mais fortes que tem departamentos maiores exemplo Banco Central, Receita Federal, eles vão poder desenvolver em casa, eles podem desenvolver. E também a gente quer fazer parcerias com a ENAP mas da mesma forma que a Enap tá trabalhando com os Institutos Federais para disseminar nos estados. Requisito é desenvolver um facilitador, se eu tenho um facilitador com

experiência, então a gente vai formar facilitadores aqui, em Brasília e vai ter facilitadores em todos os estados, e eventualmente pode até o Ministério das Relações Exteriores a ter facilitadores nos Estados Unidos, basta que tenha alguém bom, que seja facilitador lá, é o único requisito! Porque aplicar as dinâmicas de grupo não é algo assim tão complexo, tem que ser alguém bom que saiba aplicar dinâmica de grupo. As dinâmicas de grupo, algumas são muito simples, principalmente aquelas de comunicação, que são como competências muito básicas, mas aí as pessoas vão, à medida que o tempo vai passando, a pessoa escolhe dinâmicas mais simples, elas têm nível básico, nível intermediário, nível avançado, então tem que fazer primeiro o nível básico. São dinâmicas que as pessoas vão ver que na grande maioria dos casos ela recebe feedback na hora e já pratica na hora também, normalmente as dinâmicas de grupo são problemas reais ou simulados muito parecido com reais, duas, três, quatro pessoas vão resolver uma situação e tem olheiros, tem pessoas que são externas que também estão participando do programa, mas eles se inscreveram para participar de uma outra competência mas na mesma sessão, então algumas pessoas vão tratar das competências, inovação da competência, orientação para resultados da competência, gestão de conflitos e vai ter uma outra pessoa que vai participar da mesma sessão mas ela tá na competência devolutiva feedback, então o que que ela vai fazer? Ela vai ver as outras pessoas trabalhando e ao final daquele trabalho de aproximadamente uma hora ela vai dar o feedback para cada uma e vai ter umas outras pessoas que vai avalia-la de como ela fez esse feedback para cada uma, então ela avalia e ela é avaliada, então o que que acontece é um sistema quase que 360 graus, todo mundo também é avaliado. Então quem participa da dinâmica avalia também os demais como é que eles foram, eles se auto avaliam para desenvolver a competência autocrítica e as pessoas são avaliadas em múltiplas fontes. Demora um total de aproximadamente uma hora, uma hora e meia...como são quatro horas cada seção, consegue fazer mais uma rodada e outra rodada, então aí muda as pessoas, então imagina a quantidade de avaliações que vai ter isso. Em uma manhã aí ele faz de manhã, semana que vem em uma tarde, na outra vez outra manhã, então ele vai se inscrevendo e ele pode até se inscrever pois eu gostei daquela dinâmica, eu posso participar de novo? Pode, e deve! Então essas são dinâmicas de grupo, a gente preparou muitas...muitas dinâmicas de grupo, porque são 20 competências, as dinâmicas de grupo têm que ser abrangentes, tem que abranger todas as 20 competências. A gente preparou também vivências em ambiente real, como é que vão funcionar? As pessoas vão se inscrever no site e ela se inscreve para aquela vivência, cada vivência vai estar voltada ao aprimoramento de um conjunto de competências nunca uma vivência para uma competência só, as vivências são mais complexas, elas vão resolver situações reais! As vivências são simuladas, mas muitas foram, a grande maioria situação real, então eles vão se reunir, eu aqui no Ministério do Planejamento mais alguém do Ministério da Defesa e alguém da Agência Reguladora lá da ANAC, a gente se reúne e a gente vai resolver um problema lá do Ministério da Agricultura. Então eles vão se reunir e vão ter uma orientação que as escolas de governo vão passar para eles. Eles vão ter que resolver uma situação e a situação é que a gente usa uma empresa, situação real, a gente também vai abranger todas as competências nessas vivências em ambiente real, normalmente elas demorem 30 dias para resolver aquela situação! Conforme determinado enfoque ao final também a avaliação 360 graus, todo mundo se avalia. Tudo isso vai ter muitas avaliações. Vai ser a base para ter certificação de competências de liderança, ou seja, a pessoa que recebeu sistematicamente aquela competência, avaliação cinco estrelinhas significam que naquela competência ela já está muito bem e ela já está certificada naquela competência de cada uma das evidências observáveis do comportamento tiver. Com cinco estrelinhas, então é isso que vai ser nosso processo de certificação de competências, vai ter uma avaliação externa também, então isso daí é um resumo geral, mas veja a gente está lançando agora! Está saindo do forno, está com instrução normativa também para a gente assegurar para todo mundo.

Faltam alguns projetos vou ser breve aqui para não tomar nosso tempo, tem também, esse projeto é menorzinho o processo tele trabalho que também eu vi que pelas questões pode ser eliminado, o tele trabalho já está em vigor. É o seguinte, o projeto de gestão em que cada órgão pode elaborar, tem que estabelecer metas! Estabeleceu metas, você pode dizer para cada servidor, isso é estabelecido entre chefia e subordinado que olha desde que você cumpra as metas você pode trabalhar de casa! Desde que entregue! Então esse processo do tele trabalho vem para mexer um pouquinho com a forma que é considerado trabalho. Trabalho não é aquela hora que a gente necessariamente fica na frente do computador ou redigindo processos ou assinando papel! Pode ser à distância na hora que quiser! Tem gente que gosta de trabalhar de madrugada, às vezes eu gosto de trabalhar de madrugada! E, enfim da onde quiser! Então isso até economiza bastante recurso interno que a gente está sempre investindo em computadores em outras questões, em salas. Então a ideia é a gente trabalhar de maneira também remota. É um projeto que se encaixa novos modelos de gestão e tem que entregar, vai ter que entregar! Aquela entrega que não pode ser...Tem que estar compatível com as entregas do órgão que estão descritas no planejamento estratégico. Tem um outro projeto de que este é bastante grandioso é o projeto...todos os projetos que eu falei até agora quase todos é custo senão zero é muito baixo...agora tem um projeto aí que esse consome um pouquinho de nosso dinheiro é um projeto bastante grande que é o Dimensionamento da Força de Trabalho é do pessoal lá do departamento de provimento e movimentação.

Então a ideia é nos próximos 5 anos dos quais faltam 4 anos é dimensionar a força de trabalho necessária em toda administração pública federal, na verdade teve início com a elaboração da metodologia agora já estão em série fazendo diversos trabalhos de mapeamento e de dimensionamento da força de trabalho. Já fizeram na área de

gestão de pessoas da nossa unidade de gestão de pessoas aqui dentro do planejamento. Não fazer agora nas unidades de gestão de compras nas unidades tanto do órgão central como das unidades descentralizadas, onde tiver compras eles vão mapear esse processo também. A ideia é ter uma noção se em relação aquilo que cada unidade entrega, a gente tem muita gente ou pouco gente, a gente tem poucas coisas automatizadas ou está muito automatizado, e essa unidades de comando, a gente tem muito chefe para pouco subordinado ou tem muitos subordinados para poucos chefes? Então é ter algumas ideias...respostas qualitativas e também algumas respostas quantitativas. Está sendo desenvolvido um software...tudo isso daí é colocado...são entregas é um conjunto de entregas e mais uns quarenta e tantos parâmetros que são colocados num sistema em que o sistema tem um algoritmo, lá dentro que enfim, estatística bem pesada do pessoal aqui que está ajudando, não é a gente que fez sozinho foi uma parceria com a Universidade de Brasília então, o pessoal de administração e de estatística. Então esse software faz alguns cálculos e responde de maneira qualitativa e quantitativa.

E o último projeto nosso que a gente tem em outros momentos é uma carreira única para a administração pública federal. A ideia é o seguinte temos hoje 309 carreiras da administração pública federal é impossível a gente conseguir gerir isso! Não vamos conseguir fazer um reenquadramento das pessoas, mas a ideia é as novas pessoas que entrarem! Porque que eu preciso ter pessoas, só porque estão em órgãos diferentes ganharem de formas diferentes? Então a gente fez um modelo de unificação das regras para ter uma carreira única! Que o analista de governo não sei o nome que vão dar, mas é uma carreira única e as pessoas poderão ser alocadas hoje... se você é um cara muito bom como gerente, poxa, você tem uma habilidade tão grande na gestão que você de repente pode trabalhar lá em outro órgão na área de gestão, então consegue uma mobilidade muito maior porque a gente não consegue mover as pessoas que seria desvio de função, então...a ideia é ter critérios únicos para todo mundo. Muito parecido com que em alguns países como os Estados Unidos, nos Estados Unidos a tabela de remuneração...aqui a gente tem, a tabela de remuneração nossa é um caderno que tem sei lá umas 200 páginas é enorme! Nos Estados Unidos é uma folha, fico com vergonha quando vejo aquilo! É uma folha e lá tem a remuneração de todo mundo é uma tabelinha que a gente imprime numa página, então é muito mais simples e eficaz! Então pra que que a gente complica tanto? Negociar com sindicato vai ser muito mais fácil, planejar qualquer coisa vai ser muito mais fácil...Na verdade a ideia é ir mudando à medida que as pessoas vão se aposentando vão sendo substituídos por servidores dessa nova carreira...Então não é mudar ninguém que já está na carreira atual, simplesmente fazer uma substituição, que é bastante gradual vai demorar talvez até uns 40 anos para que isso aconteça, a ideia é essa!

Enfim falei dos nossos projetos respondi acerca acho que de muitas que estão mais a frente...pergunte prossiga...

P.Q - O capital intelectual é um dos maiores, se não o maior capital de uma organização. Como órgão central do SIPEC, bem como administrador dos recursos financeiros e de acordo com algumas diretrizes emanadas pelo acórdão do TCU e pela própria literatura e estudos científicos, quais seriam as perspectivas para a criação de políticas que permitam a aplicação efetiva de métodos de acompanhamento, retenção e valorização de talentos no serviço público federal?

R.M.P.D.G: Eu vou me reportar sempre os projetos que eu comentei. Acho que para conseguir reter pessoas a gente tem que ter bons líderes, então é por isso que a gente desenvolveu o programa de desenvolvimento de competências de liderança. Queremos formar melhores líderes. O público alvo nosso ele é do DAS 4 para cima, mas o programa não é restrito para DAS 4 para cima não, na verdade qualquer servidor. O servidor hoje que passar no concurso já pode fazer o programa de desenvolvimento de competência e liderança. “Poxa eu quero aprender essa competência eu quero melhorar naquela competência seja competência negociação, comunicação eficaz, competência poxa quem não quer se aprimorar na competência inovação”. A gente vai ter toda uma trilha para desenvolver nessas competências e então tem as competências de gerenciamento de equipes, desenvolvimento de equipes que estão bem atrelados, essas questões dialogam com um acompanhamento, retenção e valorização das pessoas. Então primeiro de tudo queremos formar melhores pessoas, melhores líderes.

Outra questão que estamos fazendo também para conseguir acompanhar, reter, valorizar as pessoas é o programa de desenvolvimento na carreira, queremos motivar as pessoas para que elas próprias se valorizem! Por isso é que elaboramos esse projeto de desenvolvimento na carreira, queremos que as pessoas saibam onde é que elas podem chegar e onde ela tem que chegar crescentemente de acordo com os objetivos estratégicos da instituição. Então faremos com que as pessoas sempre pensem no seu desenvolvimento atrelado ao desenvolvimento da instituição e contribuam com o desenvolvimento da instituição para que ela possa galgar melhores...um cargo melhor, uma promoção na carreira, conseguir a promoção e ela possa contribuir também. E também a avaliação de desempenho, a questão de diário de bordo, então a gente melhora o acompanhamento das pessoas e os líderes. Bom é quase obrigado a participação no programa de desenvolvimento de competência e de liderança, então eles vão saber fazer uma devolutiva melhor, vão conseguir fazer um feedback melhor na hora que estiverem fazendo a avaliação de desempenho. Então conseguimos acompanhar os subordinados de uma maneira melhor. Essas são algumas das ações que a estamos elaborando para acompanhar, reter valorizar as pessoas.

P.Q - De acordo com os resultados da pesquisa divulgados em 2016 e 2017, oriundos dos ciclos dos levantamentos realizados em 2013 e 2016 pelo TCU referente ao perfil de governança e gestão de pessoas, verificamos que há uma diferença grande entre as instituições públicas acerca da aplicação de governança de pessoal. Nos levantamentos realizados pelo TCU, observou-se, por exemplo, que os comandos das forças armadas foram classificados em estágio aprimorado de governança de pessoal. Sobre essa questão existem medidas o Ministério pretende adotar para que haja um aperfeiçoamento equânime nos órgãos públicos federais relacionados à aplicação da governança pública na área de gestão de pessoas?

R.M.P.D.G: Então o que está faltando? Eu concordo inteiramente com essa questão! Que o órgão central de gestão de pessoas atue como órgão central de gestão de pessoas! Então para isso é que a gente planejou e elaborou nosso projeto de revisão da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas nossa PNDP, Decreto 5.707/2006 por meio dele a gente vai conseguir monitorar todo o desenvolvimento de pessoas na administração pública federal. Então a gente vai conseguir, primeiro identificar as necessidades do desenvolvimento de todos os órgãos de maneira uniforme, fazer um planejamento que é único para todos os órgãos e priorizar os públicos alvos que a gente quer desenvolver junto das escolas de governo de acordo com a capacidade de fornecimento delas. Conseguirmos monitorar esse desenvolvimento é, até uma coisa que eu não comentei antes é uma obrigação que todos os órgãos vão ter que fazer também, é a mesma coisa do pessoal da tecnologia onde eles elaboram o plano diretor de tecnologia da informação uma questão obrigatória conforme instrução normativa é revisar, fazer uma análise crítica daquilo que foi executado com os resultados que alcançou no ciclo passado, estamos trazendo também para a gestão de pessoas, então cada órgão vai ter que fazer uma análise crítica sobre os resultados alcançados, aquelas ações que você fez foram suficientes, o que que você precisa melhorar nisso? E vamos monitorando porque teremos um sistema que a gente vai olhar na fonte. Como é que está cada órgão? Então conseguiremos atuar com cada órgão, por exemplo chegar na FUNASA, coordenação da FUNASA: estou vendo aqui que você não está conseguindo melhorar as competências das pessoas o que que está acontecendo? Vamos planejar junto, vamos conseguir monitorar órgão a órgão, ou seja, vai ter o órgão central atuando como órgão central, se a gente quiser ver por público alvo por exemplo, todos DAS 5 de toda esplanada, de todo mundo...todo mundo que é DAS 5 a gente vai lá no banco de talentos que ele vai ter essa possibilidade e vai conseguir monitorar o desenvolvimento de pessoas que tem cargo DAS 5, ou todo mundo que trabalha em gestão de pessoas, todo mundo que trabalha como pregoeiro, a gente vai conseguir fazer este monitoramento e desenvolver oferta de capacitação específico. Vamos conseguir visualizar os currículos de todos e as ações que vão ser encontradas em cada órgão. Então esses dois projetos da revisão PNDP e banco de talentos vamos ver se conseguimos fazer isso já a partir do ano que vem.

P.Q - De acordo com as medidas que podem ser implementadas de imediato por gestores, independentemente de aperfeiçoamento legislativo, verificamos que em algumas carreiras a aplicação de algumas medidas de governança de pessoal precisam avançar, tais como gestão de talentos, gestão da liderança e do conhecimento. Existe um planejamento de ações que serão realizadas pelo MPDG dentro de suas competências para que as mesmas sejam melhor implementadas nos órgãos do poder executivo federal?

R.M.P.D.G: Repetindo algum desses projetos para que a gente consiga melhorar o que que os órgãos estão fazendo. Acho que também é uma questão de liderança a gente precisa desenvolver nossas lideranças e tem uma competência específica “orientação por resultados” tem “articulação institucional”, a gente vai ter um trabalho específico dessas competências eu acho que esse programa de liderança, tenho bastante fé, teve bastante críticas que viram o que que a gente preparou de dinâmicas e vivências, todo o desenho e até agora a receptividade é bastante boa, ele vai ser implementado esse ano a gente já consegue implementar uma parte e a gente vai precisar muito da escola de governo para implementar na totalidade. Mas na verdade é o seguinte, o que a gente precisa só é capacidade de oferta porque o programa já está todo desenhado e se as pessoas tiverem tempo elas vão participar a medida que vão ter tempo, como é que as pessoas vão conseguir realizar aquilo que está previsto? Acho que com essas medidas nesse projeto de desenvolvimento de competências e liderança eles vão, a gente pretende, que os líderes sejam avaliados pelo que eles conseguem entregar. Está previsto dentro do programa de desenvolvimento de competências e liderança, ou seja, ele não vai conseguir a estrelinha dele na competência orientação por resultados, na competência articulação institucional, em algumas dessas competências que não transformar todos os esforços deles em resultado. Se não transformar a gestão que ele faz numa Governança inclusive a Governança de Pessoas em resultados dentro dos órgãos dele, vamos conseguir também fazer a gestão de carreiras. E a gestão de talentos é o seguinte: estamos iniciando por maio do projeto do banco de talentos, estamos municiando os gestores de carreira para que eles consigam enxergar todo mundo que está embaixo da gestão deles. Quando o pessoal daqui viu o que que era o banco de talentos a primeira coisa que eles fizeram foi: “eu quero! ”. Então eles já lançaram duas pesquisas para algumas carreiras, há carreiras que eles gerenciam, para que eles possam forçar um pouquinho que as pessoas preencham o currículo do banco de talentos, já montaram todo um esquema de

análise e depois devolutiva para montar todo um planejamento de desenvolvimento dos servidores nessas carreiras, então a gestão de carreiras com o banco de talentos está possibilitando isto! Já fizeram algumas medidas também teve até uma seleção que eles faziam antigamente pediam currículo, agora não, agora é pelo banco de talentos! Quem quiser se afastar para o exterior ou participar de curso de pós-graduação coloca o currículo no banco de talentos e eles selecionam o currículo! Então eles estão conseguindo fazer a gestão da carreira de todos os servidores via banco de talentos. Conseguiremos assim fazer Governança de Pessoas e gestão de pessoas com algumas das ferramentas que estamos disponibilizando agora.

P.Q - O processo sucessório em alguns órgãos é realizado mediante processo eleitoral, qual ação ou orientação o MPDG estabelecerá para esses casos, visando à continuidade da qualidade de gestão no serviço público? Ou como promover a possibilidade de destituição ou dispensa daquele gestor eleito que não atende aos padrões mínimos de desempenho?

R.M.P.D.G: Resposta mais fácil de todas, pelo que a gente identificou aqui em processo eleitoral eu conheço os reitores né de universidades e institutos, não consigo identificar outros e não temos ação, não temos. Essa é a mais fácil, não temos projetos relativos a isso.

P.Q - O TCU trata do reconhecimento na cultura orientada aos resultados, quais ações o Ministério pretende ou tem adotado para que as políticas de pessoal sejam voltadas para o alcance de metas e resultados nas diversas carreiras gerenciadas pelo SIPEC?

R.M.P.D.G: Desse eu vou ter que falar uma questão que não é totalmente, não está totalmente dentro aqui da Secretaria de Gestão de Pessoas, eu já comentei um pouquinho das avaliações de desempenho, de acordo até com as regras atuais elas lá com as metas das equipes, mas tem um projeto também que está na Secretaria Executiva no Gabinete do Ministro, que é o seguinte: o próximo desmembramento para os órgãos ou entidades não vão ter metas estabelecidas, não pelo próprio órgão, na verdade vai ter de continuar, mas a partir do momento que criar, a gente vai ter um sistema de metas que não é exatamente aquilo que o órgão constrói em que coloca uma meta fácil de conseguir alcançar, então a gente vai ter um esquema que diferente ele vai ter um desdobramento de metas, de objetivos e metas. A partir de um mapa estratégico do órgão, muitos já tem, mas a ideia é que tenha objetivos institucionais obtidos que são desdobrados até chegar nas metas e aí as pessoas vão ter que alcançar metas e essas metas vão ter que estar compatíveis com os objetivos que são institucionais, e aí ... a projeção de carreiras, eventualmente os objetivos do órgão são relativos aos objetivos da carreira, mas o objetivo é que eles estejam bem mais relacionados com os objetivos institucionais, é assim que vai funcionar e aí a avaliação de desempenho tem que estar atrelada ao alcance dessas metas institucionais.

P.Q - No âmbito da Administração Pública Federal o MPDG conhece ou possui algum levantamento de instituições que já implantaram ou estão implantando a governança na área de gestão de pessoas? Se sim, essas Instituições obtiveram bons resultados? Caso negativo, há algum projeto no MPDG ou projeto piloto para implantação da governança de pessoal?

R.M.P.D.G: Debatesmos recentemente isso com o Ministério da Fazenda, a gente provocou um pouquinho, tem uns outros órgãos também que a gente conhece FNDE, Fazenda, Receita Federal especificamente o Tesouro, muito bom excelente, o sistema deles, as pessoas, Governança, tem a ANEEL a Agência Nacional de Energia Elétrica, um pouquinho da Anatel, pouco menos na Anac Agência Nacional da Aviação Civil. A gente se baseou em alguns outros órgãos como Banco do Brasil, é um modelo para nós, agora independente do que esses órgãos fazem, muitos deles têm sucesso, muitas vezes, vemos muito mais sucesso na administração indireta, nas autarquias e fundações, por ser descentralizado por exemplo a questão de política, então autarquias e fundações vemos mais frequente esse sucesso. Agora independente disso o que tem acontecido é o seguinte, não temos atuado como órgão central, se questionar quais foram as grandes conquistas da gestão de pessoas nos últimos dez anos vão ficar assim...desculpas, mas eu não tenho nenhuma. O que que a gente criou...a gente criou um monstro...a gente criou 309 carreiras, a gente enfim, não tem sistema, não tem padronização de avaliação, não tem padronização de quase nada, então...cada órgão faz o seu, então o que a gente tem hoje é uma falta de Governança. Então quando a gente fala em revisão da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, estamos falando de uma nova Governança, então a partir de agora a gente quer desenvolver pessoas, é toda atuação como órgão central, quando a gente fala em dimensionamento da força de trabalho, é...estamos dimensionando a força de trabalho de todo mundo, todos órgãos participando aqui dentro com a gente, sempre! Quando a gente fala em banco de talentos a gente fala que quer ter Governança da gestão de pessoas da gestão de talentos, de todas as carreiras, de todas as pessoas! Vamos poder ver como que a carreira está sendo gerida. Vamos conseguir a informação então...A grande quantidade de informação e a atuação do órgão central enquanto órgão central para a realização dessa Governança...então a gente se espelha em alguém...não a gente não está se espelhando em ninguém! Estamos

vendo que existem boas ações, não vamos matar o que está sendo feito! Vamos atuar muito mais como órgão central nos próximos anos agora, já a partir desse ano, estamos atuando um pouquinho este ano e bastante no ano que vem e no outro também.

P.Q - Entre as diretrizes do TCU para a aplicação da governança pública na área de gestão de pessoas, aborda-se a adoção da gestão de competências vinculada ao desenvolvimento da carreira. Sob essa perspectiva, no âmbito da Administração Pública Federal o MPDG conhece ou possui algum levantamento de instituições que já implantaram ou estão implantando a gestão por competências vinculada ao desenvolvimento da carreira? Há algum projeto ou iniciativa do MPDG voltado para essa questão? Quais seriam as principais dificuldades para a implantação do modelo de gestão de competências?

R.M.P.D.G: A questão envolve várias, algumas já respondi né, as principais dificuldades para a implantação do modelo de gestão por competências na verdade é que hoje o modelo de gestão por competência que é pregado no Decreto n. 5.707 é um modelo que ao meu ver gera muito trabalho e é impossível que os órgãos consigam implantar do jeito que lá está, mapear toda competência, não vai mapear! Então essa é uma grande dificuldade. Existe alguma carreira em que a gestão por competência é feita, só existe uma que é a carreira de diplomata, na carreira de diplomata as pessoas vão adquirindo competências e ela vai progredindo na carreira a partir do momento que ela vai conseguindo adquirir essa competência na carreira de diplomata, então isso é feito. Em quais outras carreiras? Nenhuma. O modelo legal nosso hoje impede isso, na verdade as pessoas desenvolvem na carreira o que elas respiram! Elas simplesmente sentam na cadeira...Então não existe isso...o que a gente está propondo é esse modelo na carreira onde ela vai precisar sim demonstrar resultado e aí sim ela vai subir na carreira. Então a ideia é essa para todas as carreiras na medida em que ela vai conseguindo competências atreladas à própria carreira então ela vai subindo na carreira, a ideia é essa.

P.Q - Quais políticas de transferência de conhecimento serão ou estão sendo adotadas pelo MPDG para a aplicação da governança de pessoal no serviço público federal?

R.M.P.D.G: Mais uma vez, transferência de conhecimento sobre Governança tem lá nosso programa de desenvolvimento de líderes em que a gente vai trabalhar entre outras coisas onde nossos subsistemas serão abordados, sistemas de gestão de pessoas. Isso vai ser abordado para que as pessoas saibam o que é Governança de Pessoas e aprendam a replicar ou aplicar a Governança. A nossa atuação como órgão central também como eu comentei está mais voltada para a Governança e a aplicação em todas as carreiras e a gente vai passar o banco de talentos e as carreiras e os órgãos façam a sua Governança...a ideia é esse conjunto de ideias.

P.Q - Caso queira, fique à vontade para fazer um último comentário sobre o tema ou tecer sugestões para esta pesquisa.

R.M.P.D.G: A pesquisa é excelente né! Ela aborda todos os itens, de maneira ainda bem rotineiramente essas respostas à pesquisadores e que vai trazer grandes resultados. Acompanhe todos esses projetos porque a gente não tem governabilidade e talvez não consiga aprovar todos esses projetos nessa gestão, mas sinceramente, não acredito que alguém possa ser contra algumas questões que a gente está colocando aí...Preciso de legislação para simplificar, porque se perde tempo demais! O sistema de avaliação de desempenho que hoje não serve para nada, que é baseado em nada e vai para nada. Hoje a avaliação de desempenho é perder tempo para fazer o que a gente faz, tem que otimizar. Independente de pessoas eu não sei se vou estar aqui ano que vem, mas os projetos queremos deixar um legado de projetos para que muitos possam ser implementados, mas a ideia é que possa transformar a gestão de pessoas, é um sonho que a gente tem!

VI. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) - Questionário.

O Sr. (a) está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa “ O aperfeiçoamento da gestão de pessoas no serviço público brasileiro. A implantação da Governança de Pessoas nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia”. Neste estudo pretendemos analisar o que é Governança de Pessoas para o Tribunal de Contas e quais as dificuldades e os impactos de sua implementação na visão dos Gestores de Pessoas nos Institutos Federais. Se concordar em participar da pesquisa, você terá que responder um questionário, cujas respostas serão analisadas, interpretadas e os dados obtidos comporão as informações que subsidiarão a Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de Mestrado em Assessoria de Administração, do Instituto Politécnico do Porto/IPP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto/ISCAP – Portugal. A presente pesquisa não apresenta nenhum risco direto ou danos físicos ou psicológico, com exceção de possíveis riscos mínimos, como constrangimentos, desconforto ou incômodo em responder algumas questões do

questionário. No entanto, ao responder determinado questionamento e caso este lhe cause alguma sensação de incômodo, ou ainda lhe provocar alguma memória que lhe cause um estado emocional desconfortante, você poderá solicitar que sua participação seja interrompida. Neste caso, por favor, fique à vontade para informar a coordenadora da pesquisa, através do e-mail: fernanda.costa@ifmt.edu.br ou no telefone (65) 3616-4151 ou (65) 99231-5206. E ainda caso necessário, você poderá contar com o auxílio de uma psicóloga que dará suporte técnico a pesquisa. No aspecto institucional, a pesquisa também não implica em riscos ou danos, visto que não haverá quaisquer dispêndios de recursos públicos, além das informações a serem fornecidas já são objeto de relatórios do Tribunal de Contas e outros já divulgados. O motivo que nos leva a estudar o referido tema, é o interesse na identificação das dificuldades na implantação da Governança de Pessoas na Administração Pública Federal em especial nos Institutos Federais. Sendo que, como benefício da pesquisa, espera-se que essa investigação contribua na compreensão da Governança de Pessoas e na demonstração de dificuldades e melhorias que podem ocorrer quando da implantação da Governança em parte dos órgãos que compõe a Administração Pública Federal. Para participar desta pesquisa você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Você será esclarecido (a) sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Poderá retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que é atendido pelo pesquisador. O pesquisador irá tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Os resultados do estudo serão sempre apresentados como retrato da organização e não de uma pessoa. Dessa forma, você não será identificado quando o material de seu registro for utilizado, seja para propósitos de publicação científica ou educativa. Somente o entrevistador e o professor orientador deste terão acesso ao registro para análise dos dados. Os dados obtidos serão divulgados para os Institutos e mediante relevância do trabalho poderá ser apresentado em congressos na área de estudo, observando sempre a não identificação do participante da pesquisa. Da mesma forma, os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Este termo de consentimento está disponível a qualquer momento, sendo que uma via será arquivada pelo pesquisador responsável, no Curso de Mestrado em Assessoria de Administração do ISCAP/IPP. Este estudo foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto Federal de Mato Grosso, que poderá ser contatado em caso de questões éticas, pelo telefone, e-mail ou endereço constante no rodapé deste documento. A pesquisadora responsável por este estudo poderá fornecer qualquer esclarecimento sobre o estudo, assim como tirar dúvidas, bastando contato conforme dados abaixo especificados: DADOS DA PESQUISADORA: Pesquisador Responsável: Fernanda Christina Garcia da Costa, Endereço comercial: Sen. Filinto Müller, 953 - Bairro: Duque de Caxias Fone: (65) 3616-4151 ou (65) 992315206 - DSGP; E-mail: fernanda.costa@ifmt.edu.br DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO: Li as informações contidas neste documento antes de estar de acordo com a continuação desta pesquisa. Declaro que toda a linguagem técnica utilizada na descrição deste estudo de pesquisa foi satisfatoriamente explicada e que recebi respostas para todas as minhas dúvidas. Confirmando também que fui informado que, por ser um formulário online, tenho a disposição uma via deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido a qualquer momento. Compreendo que sou livre para me retirar do estudo, sem perda de benefícios ou qualquer outra penalidade. Dou meu consentimento de livre e espontânea vontade para participar deste estudo apresentando meu nome por completo conforme abaixo:

VII. Questionário aos Gestores de Pessoal dos Institutos Federais de Educação

A Governança de Pessoas é um conceito novo dentro das organizações públicas federais e desde 2013 o Tribunal de Contas da União - TCU tem tratado deste tema destacando sua relevância para a área pessoal, estabelecendo um conjunto de mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão de pessoas que assegurem que o capital humano agregue valor à organização, definindo riscos aceitáveis a fim de que os interesses da sociedade sejam atendidos minimizando custos e riscos.

Considerando que os Institutos Federais formam a maior rede de educação profissional no Brasil e tendo em vista que o TCU tem auditado os mesmos com diretrizes focadas na Governança de Pessoas, o objetivo desta pesquisa é analisar o que é Governança de Pessoas para o TCU e como o tribunal institucionalizou a Governança de Pessoas como diretriz em suas análises institucionais, como está sendo implantada a Governança de Pessoas nas instituições Federais de Ensino no Brasil, especificamente nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e quais as dificuldades e os impactos da implantação nessas Instituições.

Para a coleta de dados acerca da implantação ou não da Governança de Pessoas nos Institutos Federais, foi elaborado o questionário abaixo, que contribuirá para o desenvolvimento desta pesquisa e a verificação das questões levantadas.

Assim agradecemos a sua participação, fundamental para a obtenção do panorama real da Governança de Pessoas nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

É importante esclarecermos que a análise dos dados obtidos nessa entrevista terá finalidade exclusivamente acadêmica e em todos os trabalhos e publicações oriundos desta pesquisa o nome do participante será mantido em sigilo.

Todas as respostas a esta pesquisa são confidenciais e serão tratadas de forma agregada, de maneira que nenhuma resposta individual possa ser identificada.

O Questionário será aplicado através do *google forms*.

Instituto Federal:

Cargo de Gestão de Pessoal ocupado:

1. Tempo de serviço no Instituto Federal: () menor que 5 anos; () maior que 5 anos e menor que 10 anos; () maior que 10 anos.

2. Tempo de gestão na área de pessoal, excluindo a função de diretor(a) ou pró-reitor(a): () menor que 2 anos; () maior que 2 anos e menor que 5 anos; () maior que 5 anos.

2. Tempo ocupado no exercício de gestor(a) de pessoas ou de pró-reitor(a) de pessoal: () menor que 2 anos; () maior que 2 anos e menor que 5 anos; () maior que 5 anos.

3. Área de formação inicial:

4. Possui Pós-Graduação: () Especialização; () Mestrado; () Doutorado; () Pós-Doutorado; () não possui pós-graduação

6. Qual a área de formação da Pós-Graduação:

7. Sua Pós-Graduação contribui para o exercício da função ocupada: () sim, diretamente; () sim, indiretamente; () não.

8. Antes da participação nesta pesquisa, o conceito de Governança pública e de pessoal era conhecida? () Sim; () Não. Somente a Governança corporativa; () Não. Não tinha conhecimento da Governança pública nem de pessoal.

9. As políticas e estratégias de gestão de pessoas do Instituto em que trabalha estão alinhadas com o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (com a missão, os objetivos estratégicos e as metas organizacionais) com foco nos resultados? () sim; () não; () políticas de gestão de pessoas em construção.

10. Quais as dificuldades enfrentadas para o alinhamento das políticas e estratégias de pessoal com o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI? () desconhecimento sobre o tema; () falta de equipe capacitada; () falta de apoio da Alta Administração; () outros:

11. Em sua opinião quais as contribuições para o desenvolvimento da área de pessoal a partir do desenvolvimento das políticas e estratégias de gestão de pessoas alinhadas com o Plano de Desenvolvimento Institucional? () planejamento alinhado a estratégia institucional; () comprometimento da equipe com o alcance dos objetivos estratégicos da instituição; () outros:

12. A Diretoria ou Pró-Reitoria do seu Instituto possui planejamento estratégico com definição de metas e estratégias de gestão de pessoas? () sim; () não; () planejamento estratégico em construção.

13. Quais as dificuldades enfrentadas para a construção do planejamento estratégico da Diretoria ou Pró-Reitoria do seu Instituto? () desconhecimento sobre o tema; () falta de equipe capacitada; () falta de apoio da Alta Administração; () outros:

14. Em sua opinião quais as contribuições para o desenvolvimento da área de pessoal com a existência do planejamento estratégico da Diretoria ou Pró-Reitoria da Instituição? () foco nos objetivos e metas; () melhor organização/identificação dos programas/projetos/atividades a serem desenvolvidas; () outros:

15. A Diretoria ou Pró-Reitoria do seu Instituto possui Indicadores de Gestão de Pessoas alinhados com o Planejamento Institucional? () sim; () não; () indicadores em construção.

16. Quais as dificuldades enfrentadas pela sua Diretoria ou Pró-Reitoria na construção de Indicadores de Gestão de Pessoas alinhados com o Planejamento Institucional? () desconhecimento sobre o tema; () falta de equipe capacitada; () falta de apoio da Alta Administração; () outros:

17. Em sua opinião quais as contribuições para o desenvolvimento da área de pessoal com a existência de Indicadores de Gestão de Pessoas alinhados com o Planejamento Institucional? () Identificação de eficiência e efetividade das ações; () identificação de possíveis riscos; () outros:

18. A Diretoria ou Pró-Reitoria da sua Instituição dimensionou o capital humano necessário para alcançar as metas organizacionais, com a identificação e implantação de gestão por competências? () sim; () não; () dimensionamento e implantação da gestão por competências em construção.

19. Quais as dificuldades enfrentadas para dimensionar o capital humano necessário para alcançar as metas organizacionais, com a identificação e implantação de gestão por competências por essa Diretoria ou Pró-Reitoria? () desconhecimento sobre o tema; () falta de equipe capacitada; () falta de apoio da Alta Administração; () outros:

20. Em sua opinião quais as contribuições para o desenvolvimento da área de pessoal com a existência da identificação do capital humano necessário para alcançar as metas organizacionais e respectiva implantação de gestão por competências? () otimização do quadro de pessoal; () melhoria dos ambientes organizacionais com possível compatibilidade das necessidades institucionais e as competências, habilidades e atitudes individual dos servidores; () outros:

21. Os servidores lotados na área de gestão de pessoas do seu Instituto participam do processo de planejamento organizacional, atuando nos processos de desenvolvimento, implementação e avaliação das políticas organizacionais e das políticas e práticas de gestão de pessoas? () sim () não.

22. Quais as dificuldades enfrentadas para a participação dos servidores da área de gestão de pessoas no processo de planejamento organizacional, com atuação nos processos de desenvolvimento, implementação e avaliação das políticas organizacionais e das políticas e práticas de gestão de pessoas? () desconhecimento sobre o tema; () falta de equipe capacitada; () falta de apoio da Alta Administração; () outros:

23. Em sua opinião quais as contribuições, atuais ou potenciais, para o desenvolvimento da área de pessoal com a participação dos servidores da área de gestão de pessoas no processo de planejamento organizacional com atuação nos processos de desenvolvimento, implementação e avaliação das políticas organizacionais e das políticas e práticas de gestão de pessoas? () engajamento da equipe; () outros:

24. O seu Instituto possui ou adota alguma política de sucessão para garantia da continuidade da liderança qualificada na organização? () sim; () não; () política de sucessão em construção

25. Quais as dificuldades enfrentadas pelo seu Instituto para a criação de uma política de sucessão para a garantia da continuidade da liderança qualificada na organização? () desconhecimento sobre o tema; () falta de equipe capacitada; () falta de apoio da Alta Administração; () outros:

26. Em sua opinião quais as contribuições para o desenvolvimento da área de pessoal com a criação de uma política de sucessão que assegurem a continuidade da liderança qualificada na organização? () Fortalecimento Institucional; () consolidação do planejamento institucional; () outros:

27. A sua Instituição possui algum programa de capacitação de líderes ou de servidores interessados em cursos de liderança com vistas ao desenvolvimento das competências necessárias para o cumprimento da missão organizacional? () sim; () não; () programa de capacitação em construção.

28. Quais as dificuldades enfrentadas na construção do programa de capacitação de líderes ou de servidores interessados em cursos de liderança com vistas ao desenvolvimento das competências necessárias para o cumprimento da missão organizacional? () desconhecimento sobre o tema; () falta de equipe capacitada; () falta de apoio da Alta Administração; () outros .

29. Em sua opinião quais as contribuições para o desenvolvimento da área de pessoal com a existência de um programa de capacitação de líderes ou de servidores interessados em cursos de liderança com vistas ao

desenvolvimento das competências necessárias para o cumprimento da missão organizacional? () gestores qualificados para serem líderes; () outros:

30. O Instituto possui sistemas de gestão do desempenho que, efetivamente, diferenciem altos de baixos níveis de desempenho, vinculando-os às metas e aos resultados planejados? () sim; () não; () gestão de desempenho em construção.

31. Quais as dificuldades enfrentadas na construção de sistemas de gestão do desempenho que, efetivamente, diferenciem altos de baixos níveis de desempenho, vinculando-os às metas e aos resultados planejados? () desconhecimento sobre o tema; () falta de equipe capacitada; () falta de apoio da Alta Administração; () outros:

32. Em sua opinião quais as contribuições para o desenvolvimento da área de pessoal com a existência de sistemas de gestão do desempenho que, efetivamente, diferenciem altos de baixos níveis de desempenho, vinculando-os às metas e aos resultados planejados? () maior desenvolvimento institucional; () outros:

33. O seu Instituto possui alguma política ou programa que avalie e estabeleça ambientes de trabalho motivadores, atrativos e adota práticas que efetivamente retenham profissionais com as competências desejadas? () sim; () não; () política ou programa em construção.

34. Quais as dificuldades enfrentadas na construção de alguma política ou programa que avalie e estabeleça ambientes de trabalho motivadores, atrativos, e adota práticas que efetivamente retenham profissionais com as competências desejadas? () desconhecimento sobre o tema; () falta de equipe capacitada; () falta de apoio da Alta Administração; () outros:

35. Em sua opinião quais as contribuições para o desenvolvimento da área de pessoal com a existência de uma política ou programa que avalie e estabeleça ambientes de trabalho motivadores, atrativos, e adota práticas que efetivamente retenham profissionais com as competências desejadas? () maior qualidade de vida; () maior engajamento dos servidores; () outros:

36. A sua Diretoria ou Pró-Reitoria aplica a *Accountability* (prestação de contas, responsabilização) através de ações e instrumentos que apresentem transparência e prestação de contas das políticas, programas e ações desenvolvidas pela área de gestão de pessoas? () sim; () não; () ações e instrumentos em construção.

37. Quais as dificuldades enfrentadas por essa Diretoria ou Pró-Reitoria na aplicação de ações e instrumentos que apresentem transparência e prestação de contas das políticas, programas e ações desenvolvidas pela área de gestão de pessoas? () desconhecimento sobre o tema; () falta de equipe capacitada; () falta de apoio da Alta Administração; () outros:

38. Em sua opinião quais as contribuições para o desenvolvimento da área de pessoal com a aplicação da *Accountability* através de ações e instrumentos que apresentem transparência e prestação de contas das políticas, programas e ações desenvolvidas pela área de gestão de pessoas? () maior credibilidade das atividades da área; () diminuição das demandas de informações de outros órgãos ou pessoas; () outros:

39. Essa Diretoria ou Pró-Reitoria aplica a Gestão de Riscos nas políticas, programas e ações desenvolvidas pela área de gestão de pessoas? () sim; () não; () gestão de riscos em construção.

40. Quais as dificuldades enfrentadas por essa Diretoria ou Pró-Reitoria na aplicação da Gestão de Riscos nas políticas, programas e ações desenvolvidas pela área de gestão de pessoas? () desconhecimento sobre o tema; () falta de equipe capacitada; () falta de apoio da Alta Administração; () outros:

41. Em sua opinião quais as contribuições para o desenvolvimento da área de pessoal com aplicação da Gestão de Riscos nas políticas, programas e ações desenvolvidas pela área de gestão de pessoas? () diminuição/eliminação das falhas na execução do planejamento da área; () identificação/mapeamento dos fatos que dificultam o sucesso das políticas/programas/ações da área de gestão de pessoas; () outros:

42. Esse Instituto adota a descentralização de ações de gestão de pessoas para os campi? () Sim. Quais áreas ou atividades?: () Não. Por quê?:

43. Em sua opinião a descentralização de ações para os campi influenciaria de que forma a execução da Governança de Pessoas no IF? () Positivamente, pois distribui as responsabilidades e atividades com os campi; () Negativamente, porque há retrabalho na execução das tarefas e alta rotatividade; () Outros:

44. A Gestão de Pessoas é estratégica no IF? () Sim; () Não.

45. Com base no exposto, você considera que sabe o que é Governança na área de pessoal? () sim () não.

46. Caso tenha respondido sim na questão anterior, em sua opinião quais são os impactos da implementação da Governança de Pessoas nos Institutos Federais?

47. Em sua opinião quais são as melhorias que a implementação da Governança de Pessoas traria aos Institutos?

48. Na sua visão, em que estágio de implantação da Governança de Pessoas a sua Instituição encontra-se? () em fase inicial; () em fase intermediária; () em fase avançada.

49. Considerando a fase de implantação da Governança de Pessoas em que a sua Instituição se encontra, em sua opinião houve melhorias nas práticas de gestão de pessoas? () Não; () Sim. Justifique:

50. Caso queira, deixe algum comentário ou sugestão relacionada ao tema desta pesquisa:

VIII. Anuência para a aplicação do Questionário aos Gestores de Pessoal dos Institutos Federais de Educação



INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO

Magníficos Reitores da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT)




SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA



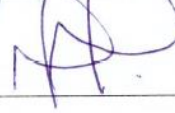






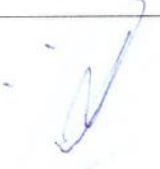
Eu, FERNANDA CHRISTINA GARCIA DA COSTA, Matrícula SIAPE Nº 2548370, aluna do curso de Mestrado em Assessoria em Administração, do Instituto Politécnico do Porto/IPP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto/ISCAP, solicita à Vossas Magnificências a autorização para pesquisa e coleta de dados, para fins de desenvolvimento da dissertação do Mestrado, sob o título “ O aperfeiçoamento da gestão de pessoas no serviço público brasileiro. A implantação da governança de pessoal na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT)”, com o objetivo de pesquisar o que é governança de pessoal para o Tribunal de Contas e quais as dificuldades e os impactos de sua implementação na visão dos gestores de pessoas dessas Instituições.




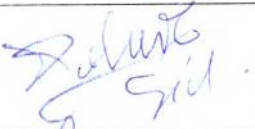







Esta pesquisa está sendo orientada pela professora Doutora Anabela Mesquita e co-orientada pela Doutora Arminda Maria Sá Moreira Barbosa Sequeira e foi devidamente cadastrada na Plataforma Brasil, para fins de submissão ao Comitê de Ética do IFMT/PROPE, cuja pesquisa somente iniciará a partir da aprovação do referido comitê.

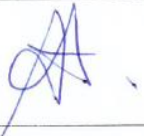



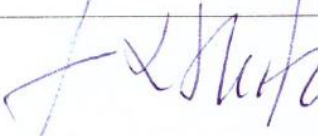

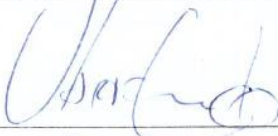



Contando com a autorização desta Instituição, estamos à disposição de Vossa Magnificência para quaisquer esclarecimentos, no e-mail: fernanda.costa@ifmt.edu.br


Cuiabá, 30.06.2018

| Nome da Instituição | Nome do Reitor (a) | Autorização de realização da pesquisa |
|--|--|--|
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre | Rosana Cavalcante Dos Santos |  |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas | Sergio Teixeira Costa |  |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá | Marialva Do Socorro Ramalho De Oliveira De Almeida |  |

| | | |
|---|------------------------------------|--|
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas | Antônio Venâncio Castelo Branco | |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia | Renato Da Anunciação Filho |  |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano | Aécio José Araújo Passos Duarte |  |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará | Virgílio Augusto Sales Araripe |  |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília | Wilson Conciani |  |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo | Jadir Jose Pela |  |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás | Jeronimo Rodrigues Da Silva |  |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano | Vicente Pereira De Almeida |  |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão | Francisco Roberto Brandao Ferreira |  |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul | Luiz Simão Staszczak |  |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul De Minas | Marcelo Bregagnoli |  |

| | | |
|---|------------------------------------|---|
| Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais | Flávio Antônio Dos Santos | |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais | Kleber Goncalves Gloria |  |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas | Jose Ricardo Martins Da Silva |  |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sudeste de Minas Gerais | Charles Okama De Souza |  |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro | Roberto Gil Rodrigues Almeida |  |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará | Claudio Alex Jorge Da Rocha |  |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba | Cícero Nicácio Do Nascimento Lopes |  |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná | Odacir Antonio Zanatta |  |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco | Analia Keila Rodrigues Ribeiro |  |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí | Paulo Henrique Gomes De Lima |  |
| Colégio Pedro II | Oscar Halac |  |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense | Jefferson Manhães De Azevedo |  |

| | | |
|---|-----------------------------------|--|
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro | Rafael Barreto Almada |  |
| Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow Da Fonseca | Carlos Henrique Figueiredo Alves |  |
| Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte | Wyllys Abel Farkatt Tabosa |  |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense | Flavio Luís Barbosa Nunes |  |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul | Júlio Xandro Heck |  |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha | Carla Comerlato Jardim |  |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia | Uberlando Tiburtino Leite |  |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima | Sandra Mara De Paula Dias Botelho |  |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo | Eduardo Antônio Modena |  |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina | Maria Clara Kaschny Schneider |  |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e | Sonia Regina De Souza Fernandes | |

| | | |
|---|----------------------------|--|
| Tecnologia Catarinense | | |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe | Ailton Ribeiro De Oliveira | |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Tocantins | Antônio Da Luz Junior |  |

Magnífico Reitor da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT)

SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA

Eu, FERNANDA CHRISTINA GARCIA DA COSTA, Matrícula SIAPE Nº 2548370, aluna do curso de Mestrado em Assessoria em Administração, do Instituto Politécnico do Porto/IPP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto/ISCAP, solicita à Vossa Magnificência a autorização para pesquisa e coleta de dados, para fins de desenvolvimento da dissertação do Mestrado, sob o título " O aperfeiçoamento da gestão de pessoas no serviço público brasileiro. A implantação da governança de pessoal na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT)", com o objetivo de pesquisar o que é governança de pessoal para o Tribunal de Contas e quais as dificuldades e os impactos de sua implementação na visão dos gestores de pessoas dessas Instituições.


Esta pesquisa está sendo orientada pela professora Doutora Anabela Mesquita e co-orientada pela Doutora Arminda Maria Sá Moreira Barbosa Sequeira e foi devidamente cadastrada na Plataforma Brasil, para fins de submissão ao Comitê de Ética do IFMT/PROPES, cuja pesquisa somente iniciará a partir da aprovação do referido comitê.

Contando com a autorização desta Instituição, estamos à disposição de Vossa Magnificência para quaisquer esclarecimentos, no e-mail: fernanda.costa@ifmt.edu.br

Cuiabá, 17.09.2018



Fernanda Christina Garcia da Costa

| Nome da Instituição | Nome do Reitor (a) | Autorização de realização da pesquisa |
|---|---------------------------------|--|
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas | Antônio Venâncio Castelo Branco |  |



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense - Reitoria

DECLARAÇÃO

Declaramos que nós do Instituto Federal Catarinense, estamos de acordo com a condução do projeto de pesquisa “ **O aperfeiçoamento da gestão de pessoas no serviço público brasileiro. A implantação da governança de pessoal nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia**” sob a responsabilidade da servida do IFMT, **FERNANDA CHRISTINA GARCIA DA COSTA**, nº 1548370

A pesquisadora apresentará esta declaração ao CEP e que se comprometerá a realizar a sua pesquisa em nossas dependências de acordo com os termos da Resolução 466/12 e suas complementares.

Blumenau, 25 de setembro de 2018.

Fernando José Garbuio
Reitor Substituto em exercício
Portaria nº 3.301, de 07/11/2017
DOU de 10/11/2017