

RELATÓRIO DE LEVANTAMENTO

TC 014.566/2016-8

Fiscalização 233/2016

Relator: Augusto Nardes

DA FISCALIZAÇÃO

Instrumento: Levantamento

Ato originário: Acórdão 3.023/2013-TCU-Plenário, item 9.2.3.6

Objeto da fiscalização: Governança e gestão de pessoas na Administração Pública Federal (APF)

Ato de designação: Portaria de designação-planejamento - Sefip 532/2015, de 18/5/2016 (peça 1) e Portaria de designação-execução e relatório - Sefip 727/2015, de 29/06/2016 (peça 19)

Período abrangido pela fiscalização: Exercícios de 2013 a 2016

Composição da equipe: Alan Rodrigues da Silva - matr. 8176-0 (Coordenador)
Fabiano Nijelschi Guercio Fernandes - matr. 8124-8
Edison Alves dos Santos - matr. 1687-0

DO ÓRGÃO/ENTIDADE FISCALIZADO

Órgãos/entidades fiscalizados: 354 organizações federais (Apêndice II)

Vinculação: diversas unidades jurisdicionadas em todos os poderes

Vinculação TCU (unidade técnica): diversas unidades

Responsáveis: diversos

RESUMO

O presente levantamento visa avaliar a situação atual e a evolução da governança e da gestão de pessoas em amostra abrangente de organizações da Administração Pública Federal (APF). Ressalte-se que em 2013 o Tribunal de Contas da União realizou o primeiro levantamento dessa natureza na área de pessoal. Os objetivos desses levantamentos são identificar os riscos mais relevantes e induzir melhorias na área.

Assim como em 2013, o presente levantamento se baseou exclusivamente em dados declarados pelas organizações, coletados por meio de questionário de autoavaliação. No total, 352 organizações responderam aos itens do questionário, representando 99,44% da amostra selecionada.

O resultado da avaliação revelou, de modo geral, um modesto avanço em relação aos resultados encontrados em 2013. Em geral, os respondentes ainda apresentaram baixo nível de capacidade nos fatores do modelo de avaliação utilizado por esta unidade técnica.

Há deficiências significativas na maioria das organizações avaliadas, o que certamente está reduzindo a capacidade da APF de gerar resultados e benefícios para a sociedade, além de expô-la a riscos relevantes, como o excesso de servidores em determinadas unidades ou a existência de gestores¹ em ocupações críticas² sem a qualificação necessária.

Algumas das situações que mais chamam a atenção são as seguintes:

- Apenas 16% das organizações utilizam procedimentos técnicos para definir o quantitativo necessário³ de pessoal por unidade organizacional;
- Apenas 13% das organizações definem objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função de gestão de pessoas⁴;
- 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 desejado⁵ 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.

Essas e outras deficiências tendem a melhorar com o advento de importantes ações estruturantes, como, por exemplo, a publicação da Lei 13.346/2016 e da Resolução CNJ 240/2016.

O resultado deste trabalho é consistente diagnóstico a ser utilizado pelo TCU, no planejamento de suas ações de controle, e pelos Órgãos Governantes Superiores (OGS), responsáveis por normatizar e fiscalizar a área de pessoal. Além disso, espera-se que as organizações avaliadas utilizem o diagnóstico como insumo para o desenvolvimento de ações com vistas a melhorar a governança e a gestão de seus recursos humanos.

Em função disso, propõe-se a ampla divulgação do presente relatório, assim como a publicação dos dados coletados e dos resultados individuais das organizações avaliadas.



Lista de Siglas e Acrônimos

APF	Administração Pública Federal
CNJ	Conselho Nacional da Justiça
FOC	Fiscalização de Orientação Centralizada
HCAAF	<i>Human Capital Assessment and Accountability Framework</i>
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>
Kmo	Critério ou teste de Kaiser-Meyer-Olkin
MP	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
MPU	Ministério Público da União
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OGS	Órgãos Governantes Superiores
RH	Recursos Humanos
RITCU	Regimento Interno do Tribunal de Contas da União
SEFIP	Secretaria de Fiscalização de Pessoal
SEGECEX	Secretaria-Geral de Controle Externo
SEST	Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal
TCU	Tribunal de Contas da União

Lista de Figuras

Figura 1. Modelo de avaliação de governança e gestão de pessoas.....	11
Figura 2. Distribuição dos respondentes por segmento.....	16
Figura 3. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Liderança da Alta Administração...17	17
Figura 4. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Planejamento Organizacional.....19	19
Figura 5. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Planejamento da Gestão de Pessoas.....	20
Figura 6. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Planejamento da Força de Trabalho.....	23
Figura 7. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator UGP como Parceira Estratégica.....	26
Figura 8. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Gestão da Liderança e Processo Sucessório.....	27
Figura 9. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Treinamento e Desenvolvimento... 32	32
Figura 10. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Gestão do Conhecimento.....	34
Figura 11. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Comunicação.....	36
Figura 12. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Avaliação de Desempenho.....	37
Figura 13. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Relações com os Colaboradores..	40
Figura 14. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Reconhecimento.....	42
Figura 15. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Perfil Profissional e de Atividades.....	43
Figura 16. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Recrutamento e Seleção.....	45
Figura 17. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Retenção.....	47
Figura 18. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator <i>Accountability</i>	49
Figura 19. Distribuição das organizações por estágio de capacidade segundo o iGovPessoas.....	51
Figura 20. Distribuição das organizações segundo o iGovPessoas.....	51
Figura 21. Distribuição das organizações, segundo o iGovPessoas, por segmento.....	52
Figura 22. Distribuição das organizações, segundo o iGovPessoas, por tipo de organização.....	52

Lista de Tabelas

Tabela 1. Estrutura e número de itens do questionário do levantamento.....	10
Tabela 2. Categorias de resposta do questionário.....	13
Tabela 3. Distribuição dos respondentes por tipo de organização.....	16
Tabela 4. Valores atribuídos a cada categoria de resposta do questionário.....	16
Tabela 5. Intervalos segundo estágio de capacidade em cada fator.....	17

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	7
I INTRODUÇÃO	8
I.1 Deliberação	8
I.2 Objetivo e escopo	8
I.3 Visão geral sobre governança e gestão de pessoas	8
I.4 Modelo de avaliação de governança e gestão de pessoas	10
I.5 Metodologia e limitações	14
I.5.1. Coleta de dados	14
I.5.2. Amostra	15
I.5.3. Análise de dados	16
II. PERFIL DE GOVERNANÇA E GESTÃO DE PESSOAS	17
II.1 Liderança da Alta Administração	17
II.2 Alinhamento Estratégico	18
II.2.1 Planejamento Organizacional	18
II.2.2 Planejamento da Gestão de Pessoas	20
II.2.3 Planejamento da Força de Trabalho	23
II.2.4 Unidade de Gestão de Pessoas como Parceira Estratégica	25
II.3. Gestão da Liderança e do Conhecimento	27
II.3.1 Gestão da Liderança e Processo Sucessório	27
II.3.2 Treinamento e Desenvolvimento	31
II.3.3 Gestão do Conhecimento	33
II.4 Cultura Orientada para Resultados	35
II.4.1 Comunicação	35
II.4.2 Avaliação de Desempenho	36
II.4.3 Relações com os Colaboradores	39
II.4.4 Reconhecimento	42
II.5 Gestão de Talentos	43
II.5.1 Perfil Profissional e de Atividades	43
II.5.2 Recrutamento e Seleção	44
II.5.3 Retenção	47
II.6 <i>Accountability</i>	48
III. ÍNDICE DE GOVERNANÇA DE PESSOAS (iGovPessoas2016)	50
III.1 Definição	50
III.2. Resultado da avaliação com base no iGovPessoas2016	50
IV. CONCLUSÃO	53
V. PROPOSTAS DE ENCAMINHAMENTO	55
Apêndice I. Descrição das escalas de resposta dos questionários de 2016 e 2013	57
Apêndice II. Organizações incluídas na amostra	59
Apêndice III. Percentuais de adesão às práticas descritas no questionário	69
Apêndice IV. Correspondência entre os questionários de 2016 e 2013 e evolução da situação	76
Apêndice V. Análise comparativa, com base no iGovPessoas, entre o ciclo de 2013 e o de 2016	83
Apêndice VI. Percentual de organizações, por segmento, em cada estágio dos fatores avaliativos	88
REFERÊNCIAS	96
NOTAS	97

APRESENTAÇÃO

1. Em 2013, o TCU realizou o 1º ciclo do Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas (TC 022.577/2012-2). Utilizou como metodologia de coleta de dados questionário que abordava extenso conjunto de práticas previstas em leis, regulamentos, modelos internacionais de boas práticas e na literatura científica nacional e internacional do tema.
2. A razão principal para a realização do levantamento foi o entendimento de que os resultados de qualquer organização pública dependem fundamentalmente das pessoas que nelas trabalham. Especialmente em um setor com grande utilização de recursos humanos como é o setor público. O primeiro levantamento contou com a participação de 305 organizações, que se autoavaliaram por meio do referido questionário, resultando no Acórdão 3.023/2013-TCU-Plenário.
3. Com o objetivo de induzir melhorias na APF e com base nas experiências exitosas dos levantamentos realizados sobre governança de TI, desenvolveu-se um índice que busca refletir, de forma geral, a situação de governança de pessoas de cada organização avaliada, denominado de Índice de Governança de Pessoas - iGovPessoas.
4. A avaliação da Secretaria de Fiscalização de Pessoal (Sefip) foi negativa em relação aos resultados encontrados. As organizações federais demonstraram estar em estágio incipiente em suas práticas de gestão de pessoas, assim como em sua governança na área. Em grande parte da amostra de organizações, identificaram-se deficiências e vulnerabilidades relevantes em muitos dos fatores analisados.
5. Os resultados indicaram a necessidade de o TCU realizar fiscalizações nas áreas consideradas mais críticas, bem como futuros levantamentos com o intuito de acompanhar e manter base de dados atualizada sobre a situação da governança e da gestão de pessoas na APF.
6. Em cumprimento a determinações contidas no Acórdão 3.023/2013-TCU-Plenário, a Sefip realizou Fiscalização de Orientação Centralizada (FOC), com o apoio de outras sete unidades técnicas deste Tribunal, a fim de: aferir a qualidade de informações prestadas por organizações avaliadas no levantamento de 2013; conhecer e avaliar os critérios utilizados por elas para dimensionamento e alocação da força de trabalho; contribuir para o aperfeiçoamento da governança e da gestão de pessoas; e identificar bons exemplos a serem disseminados (TC 010.507/2014-0).
7. A FOC foi composta por dezessete auditorias e resultou no Acórdão 2.212/2015-TCU-Plenário. Os resultados dessa fiscalização indicaram uma boa qualidade das informações prestadas pelas organizações em 2013. Contudo, assim como no levantamento, os resultados revelaram deficiências significativas e oportunidades de melhoria na atuação tanto das unidades fiscalizadas quanto dos respectivos órgãos governantes superiores (OGS).
8. O presente trabalho é o 2º ciclo do supracitado levantamento e tem por objetivo avaliar a situação atual (2016) e a evolução da governança e da gestão de pessoas na APF.

I INTRODUÇÃO

I.1 Deliberação

9. Esta fiscalização faz parte de processo de trabalho, determinado pelo TCU, com o objetivo de acompanhar e manter base de dados atualizada sobre a situação de governança e gestão de pessoas na APF, o qual prevê levantamentos dessa natureza, e atende ao item 9.2.3.6 do Acórdão 3.023/2013-TCU-Plenário (TC 022.577/2012-2) – decorrente do primeiro levantamento de informações sobre esse tema realizado pelo TCU.

I.2 Objetivo e escopo

10. O objetivo deste levantamento foi avaliar a situação atual e a evolução da governança e da gestão de pessoas na APF, identificando os principais riscos e induzindo melhorias na área.

11. As informações produzidas neste trabalho auxiliarão no planejamento das ações de controle do TCU, orientando a sua atuação como indutor do processo de aperfeiçoamento da APF na área de pessoal. Além disso, elas servirão de insumo para os órgãos governantes superiores (OGS) – a exemplo do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – e organizações avaliadas estruturarem ações com vistas ao aperfeiçoamento da gestão de recursos humanos federais.

I.3 Visão geral sobre governança e gestão de pessoas

12. O objetivo da boa governança no setor público é contribuir para melhores tomadas de decisão e para o uso mais eficiente dos recursos públicos. Segundo a Federação Internacional de Contadores – IFAC – a boa governança é caracterizada por controles rigorosos, o que coloca pressões importantes na melhoria do desempenho do setor público e no combate à corrupção. A boa governança pode melhorar a liderança e a gestão organizacionais, resultando em intervenções mais eficazes e, finalmente, melhores resultados. E com organizações públicas com melhores resultados, a vida das pessoas também melhora.

13. A função fundamental de uma boa governança no setor público é assegurar que as organizações atinjam os resultados pretendidos enquanto agem sempre segundo o interesse público.

14. E agir segundo o interesse público requer (IFAC, 2014):

- comportar-se com integridade, demonstrando forte comprometimento com valores éticos e respeitando as leis;
- assegurar o engajamento das partes interessadas;
- definir os resultados esperados, considerando a sustentabilidade dos benefícios econômicos, sociais e ambientais;
- determinar as ações necessárias com o objetivo de otimizar a realização dos resultados esperados;
- desenvolver as competências da organização, incluindo as dos líderes e também de todos os colaboradores⁶;
- gerir riscos e o desempenho por meio de controles internos robustos e robusta gestão dos recursos públicos;
- implementar boas práticas no que tange a transparência, divulgação dos resultados, e auditoria, com o objetivo de atingir uma adequada *accountability*.

15. E como consequência, a boa governança no setor público permite (TCU, 2014):

- garantir a entrega de benefícios econômicos, sociais e ambientais para os cidadãos;
- garantir que a organização seja, e pareça, responsável para com os cidadãos;
- ter clareza acerca de quais são os produtos e serviços efetivamente prestados para cidadãos e usuários, e manter o foco nesse propósito;

- ser transparente, mantendo a sociedade informada acerca das decisões tomadas e dos riscos envolvidos;
- possuir e utilizar informações de qualidade e mecanismos robustos de apoio às tomadas de decisão;
- dialogar com e prestar contas à sociedade;
- garantir a qualidade e a efetividade dos serviços prestados aos cidadãos;
- definir claramente processos, papéis, responsabilidades e limites de poder e de autoridade;
- selecionar a liderança tendo por base aspectos como conhecimento, habilidades e atitudes (competências individuais);
- avaliar o desempenho e a conformidade da organização e da liderança, mantendo um balanceamento adequado entre eles;
- garantir a existência de um sistema efetivo de gestão de riscos;
- utilizar-se de controles internos para manter os riscos em níveis adequados e aceitáveis;
- controlar as finanças públicas de forma atenta, robusta e responsável; e
- prover aos cidadãos dados e informações de qualidade (confiáveis, tempestivas, relevantes e compreensíveis).

16. No Brasil, diversas leis e decretos foram publicados com o objetivo, direto ou indireto, de institucionalizar estruturas de governança (TCU, 2014). Nelas estão presentes vários princípios relacionados à governança, tais como (BRANCO; CRUZ, 2013):

- planejamento e controle (Decreto-Lei 200/1997, art. 6º);
- transparência e publicidade (CF, art. 37, e LRF);
- moralidade (CF, art. 37);
- impessoalidade (CF, art. 37);
- economicidade (CF, art. 70);
- legalidade (CF, arts. 37 e 70);
- legitimidade (CF, art. 70);
- eficiência (CF, art. 37);
- eficácia e efetividade (Lei 10.180/2001, arts. 7º, III, e 20, II).

17. A governança de pessoas é a aplicação desse conjunto de princípios e práticas no principal viabilizador de resultados organizacionais: os recursos humanos.

18. É importante fazer uma diferenciação entre governança e gestão, pois não são sinônimos, embora sejam complementares e interdependentes. De forma simplificada, pode-se dizer que governança refere-se à definição do que deve ser executado (direcionamento), e gestão refere-se ao modo como se executa o que foi definido. Por exemplo, segundo a IFAC, uma boa prática de governança é estabelecer política (diretrizes) de avaliação de desempenho⁷ individual dos membros da alta administração⁸. Entretanto, a implementação dessa política não é função da governança, e sim da gestão. Já o controle da gestão é função da governança, ou seja, a gestão deve ser monitorada quanto ao cumprimento das diretrizes estabelecidas e quanto aos resultados obtidos.

19. Entende-se como governança de pessoas a aplicação de princípios e práticas de governança com enfoque na utilização desse recurso pelas organizações. Nesse sentido, adaptando-se o entendimento presente no art. 2º, II, da Resolução TCU 247/2011, pode-se conceituar governança de pessoas como o conjunto de diretrizes, estruturas organizacionais, processos e mecanismos de controle que visam a assegurar que as decisões e as ações relativas à gestão de pessoas estejam alinhadas às necessidades da organização, contribuindo para o alcance das suas metas.

20. Tendo em vista que “governança de pessoas” ainda é um conceito em construção, a Sefip – unidade técnica do TCU especializada na área de pessoal – elaborou a seguinte definição: conjunto de mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão de pessoas para garantir que esse recurso agregue valor ao negócio da organização, com riscos aceitáveis. Esta definição está fundamentada em diversas referências sobre o assunto e foi a adotada no presente trabalho.

21. De forma mais detalhada, a governança de pessoas tem por objetivo:

- Alinhar as políticas e as estratégias de gestão de pessoas com as prioridades do negócio da organização em prol de resultados.
- Assegurar a utilização eficiente de recursos.
- Otimizar a disponibilidade e o desempenho das pessoas.
- Mitigar riscos.
- Auxiliar a tomada de decisão.
- Assegurar o cumprimento dos papéis e das responsabilidades e a transparência dos resultados.

22. Por outro lado, considera-se gestão de pessoas a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Essa área abrange amplo leque de atividades e cada autor as classifica de uma forma. Em linhas gerais, o recrutamento e seleção referem-se a todas as atividades com finalidade de incluir novas pessoas nas organizações, desde a identificação das necessidades de pessoal até a efetiva contratação. Já a aplicação envolve a análise e descrição de cargos e o planejamento e a alocação interna de recursos humanos. O desenvolvimento envolve a capacitação das pessoas que atuam na organização. Já o sistema de manutenção abrange atividades que visam criar condições ambientais e psicológicas para a atuação das pessoas. Por fim, o monitoramento refere-se ao acompanhamento e controle das pessoas e à verificação dos resultados de seu trabalho, envolvendo a avaliação de desempenho e os sistemas de informações gerenciais (GIL, 2001). Ressalte-se que todas essas atividades estão intimamente relacionadas entre si, influenciando-se mutuamente.

I.4. Modelo de avaliação de governança e gestão de pessoas

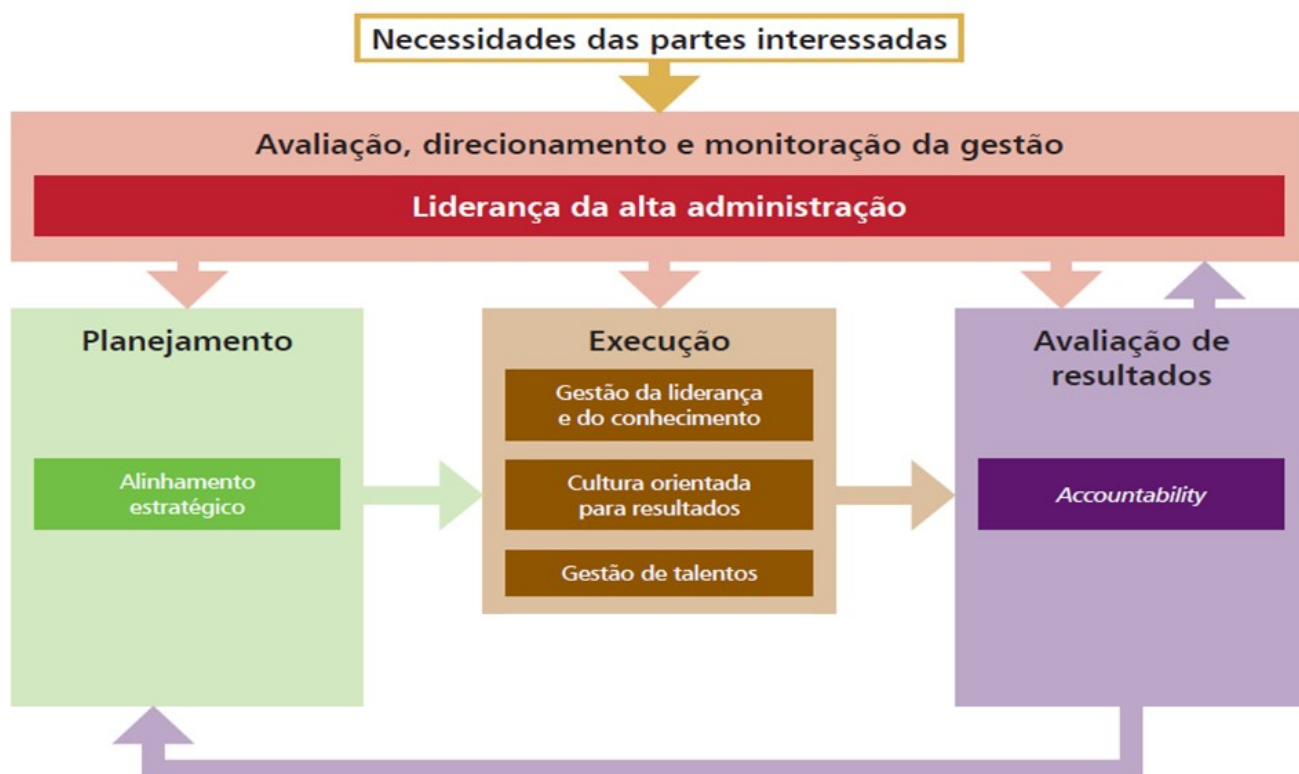
23. A tabela a seguir apresenta a estrutura do questionário do presente levantamento (peça 779), composto por 96 questões (itens) agrupadas em 16 fatores:

Estrutura do questionário	
Fator	Número de itens
Liderança da Alta Administração	13
Planejamento Organizacional	4
Planejamento da Gestão de Pessoas	5
Planejamento da Força de Trabalho	9
Unidade de Gestão de Pessoas como Parceira Estratégica	6
Gestão da Liderança e Processo Sucessório	8
Treinamento e Desenvolvimento	8
Gestão do Conhecimento	2
Comunicação	5

Avaliação de Desempenho	7
Relações com os Colaboradores	4
Reconhecimento	2
Perfil Profissional e de Atividades	6
Recrutamento e Seleção	7
Retenção	4
Accountability	6

Tabela 1. Estrutura e número de itens do questionário do levantamento

24. O questionário baseia-se no modelo abaixo, resultante de adaptação do modelo adotado pelo governo federal estadunidense, *HCAAF - Human Capital Assessment and Accountability Framework* (em tradução livre, Modelo de Avaliação, Transparência e Prestação de Contas do Capital Humano):


Figura 1. Modelo de avaliação de governança e gestão de pessoas

25. O modelo adotado fundamenta-se 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.

26. Entre esses processos destacam-se os seguintes: 1) estabelecer a estratégia da organização para cumprir sua missão; 2) definir objetivos, indicadores e metas organizacionais; 3) estabelecer a divisão de papéis necessários para cumprir a missão, objetivos e metas, assim como as responsabilidades desses papéis; 4) estabelecer macroprocessos de trabalho e estruturas funcionais/organizacionais coerentes com esses papéis e responsabilidades; 5) designar gestores para executar processos de trabalho; 6) alocar pessoas e recursos (financeiros e patrimoniais) às estruturas funcionais/organizacionais de maneira coerente com os objetivos e metas estabelecidos; e 7) estabelecer mecanismos de controle que assegurem o cumprimento da missão, objetivos e metas (TC 007.887/2012-4, Relatório de Levantamento de Governança de TI, p. 34).

27. Os cinco componentes do modelo posicionados abaixo do componente “Liderança da alta administração” referem-se à atuação dos gestores designados (por delegação de competência ativa ou passiva) pela alta administração para exercer os papéis definidos. Esses componentes tem o objetivo de avaliar se a alta administração garante a existência de mecanismos de controle da gestão de pessoas (também chamados de controles internos) suficientes para lhe assegurar que as diretrizes serão cumpridas e os processos de gestão serão executados de forma eficaz e eficiente.

28. Descreve-se a seguir o padrão desejado em cada componente do modelo supracitado, ou seja, os critérios utilizados pela Sefip para avaliar a situação declarada pelas organizações no presente levantamento:

29.1. **Liderança da Alta Administração** - a alta administração avalia, direciona e monitora a gestão de pessoas da organização.

29.2. **Alinhamento Estratégico** – a organização possui capacidade de alinhar as políticas e práticas de gestão de pessoas com a missão, os objetivos estratégicos e as metas organizacionais. O componente do modelo é avaliado por meio de quatro fatores:

- **Planejamento Organizacional:** a organização define a visão, a missão e os objetivos organizacionais de longo prazo, com estabelecimento de estratégia para alcançá-los e desenvolvimento de hierarquia abrangente de planos para integrar e coordenar atividades;
- **Planejamento da Gestão de Pessoas:** a organização executa processo de planejamento específico para as funções de gestão de pessoas, visando dar suporte direto à implementação dos planos organizacionais;
- **Planejamento da Força de Trabalho:** a organização identifica lacunas, em termos qualitativos e quantitativos, entre a força de trabalho existente e a necessária para a consecução da estratégia organizacional, permitindo o planejamento de ações adequadas para atender às necessidades atuais e futuras identificadas;
- **Unidade de Gestão de Pessoas como Parceira Estratégica:** a organização envolve profissionais da Unidade de Gestão de Pessoas no processo de planejamento organizacional, bem como promove a atuação deles como consultores internos nos processos de desenvolvimento, implementação e avaliação das políticas e práticas de gestão de pessoas.

29.3. **Gestão da Liderança e do Conhecimento** – a organização possui capacidade de garantir a continuidade da liderança, por meio da identificação e tratamento de potenciais lacunas, bem como da implementação de programas que capturam o conhecimento organizacional e promovem a aprendizagem. O componente é avaliado no questionário por meio de três fatores:

- **Gestão da Liderança e Processo Sucessório:** A organização seleciona, desenvolve e avalia seus gestores com base em perfis profissionais requeridos/desejados, assim como executa ações para garantir a disponibilidade de sucessores que apresentem esses perfis;
- **Treinamento e Desenvolvimento:** a organização promove ações educacionais que contribuem para a melhoria contínua do desempenho de seus colaboradores e para o desenvolvimento dos perfis profissionais requeridos para a consecução da sua estratégia;
- **Gestão do Conhecimento:** a organização disponibiliza recursos, programas e ferramentas para documentar e compartilhar o conhecimento internamente, dando suporte à consecução da sua estratégia.

29.4. **Cultura Orientada para Resultados** – a organização possui capacidade de manter uma força de trabalho de alto desempenho, por meio da utilização de sistemas de gestão do desempenho que, efetivamente, diferenciem altos de baixos níveis de desempenho, vinculando-os às metas e aos resultados planejados. Este componente é avaliado por meio dos seguintes fatores de sucesso:



- **Comunicação:** a organização realiza ações de troca de informações e ideias com os colaboradores, por meio de métodos ou canais específicos, visando diminuir incertezas, clarificar objetivos e envolver os colaboradores nas tomadas de decisão;
- **Avaliação de Desempenho:** a organização adota sistema de avaliação do desempenho que esteja vinculado aos resultados planejados e que diferencie altos e baixos níveis de desempenho;
- **Reconhecimento:** a organização executa ações de reconhecimento dos colaboradores e equipes com base no desempenho apresentado e nas metas organizacionais;
- **Relações com os Colaboradores:** a organização promove a cooperação e o bom relacionamento entre colaboradores, sindicatos, associações de classe e gestores com o objetivo de melhorar o clima organizacional, as condições de trabalho, o comprometimento e, conseqüentemente, o desempenho.

29.5. **Gestão de Talentos** – a organização possui capacidade de reduzir lacunas de perfis profissionais, por meio da utilização de programas para atrair, desenvolver e reter profissionais com os perfis profissionais requeridos/desejados. Este componente está subdividido em quatro fatores:

- **Perfil Profissional e de Atividades:** a organização define os perfis profissionais requeridos/desejados para suas diversas ocupações, oferecendo aos colaboradores flexibilidade, autonomia e atividades desafiadoras;
- **Recrutamento e Seleção:** a organização seleciona os colaboradores (externamente e internamente) de forma transparente e com base nas lacunas identificadas, em termos quantitativos e qualitativos, entre a força de trabalho existente e a necessária para a consecução da estratégia organizacional;
- **Retenção:** a organização identifica as razões dos desligamentos voluntários e das movimentações de colaboradores entre suas unidades, utilizando essas informações no desenvolvimento de ações para reter talentos.

29.6. **Accountability** – a organização executa procedimentos que lhe permitam dar segurança razoável quanto à conformidade da gestão de pessoas com as normas vigentes, dar transparência acerca dos resultados alcançados e responsabilizar colaboradores pela gestão de pessoas.

30. O questionário foi composto por questões objetivas. As organizações foram solicitadas a selecionar, para cada questão formulada, uma das cinco categorias de resposta a seguir:

Prática ainda não adotada		Nível de adoção da prática		
Não adota a prática	Pretende adotar a prática	Adota em menor parte a prática	Adota em parte a prática	Adota em grande parte ou integralmente a prática

Tabela 2. Categorias de resposta do questionário

31. A organização que selecionou qualquer uma das duas primeiras categorias (“não adota a prática” ou “pretende adotar a prática”) informa que a prática avaliada não é adotada e, ao selecionar uma das três últimas (“adota em menor parte a prática”, “adota em parte a prática” e “adota em grande parte ou integralmente a prática”), informa em que nível de adoção ela é adotada. No Apêndice I há o detalhamento do significado de cada uma das categorias da escala.

I.5 Metodologia e limitações

I.5.1. Coleta de dados

32. As atividades visando à presente fiscalização foram iniciados em 2014. Após a realização do ciclo de 2013, a Sefip, em parceria com a Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão do Tribunal de Contas da União, desenvolveu trabalho para avaliação do questionário e da metodologia de coleta de dados, com o objetivo de melhorar todo o processo de fiscalização.

33. Em outubro de 2014 a Comissão de Coordenação Geral (CCG) aprovou, por meio da Portaria-CCG 33/2014, um trabalho de análise de toda a sistemática de coleta de dados e do instrumento utilizado pela Sefip para a realização do levantamento.

34. Realizou-se então extenso exame bibliográfico da literatura científica nacional e internacional, assim como identificação de modelos de boas práticas sobre os temas governança e gestão de pessoas. Buscou-se verificar as estruturas dos questionários utilizados em levantamentos empíricos e também a existência de suporte teórico para a estrutura utilizada no levantamento de 2013.

35. Verificou-se grande aderência dos itens do questionário do levantamento realizado em 2013 com o encontrado na literatura científica internacional. Contudo, observou-se algumas funções de gestão de pessoas relevantes subavaliadas, além de outras com itens em demasia. Além disso, foi constatada a necessidade de propor importantes práticas e fatores ainda não avaliados pelo modelo adotado pela Sefip.

36. Por conseguinte, com base no relatório da Fiscalização de Orientação Centralizada mencionada no início do presente documento (TC 010.507/2014-0), no questionário desenvolvido para o ciclo de 2013, no trabalho de especialista realizado no âmbito da Portaria-CCG 33/2014 e na experiência adquirida pela equipe da Sefip com o ciclo de 2013, a equipe de fiscalização desenvolveu proposta de um novo questionário para este 2º ciclo do levantamento.

37. A minuta do novo questionário foi submetida a avaliações de especialistas (pesquisadores e profissionais de gestão de pessoas com nível de pós-graduação *stricto sensu*) no tema gestão de pessoas para verificar a relevância, pertinência e adequação do conteúdo de cada item do questionário aos fatores do modelo adotado pela equipe da Sefip, apresentados no tópico I.3. Foram mantidos apenas os itens em que, nos três quesitos avaliados, o nível de concordância entre os especialistas foi acima de 70%.

38. Após a retirada de itens com problemas de avaliação e interpretação quanto a relevância, pertinência e adequação do conteúdo (8 itens), foi-se a campo para uma validação semântica com profissionais de gestão de pessoas de organizações públicas para verificar a correta compreensão dos itens. Participaram do processo pesquisadores ou servidores do Tribunal de Contas da União, Banco Central do Brasil, Tribunal Superior Eleitoral, Supremo Tribunal Federal e Universidade de Brasília.

39. Encaminhou-se também a proposta de questionário aos seguintes Órgãos Governantes Superiores, para coleta de sugestões e críticas quanto a estrutura, conteúdo e adequação dos itens: Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Serviço Público, Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais, Conselho Nacional de Justiça, Conselho Superior da Justiça do Trabalho, Conselho da Justiça Federal, Conselho Nacional do Ministério Público e Secretaria-Geral do Ministério da Defesa (peças 2 a 8).

40. Colhidas todas as sugestões e críticas, a equipe da Sefip desenvolveu uma versão final do questionário que pudesse abarcar a maior quantidade possível de sugestões oferecidas, melhorasse a compreensão dos itens e ao mesmo tempo mantivesse inalterados os objetivos do levantamento (peça 779).

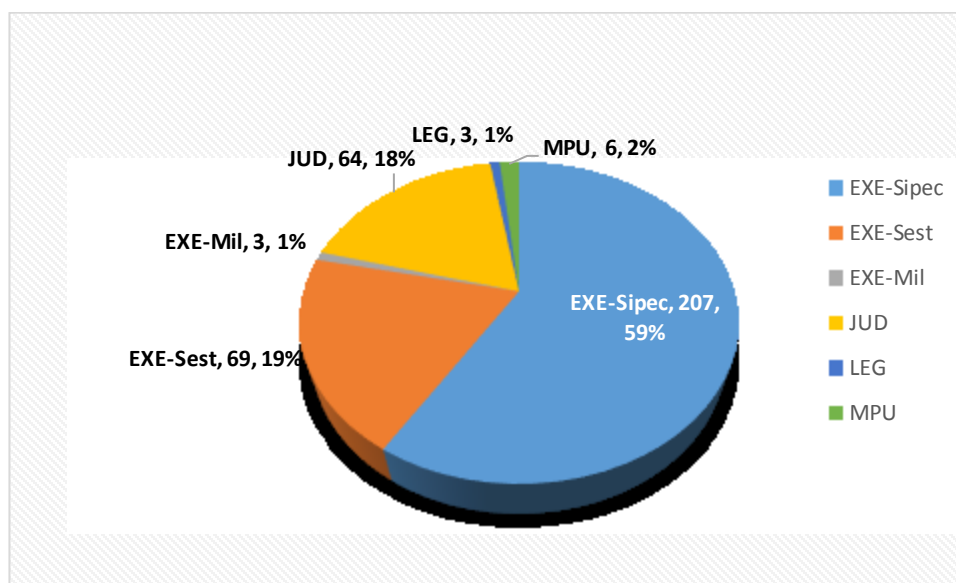
41. Com o fito de auxiliar os respondentes no correto preenchimento do questionário, a equipe de fiscalização desenvolveu dois documentos de apoio: Glossário, com a definição dos principais termos constantes do questionário; e Respostas para as dúvidas mais frequentes (FAQ).



42. O questionário e os documentos de apoio foram disponibilizados no sítio do levantamento (<http://www.tcu.gov.br/perfilgovpessoal>). Para esclarecimento das dúvidas e outras informações, foi divulgado o endereço eletrônico diaup@tcu.gov.br.
43. Para a coleta das informações, utilizou-se o software livre *LimeSurvey* (<https://www.limesurvey.org>), o qual permite a realização de pesquisas baseadas em questionários, criados no próprio *software*, em plataforma *web*.
44. Ressalte-se que o único instrumento de coleta de dados foi o questionário, autoavaliativo. Portanto, assim como em 2013, o presente levantamento se baseia exclusivamente em dados declarados pelas organizações da amostra.
45. O instrumento de coleta de dados contou com duas partes. Na primeira, a Sefip solicitou, além de informações de identificação da organização, a designação de interlocutor, cuja principal responsabilidade era coordenar o preenchimento do questionário, já que as respostas dependiam de informações de diversas unidades organizacionais. A segunda parte era composta por 96 itens, agrupados em 16 fatores, que refletiam práticas de governança e gestão de pessoas.
46. Uma inovação quanto ao ciclo 2013 foi a exigência de participação de no mínimo três respondentes para cada fator, devendo um deles ser obrigatoriamente colaborador lotado na Unidade de Gestão de Pessoas. O principal objetivo da medida foi aumentar a confiabilidade das respostas, minimizando a influência da subjetividade.
47. Registre-se que a solicitação de resposta ao questionário foi realizada via ofício. As dúvidas sobre o questionário e sobre o levantamento em si foram esclarecidas, em sua maioria, por meio de mensagem eletrônica ou via telefone.
48. Com o objetivo de melhorar a usabilidade e visualização do questionário, em parceria com a Secex-Saúde e a Secretaria de Comunicação do TCU, foram incorporados ao instrumento de coleta de dados itens gráficos e de mídia para que a apresentação do levantamento e a interface com as Unidades Jurisdicionadas fosse aperfeiçoada em relação ao ciclo de 2013.

I.5.2. Amostra

49. Selecionaram-se 354 organizações públicas federais, tendo como critério principal a autonomia em gestão de pessoas. 313 responderam ao questionário do primeiro levantamento, sendo que sete delas o fizeram após a conclusão do relatório de fiscalização. Neste segundo ciclo, foram acrescentadas 41 organizações. No Apêndice II consta a relação das 354 unidades jurisdicionadas incluídas na amostra.
50. As organizações selecionadas foram agrupadas em seis segmentos, seguindo o mesmo critério utilizado no levantamento anterior, mantendo o objetivo de facilitar a análise das informações e permitir à organização comparar seu desempenho em relação ao seu segmento, quando do recebimento do relatório individual:
- EXE-Sest: abrange as empresas públicas federais e as sociedades de economia mista;
 - EXE-Sipeç: abrange as organizações que fazem parte do Sipeç;
 - Mil: abrange as forças armadas;
 - JUD: abrange as organizações que fazem parte do Poder Judiciário;
 - LEG: abrange as organizações que fazem parte do Poder Legislativo;
 - MPU: abrange as organizações que fazem parte do Ministério Público da União (MPU);
51. Até a finalização do presente relatório, 352 organizações responderam ao questionário, representando 99,44% da amostra selecionada (354). As duas que, até a data de conclusão do presente relatório, ainda não responderam ao questionário são a UFRJ e a CEPEL. Abaixo apresenta-se a distribuição dos respondentes por segmento da APF e por tipo de organização:


Figura 2. Distribuição dos respondentes por segmento

Tipo de Organização	Quantidade	Porcentagem do Total
Agência	11	3,1%
Autorquia	27	7,7%
Banco	5	1,4%
Casa legislativa	2	0,6%
Específico Singular (Adm. Direta)	8	2,3%
Estatal	61	17,3%
Fundação	14	4,0%
Hospital	6	1,7%
Instituição de ensino	106	30,1%
Militar	3	0,9%
Ministério	22	6,3%
Ministério Público	5	1,4%
Órgão executivo (Adm. Direta)	17	4,8%
Tribunal	65	18,5%

Tabela 3. Distribuição dos respondentes por tipo de organização

I.5.3. Análise de dados

52. A tabela a seguir mostra o valor atribuído a cada categoria de resposta do questionário:

Tipos de resposta	Valores
Não adota a prática	0,0
Pretende adotar a prática	0,1
Adota em menor parte a prática	0,3
Adota em parte a prática	0,4
Adota em grande parte ou integralmente a prática	1,0

Tabela 4. Valores atribuídos a cada categoria de resposta do questionário

53. As capacidades das organizações nos diversos fatores do modelo foram calculadas pela média ponderada das respostas aos seus respectivos itens. Os pesos dos itens nos seus respectivos fatores

foram calculados a partir do método estatístico denominado Análise de Componentes Principais (PCA). Os pesos foram definidos por uma análise de Regressão Múltipla que explica os resultados da PCA.

54. Com o objetivo de facilitar a análise das informações geradas, as organizações foram agrupadas segundo estágios de capacidade. Os intervalos foram definidos com base nos valores atribuídos a cada categoria de resposta e foram os seguintes:

Estágios	Intervalos
Inexistente	0 a 19,99%
Inicial	20 a 39,99%
Intermediário	40% a 70%
Aprimorado	70,01 a 100%

Tabela 5. Intervalos segundo estágio de capacidade em cada fator

55. A seguir são apresentados os resultados do levantamento por fator⁹.

II. PERFIL DE GOVERNANÇA E GESTÃO DE PESSOAS

II.1 Liderança da Alta Administração

56. A figura abaixo apresenta a distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Liderança da Alta Administração. Nesta e nas demais figuras apresentadas na presente seção do relatório, a distribuição no fator é mostrada na 1ª barra e a distribuição nos itens (questões do questionário) que compõem o fator é mostrada nas demais barras. Ademais, na parte inferior das figuras, são mostradas a média e a carga fatorial por item, assim como o peso no cálculo da capacidade no fator. A redação dos itens do questionário pode ser consultada no Apêndice III.

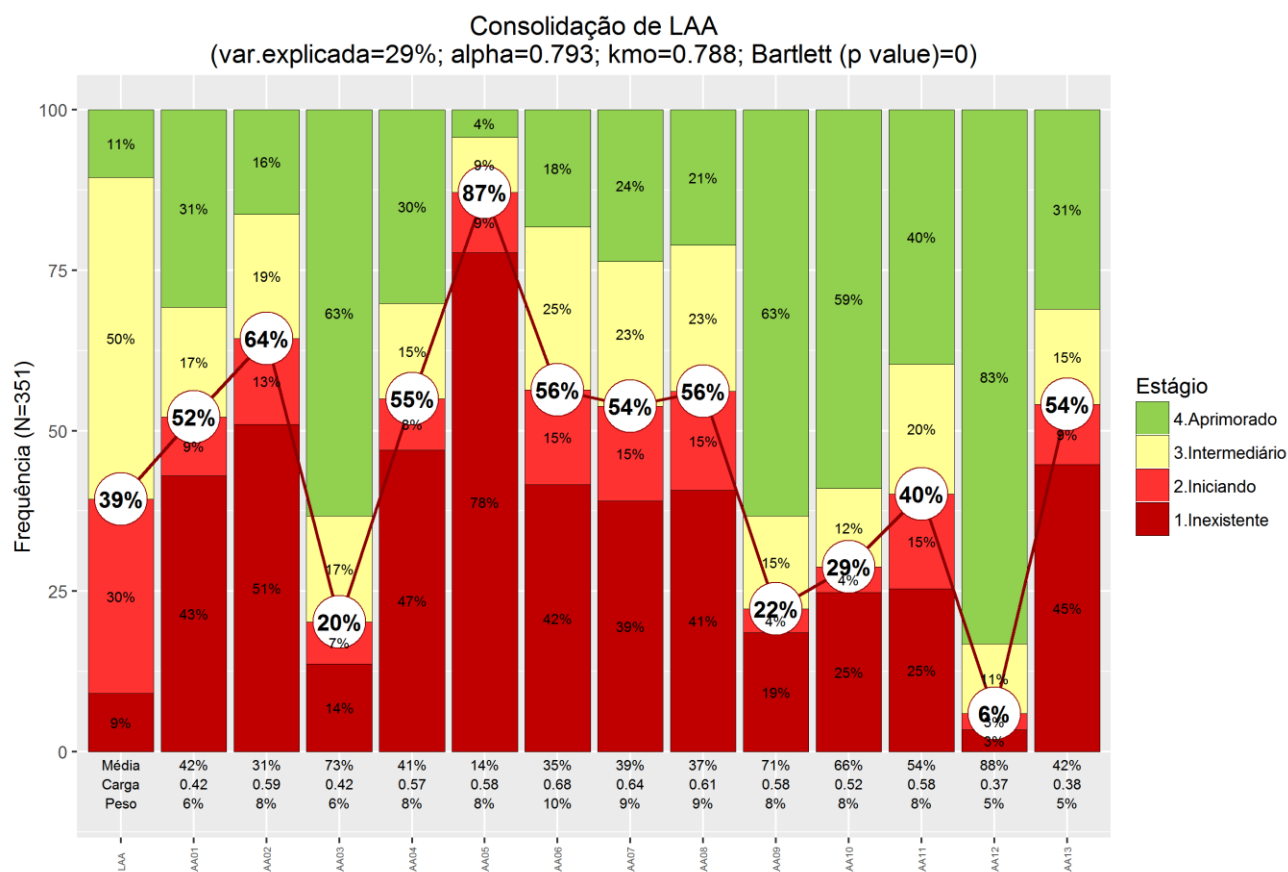


Figura 3. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Liderança da Alta Administração

57. Observa-se que apenas 11% das organizações da APF relataram estar em estágio aprimorado nesse fator de sucesso. O resultado indica que, em grande parte da APF, a alta administração ainda não está governando satisfatoriamente a gestão de pessoas, apresentando deficiências que comprometem a avaliação, o direcionamento e o monitoramento dessa área.

58. A seguir são analisadas as principais deficiências identificadas.

59. **Apenas 4% das organizações da APF definem em estágio aprimorado política para o desenvolvimento de sucessores para as ocupações de gestão (LAA5).**

60. A definição de políticas de gestão de pessoas é o passo inicial para que se estabeleça o direcionamento das práticas de gestão de pessoas na organização. Essas definições são fundamentais para a boa governança, pois estabelecem critérios para avaliação e permitem o monitoramento por parte da alta administração. Nesse sentido, transcreve-se trecho do Referencial Básico de Governança do TCU (2014):

(...) c) As instâncias internas de governança são responsáveis por definir ou avaliar a estratégia e as políticas, bem como monitorar a conformidade e o desempenho destas, devendo agir nos casos em que desvios forem identificados. São, também, responsáveis por garantir que a estratégia e as políticas formuladas atendam ao interesse público servindo de elo entre principal e agente. Exemplos típicos dessas estruturas são os conselhos de administração ou equivalentes e, na falta desses, a alta administração. (...)

61. A falta de definição de políticas para o desenvolvimento de sucessores para ocupações de gestão gera o risco de que as práticas de desenvolvimento não sejam executadas ou o sejam de modo distoante dos interesses da alta administração.

62. **Apenas 16% das organizações da APF definem em estágio aprimorado política que oriente o planejamento da força de trabalho na organização (LAA2).**

63. O planejamento da força de trabalho é fundamental para garantir que as organizações possuam quantidade de colaboradores adequada e com os perfis profissionais adequados para atenderem os desafios organizacionais. Esse planejamento gera insumos fundamentais para os processos de seleção, movimentação, treinamento, entre outros.

II.2 Alinhamento Estratégico

II.2.1 Planejamento Organizacional

64. A figura abaixo apresenta a distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator.

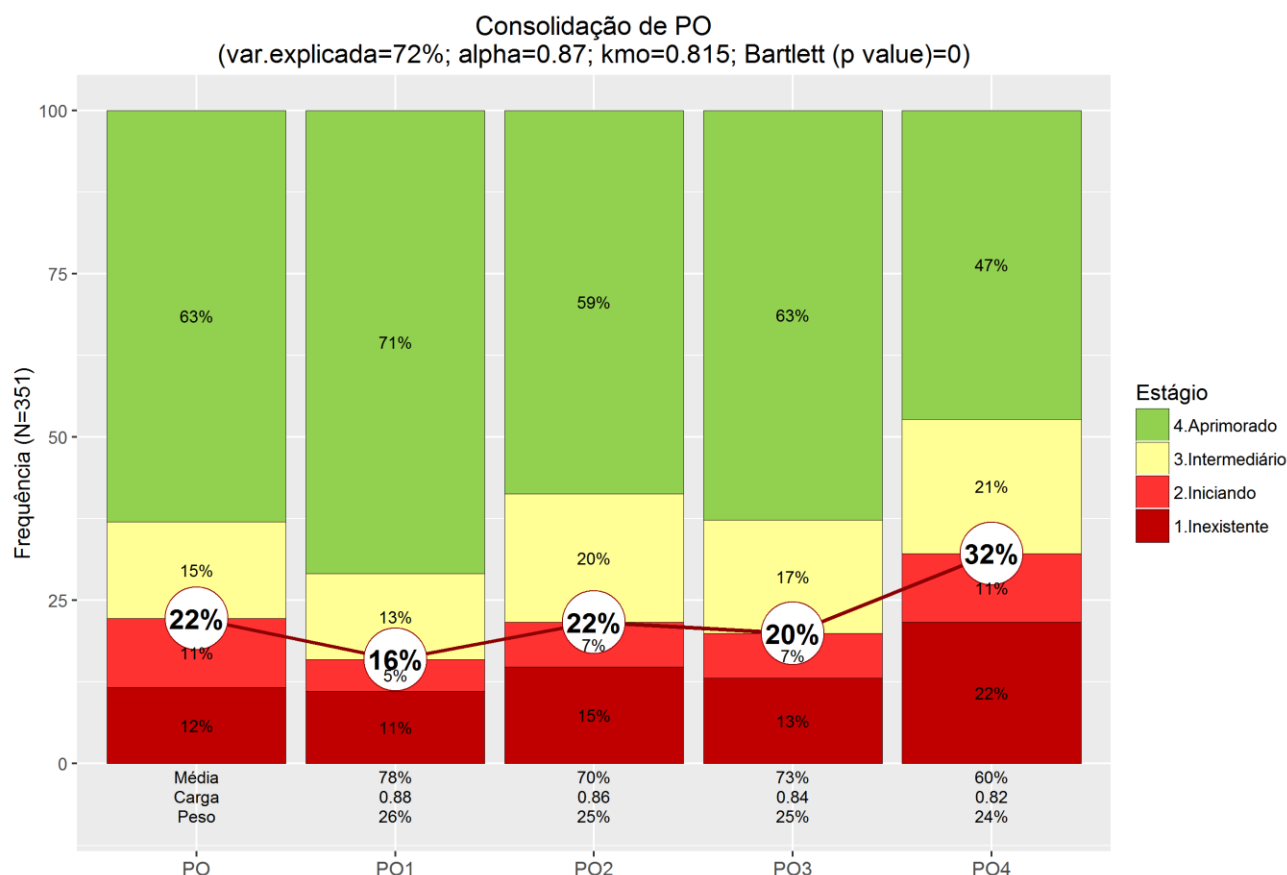


Figura 4. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Planejamento Organizacional

65. A jurisprudência do TCU é pacífica quanto a importância do planejamento estratégico (Acórdãos 1.521/2003, 1.558/2003, 2.094/2004, 786/2006, 1.603/2008 e 2.585/2012, todos de Plenário). Como exemplo, transcreve-se trecho do Acórdão 1.233/2012-TCU-Plenário:

(...)9.1.1 em atenção Decreto-Lei 200/1967, art. 6º, inciso I, e art. 7º, normatize a obrigatoriedade de que todos os entes sob sua jurisdição estabeleçam processo de planejamento estratégico institucional, observando as boas práticas sobre o tema, a exemplo do critério de avaliação 2 do Gespública, contemplando, pelo menos (subitem II.1):

- 9.1.1.1. elaboração, com participação de representantes dos diversos setores da organização, de um documento que materialize o plano estratégico institucional de longo prazo, contemplando, pelo menos, objetivos, indicadores e metas para a organização;
- 9.1.1.2. aprovação, pela mais alta autoridade da organização, do plano estratégico institucional;
- 9.1.1.3. desdobramento do plano estratégico pelas unidades executoras;
- 9.1.1.4. divulgação do plano estratégico institucional para conhecimento dos cidadãos brasileiros, exceto nos aspectos formalmente declarados sigilosos ou restritos;
- 9.1.1.5. acompanhamento periódico do alcance das metas estabelecidas, para correção de desvios;
- 9.1.1.6. divulgação interna e externa do alcance das metas, ou dos motivos de não as ter alcançado;(....)

66. Além da jurisprudência do TCU, diversos normativos estabelecem diretrizes para o planejamento estratégico e avaliação institucional, tais como a Resolução CNJ 198/2014 e o Decreto 7.133/2010.

67. Os resultados apontam uma evolução em relação ao resultado identificado no ciclo de 2013. No primeiro levantamento, 81% das organizações relataram que adotavam em algum nível a prática de executar processo de planejamento estratégico organizacional. O número no presente levantamento aponta que 89% das organizações adotam em algum nível a prática (PO1).

68. Outro ponto a ser ressaltado é que, no ciclo de 2013, 75% das organizações adotavam em algum nível a prática de estabelecer objetivos de curto prazo e processos de planejamento alinhados com o plano estratégico. No presente levantamento houve melhora, com percentual de 85% (PO2).

69. No Apêndice IV é possível observar a evolução, de 2013 para 2016, no percentual de adesão a outras práticas constantes do questionário.

II.2.2 Planejamento da Gestão de Pessoas

70. A figura abaixo apresenta a distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Planejamento da Gestão de Pessoas.

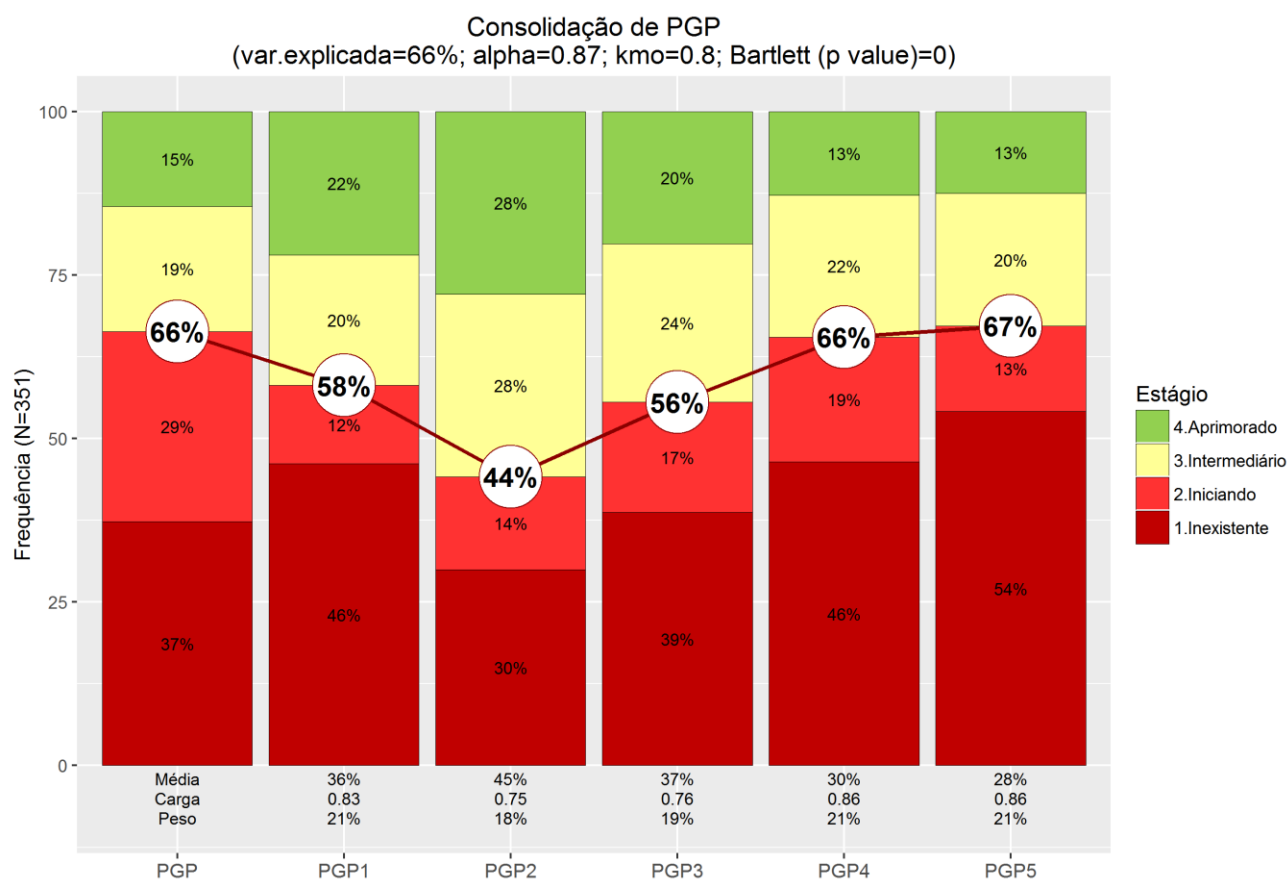


Figura 5. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Planejamento da Gestão de Pessoas

71. Observa-se que 15% das organizações declararam estar em estágio aprimorado nesse fator. O resultado indica que as organizações da APF não executam planejamento específico para as funções operacionais de gestão de pessoas (tais como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, promoção da qualidade de vida no trabalho, avaliação de desempenho, pagamento, concessão de benefícios e vantagens) ou executam o planejamento de apenas algumas das funções.

72. O resultado foi semelhante ao apresentado no ciclo de 2013, no qual apenas 14% das organizações relataram que adotavam integralmente a prática de executar processo de planejamento de gestão de pessoas, aprovando e publicando objetivos, metas e indicadores de desempenho. Portanto, nesse fator os dados indicam não ter havido mudança significativa.

73. A falta de planejamento gera o risco de que algumas funções de gestão de pessoas estejam gerando resultados abaixo do esperado. A organização que não estabelece os objetivos para cada função de gestão de pessoas gera uma vulnerabilidade para avaliar resultados e corrigir eventuais distorções de rumos.

74. A elaboração de planejamento de gestão de pessoas para todas as funções envolvidas tem o objetivo de maximizar a contribuição de cada função para a consecução dos objetivos da área de gestão de pessoas e da estratégia organizacional.

75. É de fundamental importância que seja desenvolvido um plano que não apenas preveja como serão alocados os recursos disponíveis no ano, mas que defina estratégias na área de pessoal para suportar os objetivos de longo prazo da organização dispostos em seu plano estratégico, conforme recomendações já prolatadas pelo TCU, a exemplo das abaixo colacionadas:

(...) em atenção aos princípios da transparência e da prestação de contas, estabelecer formalmente: (i) objetivos de gestão de pessoas alinhados às estratégias de negócio; (ii) indicadores para cada objetivo definido, preferencialmente em termos de benefícios para o negócio; (iii) metas para cada indicador definido, atentando-se para as metas legais de cumprimento obrigatório; (iv) mecanismos para que a alta administração acompanhe o desempenho da gestão de pessoas; (Acórdão 3.023/2013-Plenário, item 9.1.1.1)

(...) adote ações para que as unidades sob sua jurisdição realizem planejamento da gestão de pessoas, que deverá estar alinhado à estratégia organizacional, assegurar a definição de metas para a área e ações necessárias para alcançá-las e abranger as principais funções de recursos humanos; (Acórdão 2.212/2015-Plenário, itens 9.1.1, 9.2.1 e 9.3.1)

(...) elaboração de plano que assegure a definição de objetivos, indicadores e metas para todas as funções estratégicas desenvolvidas pela área de gestão de pessoas, com vistas a maximizar a sua contribuição para a consecução da estratégia organizacional; (Acórdão 99/2015-Plenário, item 9.1.1)

76. O planejamento de gestão de pessoas pode funcionar como uma ferramenta de comunicação e também de controle, pois possibilita coordenar e encorajar todos a direcionar seus esforços para objetivos comuns e o controle pelos interessados. Ele consiste emnexo obrigatório entre a estratégia organizacional e o conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas, além de priorizar ações e permitir uma análise mais criteriosa quanto ao que é possível efetivamente realizar. Evita-se, portanto, projetos ou ideias de políticas e práticas sem vinculação com a real condição de execução. Um planejamento sólido também facilita a manutenção de caminhos adotados e dificulta bruscas mudanças de rumos sem motivações e divergentes do interesse público.

77. A seguir são analisadas as principais deficiências identificadas.

78. **Apenas 22% das organizações elaboram em estágio aprimorado plano específico para as funções de gestão de pessoas, alinhado com o plano estratégico organizacional (PGP1), e apenas 13% definem em estágio aprimorado objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada uma dessas funções (PGP4).**

79. O resultado indica que poucas organizações elaboram periodicamente plano(s) que oriente(m) todas as funções de gestão de pessoas. Além dessas, em torno de 32% declararam que adotam em menor parte ou em parte essa prática, indicando que não são todas as funções que carecem de planejamento. Ainda assim, resta 46% da amostra, que informou não realizar planejamento específico para função alguma.

80. Ressalte-se que a falta do plano não indica necessariamente falta de direção da área, pois em algumas organizações há esse direcionamento, entretanto é de conhecimento apenas da gestão da área ou eventualmente da alta administração.

81. Contudo, é fundamental que todos os colaboradores conheçam o direcionamento da área para que orientem seus esforços no sentido pretendido pela organização. Ademais, a elaboração de um plano permite que haja critérios objetivos de avaliação do desempenho da área de gestão de pessoas das organizações, oferecendo transparência na gestão e permitindo o controle pelos interessados.

82. O devido planejamento de cada função de gestão de pessoas também é importante em razão de permitir uma melhor alocação dos recursos públicos, com a destinação conforme os objetivos da área. Consequentemente evita-se o desperdício de pessoas e capacidades em determinadas funções e a falta em outras. Além disso, sem a definição de objetivos a serem atingidos, não se pode avaliar resultados e não será possível mensurar sua contribuição para a consecução da estratégia organizacional e corrigir eventuais falhas.

83. Outro aspecto relevante é que a falta de objetivos, indicadores e metas indica que as avaliações de desempenho dos gestores de gestão de pessoas são realizadas, na maioria das organizações, com base apenas em critérios subjetivos. Os riscos envolvidos são a manutenção de gestores inadequados para as funções, a falta de oportunidade a profissionais efetivamente capacitados para as funções e a manutenção de situações ou mesmo atividades que possam contrariar o interesse público e os objetivos organizacionais.

84. Cabe ressaltar que o TCU já prolatou recomendações para correção dessas deficiências de controle, a exemplo das colacionadas abaixo:

(...) em atenção aos princípios da transparência e da prestação de contas, estabelecer formalmente: (i) objetivos de gestão de pessoas alinhados às estratégias de negócio; (ii) indicadores para cada objetivo definido, preferencialmente em termos de benefícios para o negócio; (iii) metas para cada indicador definido, atentando-se para as metas legais de cumprimento obrigatório; (iv) mecanismos para que a alta administração acompanhe o desempenho da gestão de pessoas; (Acórdão 3.023/2013-Plenário, item 9.1.1.1)

(...) adote ações para que as unidades sob sua jurisdição realizem planejamento da gestão de pessoas, que deverá estar alinhado à estratégia organizacional, assegurar a definição de metas para a área e ações necessárias para alcançá-las e abranger as principais funções de recursos humanos; (Acórdão 2.212/2015-Plenário, itens 9.1.1, 9.2.1 e 9.3.1)

(...) elaboração de plano que assegure a definição de objetivos, indicadores e metas para todas as funções estratégicas desenvolvidas pela área de gestão de pessoas, com vistas a maximizar a sua contribuição para a consecução da estratégia organizacional; (Acórdão 99/2015-Plenário, item 9.1.1)

85. **Apenas 13% das organizações avaliam em estágio aprimorado os resultados alcançados por cada função de gestão de pessoas em comparação ao que foi planejado (PGP5).**

86. Como consequência da falta de objetivos, indicadores e metas, grande parte das Unidades de Gestão de Pessoas da APF e suas funções operacionais não são avaliadas adequadamente.

87. A avaliação de cada função de gestão de pessoas é fundamental para que se ofereça transparência sobre a real situação de seu desempenho e também de seus gestores e colaboradores, com base não em análises subjetivas por parte de membros da alta administração, mas baseado em critérios objetivos.

88. A avaliação das funções de gestão de pessoas deve ser realizada para fortalecer a capacidade de *Accountability* das organizações. Nesse sentido, a alta administração das unidades jurisdicionadas deve não apenas estabelecer objetivos, indicadores de desempenho, metas e mecanismos de monitoração, mas também a avaliação do que fora planejado.

89. Os resultados indicam que a avaliação é eminentemente subjetiva no caso de grande parte das Unidades de Gestão de Pessoas. Consequentemente, é possível que as Unidades e seus gestores não estejam executando corretamente o que é esperado pela organização e mesmo assim as situações existentes permaneçam indefinidamente, sem correções de rumos pela alta administração.

90. Considerando os recursos disponíveis, há o risco também de que profissionais de gestão de pessoas que realizem trabalhos que contribuam para a consecução da estratégia organizacional não sejam devidamente reconhecidos, por serem avaliados de maneira subjetiva. Portanto, é fundamental a definição de critérios objetivos de avaliação para uma maior profissionalização das Unidades de Gestão de Pessoas.

II.2.3 Planejamento da Força de Trabalho

91. A figura abaixo apresenta a distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Planejamento da Força de Trabalho.

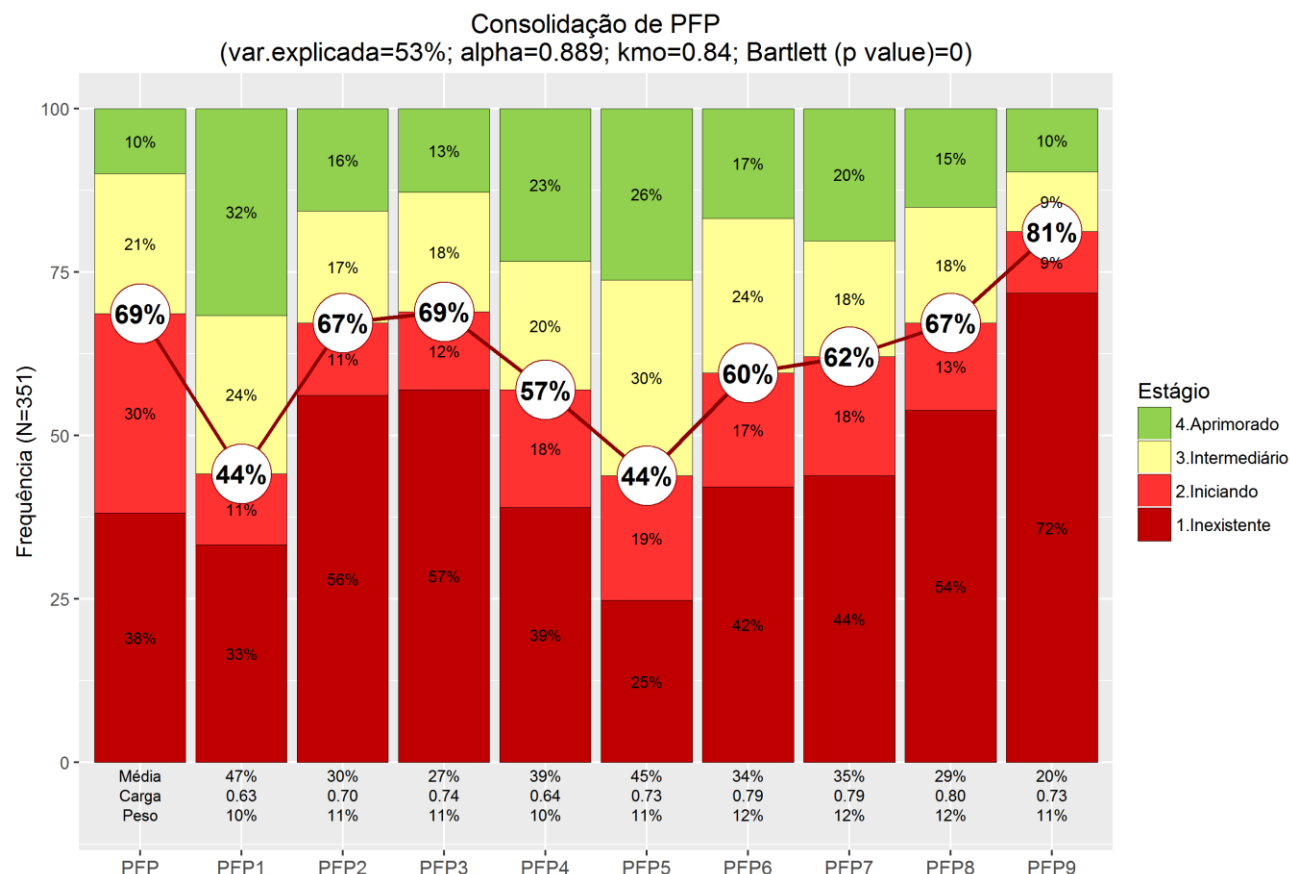


Figura 6. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Planejamento da Força de Trabalho

92. Observa-se que apenas 10% das organizações declararam estar em estágio aprimorado nesse fator, indicando que as organizações da APF ainda não realizam planejamento para avaliar as reais necessidades qualitativas e quantitativas da força de trabalho para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

93. Assim como o identificado no ciclo 2013, a reduzida adesão das organizações indica que esse tipo de planejamento na APF ainda não se baseia suficientemente em análises técnicas das necessidades atuais e futuras da força de trabalho, o que pode expor as organizações a diversos riscos.

94. É fundamental que a administração pública seja eficiente. Administrar a coisa pública de maneira eficiente é atender às necessidades fundamentais da sociedade de forma eficaz e com o menor custo possível. É importante mencionar que a eficiência é princípio que se soma aos demais princípios impostos à Administração, não podendo sobrepor-se a nenhum deles, especialmente ao da legalidade, sob pena de sérios riscos à segurança jurídica e ao próprio Estado de Direito.

95. Contudo, importante lição nos traz Juarez Freitas (2013):

(...)o controle sistemático dos atos administrativos encarta-se no controle da seleção de prioridades e da implementação das escolhas públicas, de sorte a perquirir sobre a qualidade, a longo prazo, de projetos e soluções. Em outras palavras, o controle de eficiência e eficácia pode-deve retirar as prioridades constitucionais das nuvens em que se encontram, em vez de deixar o agente político entregue a si mesmo e aos seus caprichos, não raro, inconfessáveis. (...) Afirmar-se, pois, que a discricionariedade vinculada não é contradição em termos. Não significa afirmar que inexista juízo de conveniência ou competência para escolher entre opções válidas *prima facie*. Para ilustrar: há relativa liberdade para realizar compras públicas, desde que compatíveis com o exame do Ciclo de vida dos produtos (como determina a Lei de Resíduos Sólidos). Quer dizer, a discricionariedade é indescartável, mas, numa gestão qualificada, serve apenas para incrementar a performance administrativa com eficiência (CF, art. 37) e eficácia (CF, art. 74), nunca para o contrário(...).

96. Dessa feita, é fundamental que as organizações da APF adotem práticas que permitam a identificação mais precisa de sua real necessidade da força de trabalho, em termos qualitativos e quantitativos, a fim de que se evite o desperdício de recursos públicos, com o conseqüente aumento da eficiência.

97. O processo de planejamento da força de trabalho busca exatamente identificar as lacunas entre as necessidades atuais e futuras da organização e a capacidade existente, tanto em termos quantitativos como qualitativos. Um planejamento adequado da força de trabalho permite à organização o alinhamento entre a força de trabalho e a estratégica organizacional, assim como o desenvolvimento de um quadro sobre as lacunas de competências existentes e as necessidades futuras da organização.

98. Além disso, auxilia a organização a tomar decisões mais adequadas sobre seleção de colaboradores externamente e a movimentação de colaboradores dentro da organização. Também permite estruturar a organização conforme a estratégia e a força de trabalho disponível.

99. Um adequado planejamento da força de trabalho permite, ainda, a identificação de unidades organizacionais com excesso de colaboradores e outras unidades com carência. A partir dessa identificação, pode-se, por exemplo, adotar ações para balancear melhor a carga de trabalho, evitando-se situações de excesso de carga em alguns colaboradores enquanto há ociosidade de um outro conjunto.

100. Outro risco relevante e imediato, decorrente da situação encontrada, é a tomada de decisões inadequadas por parte da alta administração, tanto em relação à contratação de novos colaboradores, como à alocação dos já existentes, devido à falta de dados objetivos sobre a real situação da força de trabalho organizacional. Os dados apontam elevada probabilidade de haver decisões subjetivas e por vezes contrárias ao interesse público, gerando, por exemplo, desperdício de recursos com a contratação de pessoal sem a real necessidade.

101. Ademais, sem o devido planejamento, há o risco de entregas inadequadas por parte das unidades organizacionais devido à falta de pessoal ou à falta da qualificação necessária para o bom desempenho das suas atribuições.

102. O planejamento da força de trabalho é um processo que deve ser realizado de forma contínua pela organização, abrangendo: a definição e a atualização, com base em critérios técnicos, de tabelas de lotação necessária por unidade organizacional, entre outras ações de gerenciamento dessas tabelas; a análise e o monitoramento de informações sobre a força de trabalho; e a definição de estratégias de gestão de pessoas com base nas análises realizadas (Acórdãos 2.212/2015, 99/2015, 1.883/2015, 1.564/2015, 1.234/2015, todos do Plenário deste Tribunal, entre outros).

103. A seguir são analisadas as principais deficiências identificadas. Os percentuais apresentados se referem às organizações que marcaram o ponto máximo da escala de resposta do questionário.

104. **Apenas 32% definem de maneira documentada o quantitativo de referência de pessoal¹⁰ por unidade organizacional em estágio aprimorado (PFP1).**



105. Essa situação chama a atenção porque a definição documentada de quantitativo de referência é um processo básico e inicial do planejamento, pois não requer qualquer estudo técnico prévio ou mesmo aprofundado sobre a força de trabalho.

106. Observa-se, portanto, alta probabilidade de os processos de seleção externa, alocação inicial e movimentação interna de pessoal estarem sendo realizados com base em parâmetros subjetivos. Possíveis efeitos dessa situação são o desperdício de recursos públicos e a entrega insatisfatória de serviços para a sociedade.

107. Apenas 16% utilizam, em estágio aprimorado, procedimentos técnicos para definir o quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional (PFP2).

108. O resultado indica que poucas organizações da APF possuem um processo adequado e estruturado de dimensionamento da força de trabalho necessária para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

109. O planejamento da força de trabalho, como a maioria das ferramentas de gestão, não deve ser excessivamente sofisticado. Em função disso e da necessidade de adequação à realidade de amostra muito ampla e heterogênea de organizações, o questionário deste ciclo de 2016 não estipulou técnicas específicas de dimensionamento, aceitando quaisquer procedimentos objetivos. Ainda assim, 56% da amostra declarou não definir o quantitativo necessário de pessoal para unidade alguma.

110. Cabe salientar que a finalidade de utilização de procedimentos técnicos é evitar cálculos grosseiros e imprecisos sobre as necessidades de colaboradores, bem como incentivar a vinculação mais profissional da gestão de pessoas à gestão estratégica da organização, estabelecendo critérios objetivos e dando transparência à gestão. A sua utilização permite também o estabelecimento de metas para a gestão de pessoas, tanto em termos qualitativos como quantitativos, além de uma adequada alocação entre as unidades organizacionais, inclusive oferecendo a possibilidade de comparação entre organizações semelhantes.

111. O resultado apresentado também é preocupante, pois sabe-se que parte significativa dos servidores federais não está diretamente envolvida na prestação de serviços à sociedade. Conseqüente, há o risco de crescimento além do necessário do número de colaboradores em áreas de não prestação direta de serviços. Além de que, como a mensuração objetiva dos resultados obtidos por esse contingente de colaboradores alocados em processos de apoio tende a ser mais difícil, a vinculação de alocação baseada em critérios técnicos tende a ser mais difícil.

112. Apenas 20% das organizações da APF identificam em estágio aprimorado o perfil profissional requerido/desejado para as ocupações críticas das organizações (PFP7).

113. Ocupações críticas foram definidas no glossário do levantamento como sendo aquelas que possuíssem vinculação direta com o negócio da organização e fossem de difícil reposição. A falta de profissionais nessas ocupações com os perfis requeridos ou desejados gera um risco imediato para o negócio da organização e para os serviços prestados para a sociedade. Por essa razão, é preocupante o baixo percentual de adesão à prática em destaque.

114. Vale lembrar que, por meio do item 9.1.1.4 do Acórdão 3.023/2013-TCU-Plenário, decorrente do 1º Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas, foi recomendado aos OGS que orientassem as unidades sob suas respectivas jurisdições sobre a necessidade de “fundamentar os processos de recrutamento e seleção (internos e externos) em perfis de competências(...)”.

II.2.4 Unidade de Gestão de Pessoas como Parceira Estratégica

115. A figura abaixo apresenta a distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Unidade de Gestão de Pessoas (UGP) como Parceira Estratégica.

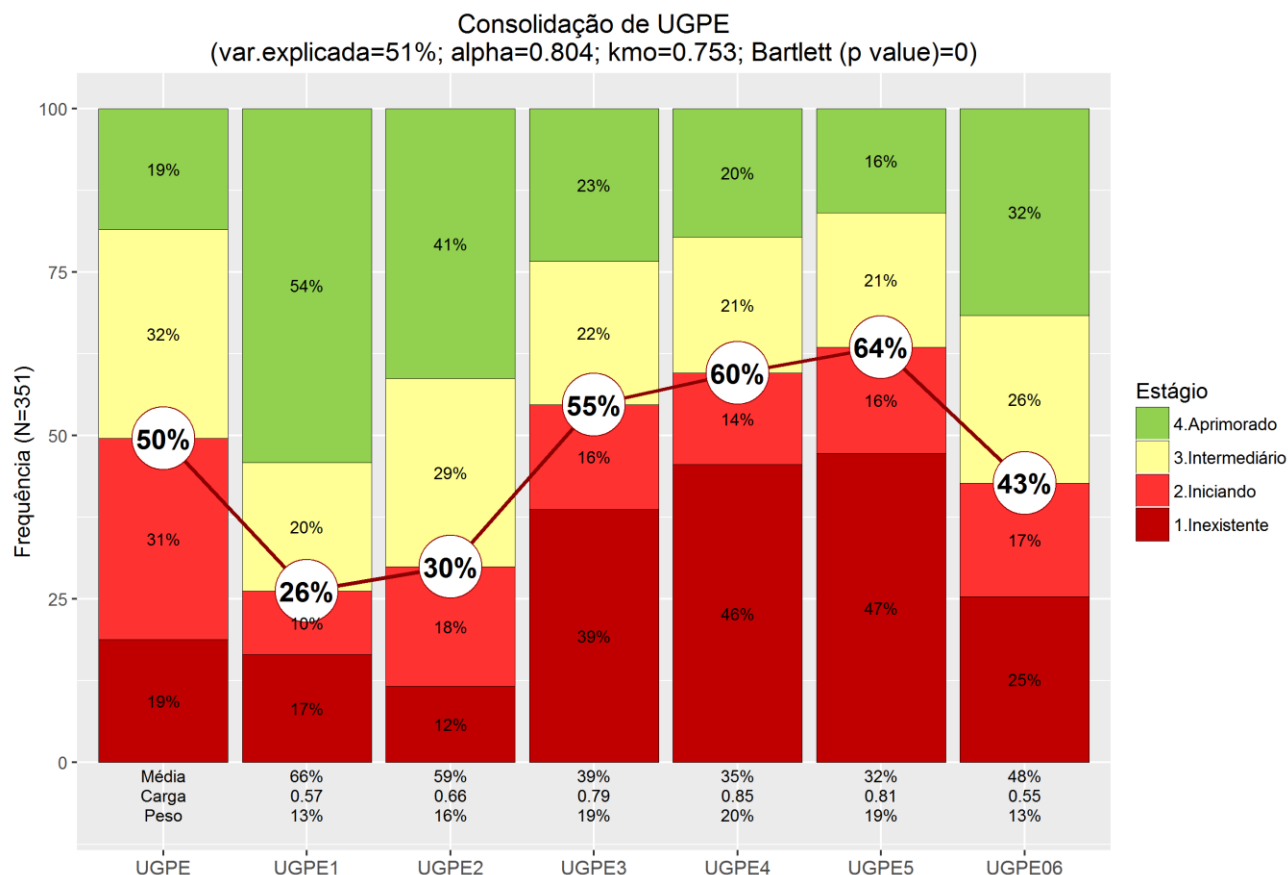


Figura 7. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator UGP como Parceira Estratégica

116. O resultado indica que 50% das organizações estão em estágio de capacidade inexistente ou inicial nesse quesito. Em 2010, a OCDE realizou uma avaliação da gestão dos recursos humanos na APF, concluindo que:

(...)As autoridades brasileiras têm reconhecido a necessidade de desenvolver uma cultura de planejamento estratégico e coordenação setorial na administração pública. De fato, a julgar pelas funções, atividades e responsabilidades dos departamentos de recursos humanos em diferentes ministérios, a gestão de recursos humanos ainda não parece ser considerada uma área estratégica para buscar objetivos governamentais mais amplos.(...)

117. Cerca de seis anos após a realização da avaliação da OCDE, os resultados indicam que a situação permanece semelhante a encontrada em 2010, com as organizações não considerando a área de gestão de pessoas como uma unidade estratégica para o negócio da organização.

118. A base para que a gestão de pessoas possa oferecer valor para a organização e contribuir para a estratégia organizacional (consequentemente com as entregas para a sociedade) dependem da compreensão mais ampla do papel da gestão de pessoas. Isso implica em mudança de uma visão tradicional, de que a área é apenas um cartório de informações funcionais, para uma compreensão mais ampla de seu papel estratégico e do ganho que essa área pode gerar em termos de desempenho organizacional.

119. Não por outro motivo, a Resolução do CNJ 240, de 9 de setembro de 2016, estabelece que:
 Art. 4º São diretrizes para o planejamento das ações relacionadas à gestão de pessoas:
 (...)

II – garantir que os responsáveis pela área de gestão de pessoas participem efetivamente do planejamento, da execução e do aprimoramento da estratégia do órgão. (...)

120. Reforçar o papel da área de gestão de pessoas também envolve o desenvolvimento e formação de todos os gestores da organização responsáveis pelas funções de gestão de pessoas, tais como seleção, reconhecimento, gestão do desempenho, dentre outras, e o seu papel para os resultados organizacionais.

121. Os resultados do levantamento indicam que 54% das organizações envolvem profissionais de gestão de pessoas no processo de planejamento estratégico organizacional (UGPE1), prática recomendada por diversas referências utilizadas na presente avaliação, tais como o *HCAAF* e a *Carta Iberoamericana de la Función Pública*.

122. Contudo, para que a UGP efetivamente contribua com a estratégia organizacional, também é necessária maior atenção quanto à profissionalização dos servidores lotados nessa unidade. E os dados coletados apontaram uma situação desfavorável: apenas 23% das organizações definem perfis profissionais requeridos/desejados para as ocupações da UGP (UGPE3). Essa deficiência básica compromete significativamente a capacidade dessa unidade de se profissionalizar e exercer um papel mais estratégico na organização.

II.3. Gestão da Liderança e do Conhecimento

II.3.1 Gestão da Liderança e Processo Sucessório

123. A figura abaixo apresenta a distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Gestão da Liderança e Processo Sucessório.

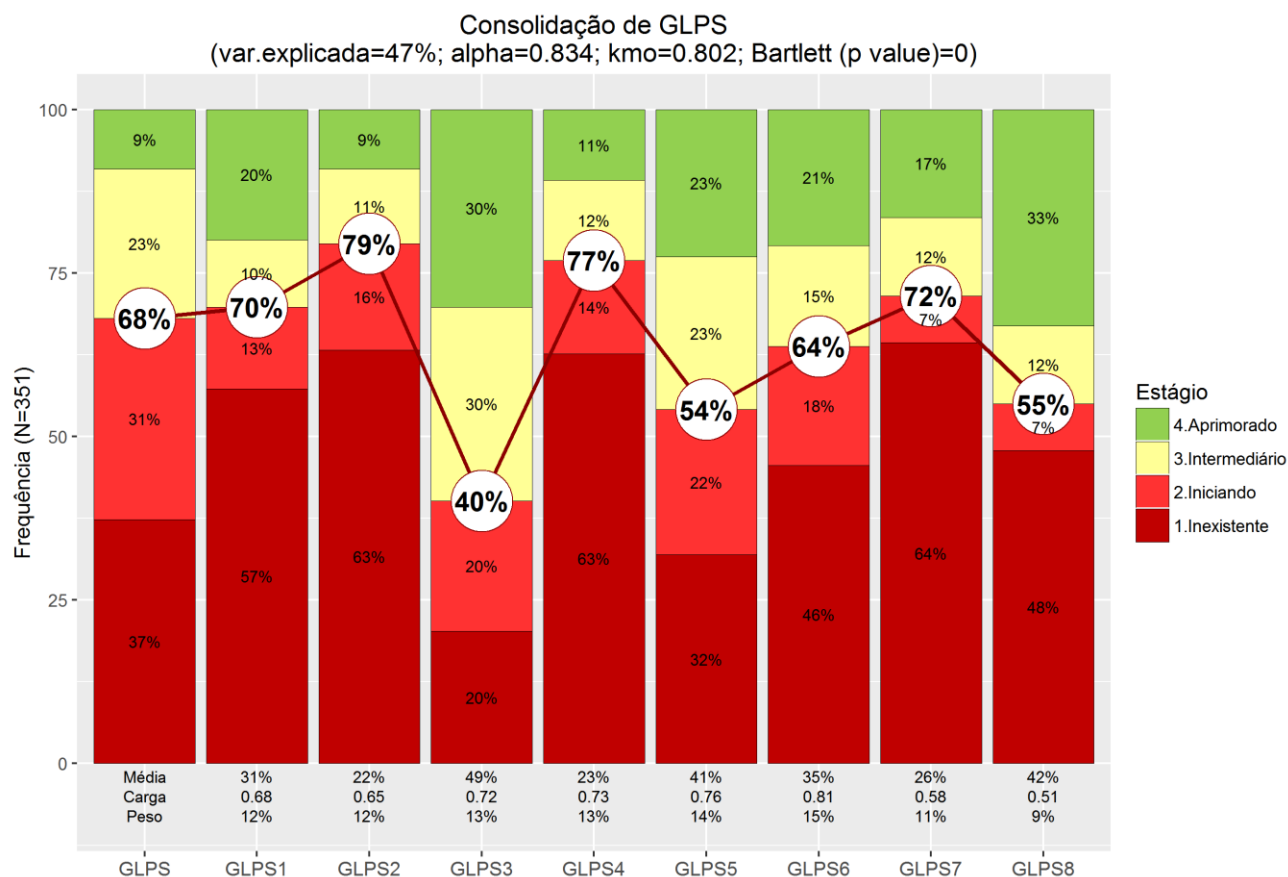


Figura 8. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Gestão da Liderança e Processo Sucessório

124. Os resultados indicam que apenas 9% das organizações da APF possuem nível aprimorado na gestão da liderança organizacional. Ou seja, selecionam, desenvolvem e avaliam os gestores com base em perfis profissionais, além de garantir a disponibilidade de profissionais capacitados para assumirem posições de gestão.

125. A Administração Pública dispõe de uma série de poderes para executar o conjunto de suas funções, para sempre fazer prevalecer o interesse público sobre o interesse particular. Entre esse conjunto de poderes está o poder discricionário. Trata-se de um poder que oferece à Administração maior liberdade de prática em seus atos, permitindo um juízo de oportunidade e conveniência. Oferece então a oportunidade do gestor (executor do ato administrativo) tem uma maior gama de escolha. Entretanto, a discricionariedade, repise-se, tem o objetivo de atingir o interesse público, e jamais, sob pena de ilegalidade, atender a interesses individuais do administrador público.

126. A nomeação de servidores para cargos de gestão, em geral, está ligada à discricionariedade de escolha do administrador público, afastando a necessidade de processos seletivos formais, tais como o concurso público. Entretanto, essa escolha deve recair sobre profissionais capacitados para exercer da melhor maneira possível (dentre as possibilidades disponíveis) as funções públicas, pois o interesse é público e não do administrador público.

127. Essa escolha deve ser guiada pelo princípio da legalidade, mas também pelo princípio da eficiência, ou seja, para uma gestão qualificada não serve apenas cumprir os princípios legais, mas deve ser guiada pelo profissionalismo. A escolha dos gestores escorada **apenas** na confiança de quem escolhe, sem considerar qualquer perfil profissional requerido/desejado para a posição, não cumpre os requisitos do princípio da eficiência. Uma escolha inadequada gera o risco de que as atividades de gestão na APF estejam sendo realizadas por profissionais sem a devida qualificação, comprometendo os resultados organizacionais.

128. Nesse sentido, verifica-se que os resultados apresentados evidenciam a pouca atenção dispensada a escolha e capacitação dos gestores públicos. Isso não significa, *a priori*, que os atuais gestores não possuem perfis adequados para as atividades de gestão. Contudo, qualquer avaliação sobre a adequação ou não de um profissional para determinada atividade ou conjunto de atividades (incluindo as de gestão) deve passar por um perfil ideal, ou seja, critérios para a ocupação por meio dos quais será possível avaliar a aderência dos colaboradores a esse perfil.

129. Verifica-se que poucas organizações definem esses perfis ideais, indicando que as escolhas ainda são realizadas apenas a partir de critérios subjetivos de quem escolhe e de relações sociais prévias existentes entre quem escolhe e quem é escolhido. Além disso, é fundamental que se ofereça transparência a esses perfis, pois permite o efetivo controle da gestão.

130. A consequência provável dessa deficiência nos processos de seleção, avaliação e capacitação dos gestores é a geração de resultados aquém do que a organização poderia entregar para a sociedade, e, além disso, uma diminuição da motivação dos colaboradores da organização, pois verificam que as escolhas para os cargos em comissão e funções comissionadas de gestão independem dos perfis profissionais apresentados pelos colaboradores.

131. A maior flexibilidade autorizada pela legislação não significa que outros princípios da administração pública como os da impessoalidade, eficiência e transparência possam ser inobservados. No setor público, todos os processos de seleção, alocação e movimentação de pessoas devem ter como principal objetivo a escolha de pessoas que **melhor** atendam ao interesse público.

132. Por fim, é importante ressaltar o elevado risco para o interesse público, quando escolhas de gestores atendem apenas a interesses particulares. Por isso, inclusive, após 28 anos da Constituição Federal e após uma série de escândalos relacionados a escolhas sem base em critérios técnicos para cargos de gestão na APF, foi editada a Lei 13.346, de 10 de outubro de 2016, que determina:

(...) Art. 5º Ato do Poder Executivo federal definirá os critérios, perfil profissional e procedimentos gerais a serem observados para a ocupação das FCPE e dos cargos em comissão do Grupo-DAS.

§ 1º Os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão:

I - incluir em seus planos de capacitação ações destinadas à habilitação de seus servidores para o exercício das FCPE e para a ocupação de cargos em comissão do Grupo-DAS, com base no perfil profissional e nas competências desejadas e compatíveis com a responsabilidade e complexidade inerentes à função ou ao cargo;

II - estabelecer programa de desenvolvimento gerencial para os ocupantes das FCPE e de cargos em comissão do Grupo-DAS.

§ 2º Cabe à Fundação Escola Nacional de Administração Pública - ENAP:

I - apoiar e promover os programas de capacitação referidos neste artigo; e

II - coordenar e supervisionar os programas de capacitação gerencial de pessoal civil executados pelas demais escolas de governo da administração pública federal.

§ 3º Poderão ser considerados nos critérios para ocupação de DAS e de FCPE a conclusão, com aproveitamento, de cursos legalmente instituídos para a formação e o aperfeiçoamento de carreiras.(...)

133. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa também reconhece o papel fundamental da gestão da liderança como requisito da boa governança. Entre outras orientações, recomenda ao comitê de gestão de pessoas “avaliar e supervisionar as práticas e processos de sucessão em todos os níveis hierárquicos da organização” (IBGC, 2009, p. 47). O objetivo é assegurar a disponibilidade de colaboradores qualificados para a substituição devido a saída de gestores.

134. Verifica-se que a legislação, normas e recomendações do TCU ainda não são respeitadas em sua totalidade, colocando em risco o interesse público e desrespeitando os princípios da legalidade e eficiência da Administração Pública.

135. A seguir são analisadas as principais deficiências identificadas nesse fator.

136. **57% das organizações não definem de maneira documentada e específica o perfil profissional desejado/requerido para ocupação de gestão alguma (GLPS1).**

137. É importante ressaltar que a definição dos perfis profissionais deve ser documentada, com o objetivo de evitar que a definição seja de conhecimento apenas do administrador público que irá selecionar o ocupante da posição de gestão, favorecendo a transparência e o controle.

138. Deve também ser específica, para afastar a possibilidade do estabelecimento de perfis genéricos, ou seja, sem vinculação com a especificidade das atividades desenvolvidas, o que gera o risco de que qualquer indivíduo, mesmo sem a devida qualificação, possa ocupar as posições de gestão.

139. O TCU já fez recomendações sobre o tema, a exemplo das prolatadas no Acórdão 2.212/2015-TCU-Plenário:

“(…) 9.1. recomendar, com fulcro na Lei 8.443/1992, art. 43, inciso I, c/c RITCU, art. 250, inciso III, ao Conselho Nacional de Justiça (§ 4º do art. 103-B da Constituição Federal) que: (...)

9.1.4. oriente as unidades sob sua jurisdição acerca da importância e da necessidade de definirem o perfil profissional desejado para posições críticas de liderança e adotarem mecanismos para que o processo de escolha dos ocupantes dessas posições utilize, preferencialmente, o perfil definido;(…)

9.2. recomendar, com fulcro na Lei 8.443/1992, art. 43, inciso I, c/c RITCU, art. 250, inciso III, à Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Serviço Público (art. 23 do Decreto 7.675/2012) que:

9.2.5. oriente as unidades integrantes do SIPEC acerca da importância de definirem o perfil profissional desejado para posições críticas de liderança e adotarem mecanismos para que o processo de escolha dos ocupantes dessas posições utilize, preferencialmente, o perfil definido;”

140. Ressalte-se que a falta de definição dos perfis inviabiliza uma avaliação objetiva sobre a possibilidade de haver dentro da organização colaboradores mais bem preparados e qualificados em

relação aos atuais ocupantes. Além disso, uma seleção mais objetiva fortalece o princípio da impessoalidade, pilar da administração pública.

141. **Apenas 9% das organizações estão em estágio aprimorado na utilização de perfis profissionais desejados/requeridos para a escolha de gestores (GLPS2).**

142. Como poucas organizações estão em nível aprimorado na definição de perfis profissionais para as posições de gestão, a consequência é a de que ainda menos organizações utilizem esses perfis para a seleção de seus gestores, conforme recomendação do Acórdão 2.212/2015 – TCU- Plenário.

143. O resultado identificado é preocupante, pois evidencia escolhas baseadas tão somente em critérios subjetivos, de relações sociais dos colaboradores e baseado **apenas** em confiança. A consequência provável dessa situação é de que muitos processos de seleção de gestores não estejam resultando nas escolhas mais adequadas às necessidades organizacionais.

144. Em 2010 a OCDE realizou avaliação sobre a gestão de pessoas do governo brasileiro e relatou a seguinte situação:

(...)A flexibilidade proporcionada pelo sistema DAS é necessária, em alguns casos, para permitir uma progressão mais rápida para indivíduos de alto desempenho, facilitar a entrada de indivíduos que não são servidores públicos no sistema, dar aos gerentes a possibilidade de adquirir diferentes conjuntos de habilidades e competências, e permitir alguma discricionariedade na escolha dos gestores seniores. Essa flexibilidade, no entanto, **não deve vir em detrimento da transparência do sistema**, com uma diferenciação entre cargos de alto nível que exigem nomeações discricionárias e aqueles que necessitam de processos para garantir que os melhores servidores sejam recrutados de forma transparente. Esta transparência é necessária tanto para candidatos internos (servidores públicos existentes) quanto para externos. Isto irá contribuir não só para assegurar a equidade e confiança, mas também para fortalecer a profissionalização do serviço dos altos servidores públicos. **Transparência não significa que os servidores devem ser contratados por meio de concursos que, principalmente, testam suas habilidades e conhecimentos acadêmicos, como é o caso de outras carreiras. Em vez disso, o recrutamento deve confiar mais na comparação das exigências profissionais com os perfis de competência dos candidatos.** (grifo nosso).

145. Observa-se no relatório da OCDE (2010) que os países mais avançados em governança de pessoas no setor público adotam a definição de perfis profissionais como critério básico para a seleção de profissionais de gestão. A discricionariedade da escolha não ocorre em detrimento dos perfis profissionais, mas está escorada nos perfis profissionais; pois deve, para o bem do interesse público, selecionar os profissionais mais bem qualificados.

146. É de fundamental importância para o interesse público, para o desempenho das unidades organizacionais, para o desempenho das organizações e para o desempenho da APF que se estabeleçam processos transparentes, impessoais e eficientes de seleção de gestores.

147. **63% das organizações não realizam ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas de gestão (GLPS4).**

148. O resultado evidencia que, em caso de vacância para as ocupações críticas de gestão, não está garantida a sucessão desses cargos ou funções comissionadas por profissionais devidamente qualificados. E essas ocupações críticas são aquelas diretamente relacionadas ao negócio da organização e que são de difícil reposição.

149. Devido à importância da capacitação dos gestores, normas específicas direcionam a APF nesse sentido, conforme se observa no art. 5º, parágrafos 4º e 5º da Lei 11.416, art. 17 da Lei 13.303/2016, art. 3º, inciso III do Decreto 5.707/2006. Além disso, há as recomendações constantes no Acórdão 2.212/2015 – TCU – Plenário.

150. A falta de colaboradores preparados para assumir os desafios de gestão críticos da organização coloca em risco as entregas que as organizações devem gerar para a sociedade ou mesmo que essas entregas possuam qualidade abaixo da aceitável.

151. O processo sucessório inicia-se com a definição dos perfis profissionais, pois é a partir deles que o recrutamento, seleção e desenvolvimento de gestores irá funcionar. Por isso, o presente levantamento enfatizou de maneira significativa essa definição, pois é processo básico e primordial para o desenvolvimento de políticas e práticas de gestão de pessoas.

152. **Apenas 17% das organizações da APF estabelecem em estágio aprimorado metas de desempenho individuais para os gestores alinhadas com as metas organizacionais (GLPS7).**

153. Considerando que o desempenho de qualquer colaborador que atue na APF deve estar vinculado a metas das organizações em que atuem, importa registrar que o resultado preocupa especialmente por duas razões.

154. A primeira é a identificação de que as bases para a realização das avaliações de desempenho dos gestores podem não estar vinculadas com o resultado da própria organização. Isso gera o risco de que os critérios utilizados para a avaliação de desempenho independam das realizações dos gestores e sim de avaliações subjetivas ou de relações sociais existentes entre avaliadores e avaliados.

155. A segunda razão é a falta de identificação com base no desempenho efetivamente executado de necessidades de treinamento e desenvolvimento dos ocupantes de posições de gestão. Isso coloca em risco as entregas das unidades organizacionais, pois pode manter indefinidamente profissionais com baixa qualificação nessas posições.

II.3.2 Treinamento e Desenvolvimento

156. Abaixo apresenta-se a distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Treinamento e Desenvolvimento.

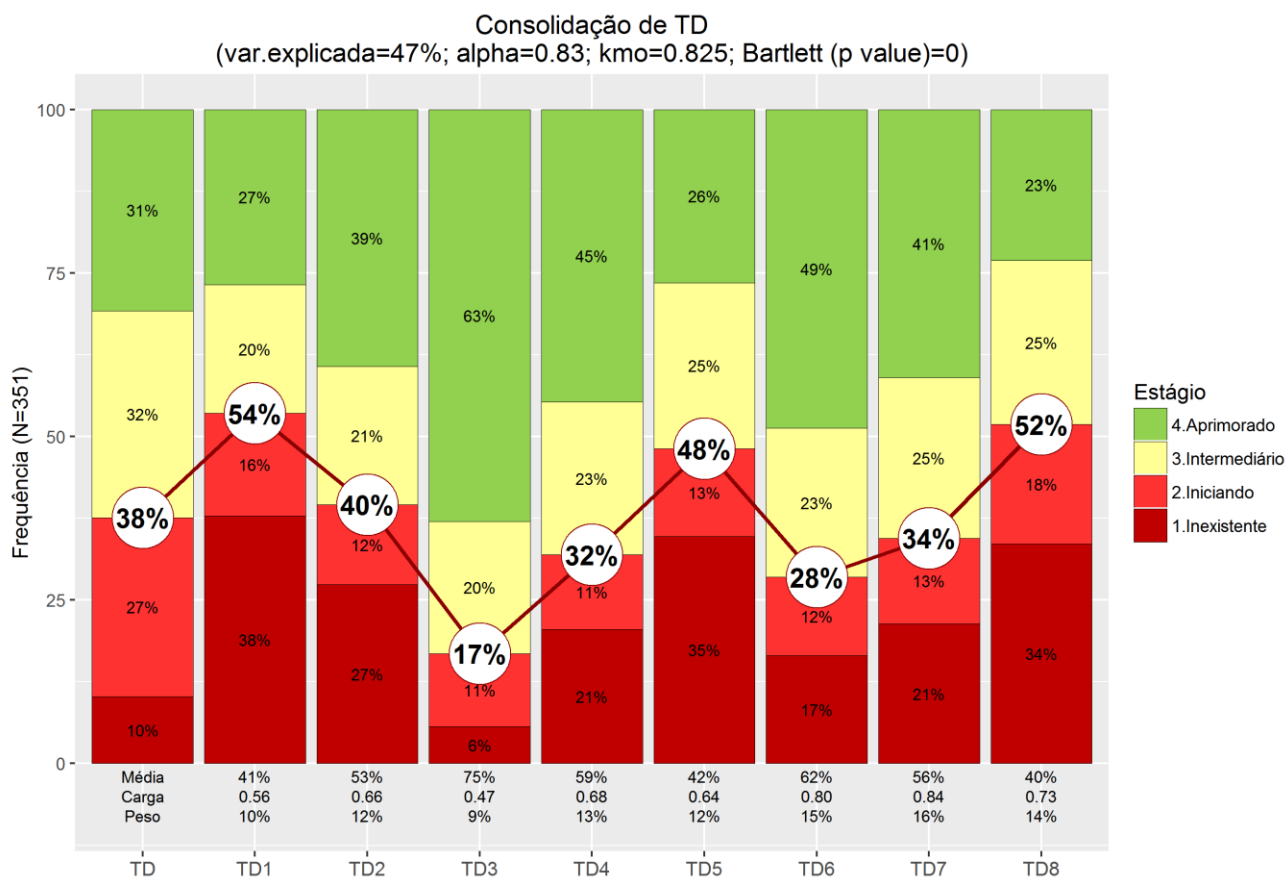


Figura 9. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Treinamento e Desenvolvimento

157. Neste fator foi observado um dos melhores resultados na presente avaliação. A equipe da Secretaria de Fiscalização de Pessoal identificou que, no primeiro ciclo, realizado em 2013, práticas relacionadas a capacitação estavam subavaliadas sob dois aspectos. Primeiro, a relevância tanto teórica como prática que o desenvolvimento dos colaboradores possui para o desempenho individual e organizacional. E o segundo aspecto, a importância dispensada pelas organizações quanto a esse conjunto de políticas e práticas.

158. Práticas de treinamento e desenvolvimento contribuem decisivamente para que a organização execute suas estratégias e cumpra sua missão institucional. Possuem também influência positiva no desempenho individual e como consequência, organizacional. A contribuição de ações educacionais para o desenvolvimento das potencialidades individuais as colocam em posição de destaque nas estratégias organizacionais. Seu papel está em contribuir para o desenvolvimento do desempenho no trabalho ao permitir a vinculação entre as necessidades das tarefas e capacidade do ser humano em realizá-las. Proporciona maior efetividade dos indivíduos frente aos desafios enfrentados.

159. Por isso é fundamental que as organizações invistam suficientes recursos em políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento, para que possa contar com uma força de trabalho preparada para os desafios e cobranças da sociedade.

160. Como consequência, as organizações da APF devem avaliar sempre as ações educacionais executadas, tanto quanto aos custos envolvidos, quanto aos resultados objetivos alcançados. A avaliação da influência de uma única ação educacional¹¹ dentro de um contexto em que o conhecimento é obtido de múltiplas maneiras é uma tarefa desafiadora. Contudo, são necessários, segundo as realidades organizacionais, critérios para a avaliação dos programas desenvolvidos para que se evite desperdício de recursos e que se desenvolvam ações que contribuam efetivamente com a missão e estratégia organizacional.

161. Outro ponto relevante é a necessária atenção com o futuro da organização. O desenvolvimento educacional não pode estar apenas em ações de treinamento, ou seja, para suprir lacunas de competências para o desempenho atual dos colaboradores. Deve considerar as necessidades futuras da organização e planejar a força de trabalho de modo que a organização não seja constantemente surpreendida com necessidades de um conjunto de novas competências ainda a serem desenvolvidas e em curtos períodos.

162. A seguir são destacadas duas situações negativas e uma positiva observadas nesse fator.

163. Apenas 27% das organizações da APF identificam e documentam em estágio aprimorado as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos colaboradores (TD1).

164. A avaliação de desempenho não se restringe a uma atribuição de nota ou conceito de forma burocrática por parte de avaliadores a avaliados. É, na verdade, um amplo processo que tem por objetivo garantir o desempenho dos colaboradores em níveis esperados. Esse processo pode ser momento decisivo para se avaliar as necessidades de capacitação dos colaboradores. Comparado com o desempenho esperado, pode-se analisar as deficiências identificadas e propor ações educacionais para contribuir com a redução das diferenças detectadas.

165. Verifica-se, entretanto, que 54% das organizações não utilizam o processo de avaliação de desempenho para colher informações mais amplas sobre os colaboradores, ou o utilizam de forma ainda muito incipiente. Essa deficiência gera um conjunto impreciso de informações e em consequência dificuldades para planos periódicos de capacitação mais acurados, alinhados com as reais necessidades individuais de treinamento e desenvolvimento.



166. Cabe salientar que, no Acórdão 2.212/2015-TCU-Plenário, já foi recomendado ao CNJ (item 9.1.3) e à SEGRT/MP (9.2.4) que adotassem medidas para melhorar essa situação específica. Além disso, essa boa prática, que visa fortalecer a integração entre o sistema de avaliação de desempenho e o de capacitação, decorre de diretriz estabelecida no Decreto 5.707/2006:

Art. 3º São diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

(...)

VII - considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si; (...)

167. Ressalte-se que, analisando o percentual de não adoção da prática, foi observada melhoria da situação em relação ao ciclo de 2013, no qual 47% das organizações relataram que não identificava as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho. No presente ciclo esse percentual diminuiu para 38% (Apêndice IV).

168. 48% das organizações da APF não desenvolvem ações educacionais (ou as realizam para a menor parte dos colaboradores) para ocupações críticas da organização que não são de gestão (TD5).

169. Considerando que os serviços prestados pela APF estão baseados no conhecimento técnico dos colaboradores e que há posições que influenciam diretamente os resultados desses serviços e são de difícil reposição (posições críticas), esse resultado é preocupante.

170. Efeito provável dessa situação é a falta de profissionais preparados para exercerem adequadamente as atividades relacionadas diretamente aos resultados organizacionais, colocando em risco os serviços prestados para a sociedade.

171. Resultado positivo identificado é o de que 63% das organizações oferecem incentivos para a capacitação contínua dos colaboradores, tais como bolsas de estudo, incentivos de certificação, dentre outros (TD3). Em 31% a prática é adotada parcialmente e em apenas 6% ela não é adotada.

172. O resultado revela o investimento de recursos por parte das organizações no desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Os incentivos oferecidos pela organização facilitam a participação dos colaboradores e em alguns casos são condições primordiais para que sejam realizadas, pois sem determinados incentivos os colaboradores estariam necessariamente privados de algumas ações. Dessa feita, o compromisso das organizações nesse sentido é fator positivo e deve ser ressaltado.

173. Contudo, ressalte-se que apenas o incentivo educacional não garante resultados das ações educacionais. Deve estar junto a identificação das reais necessidades individuais de capacitação e consequente avaliação desses incentivos.

II.3.3 Gestão do Conhecimento

174. Abaixo apresenta-se a distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Gestão do Conhecimento.

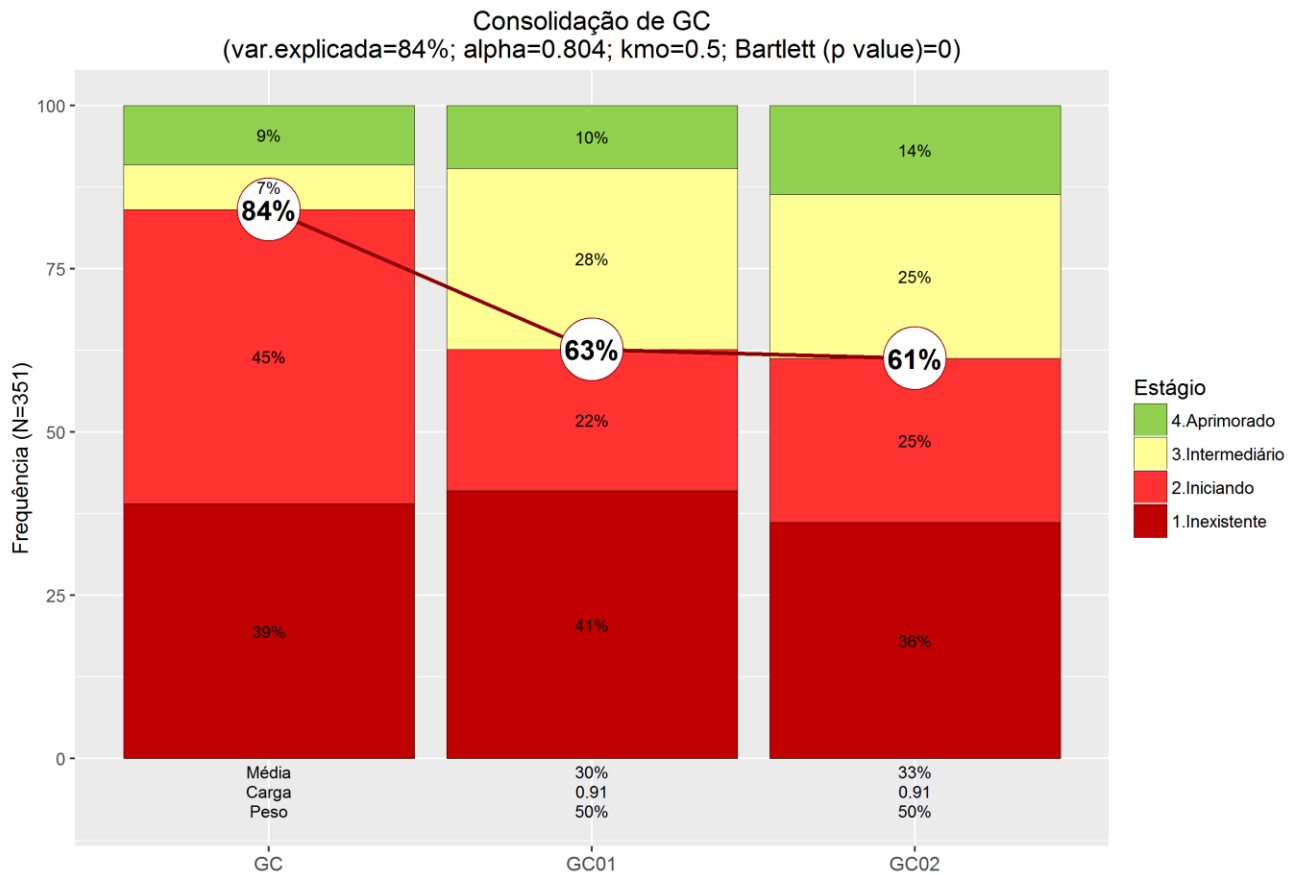


Figura 10. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Gestão do Conhecimento

175. A avaliação apontou que apenas 9% das organizações possuem sistemas aprimorados de gestão do conhecimento.

176. A gestão do conhecimento contribui tanto para a obtenção como para o compartilhamento da informação dentro da organização. Esse conhecimento contribui, como já mencionado, tanto para o desenvolvimento individual como de toda a organização.

177. Um ponto importante é a mudança de foco de formas mais tradicionais de capital, como formas físicas e financeiras, para um capital intelectual como fator chave para o desenvolvimento organizacional. O capital intelectual envolve informação, propriedade intelectual, experiências e esse capital está no centro dos modelos de negócio de qualquer organização e mesmo de qualquer nação que deseja crescer.

178. O desempenho organizacional no contexto atual depende então das formas em que as organizações adquirem e desenvolvem o conhecimento. Isso significa que a competitividade das organizações depende também de mecanismos e formas em que se organizam internamente. Para uma eficiente gestão do conhecimento, as organizações devem capturar, indexar e disponibilizar o conhecimento que produzem e utilizam. Esse processo facilita o compartilhamento de maneira racional para todos os envolvidos.

179. E esses princípios valem para o setor privado e também para o setor público, conforme o exposto por Batista (2012):

(...)As organizações privadas buscam sobreviver. Por isso, devem se preocupar constantemente em ser mais competitivas por meio da adoção de novos métodos e ferramentas de gestão, como a GC. Por outro lado, as organizações públicas não enfrentam essa ameaça. A mudança no setor público não é motivada por competição. O setor público lida com prestação de serviços, fornecimento de informações, compartilhamento e uso do conhecimento (CONG; PANDYA, 2003). Enquanto o setor

privado implementa a GC visando ao lucro e ao crescimento, a administração pública busca principalmente qualidade, eficiência, efetividade social e desenvolvimento econômico e social. Essa premissa é relevante, pois o modelo de GC para a administração pública brasileira deve contemplar a dimensão Resultados da GC para assegurar que, de fato, as iniciativas em GC tenham um impacto na qualidade dos serviços prestados à população, na eficiência na utilização dos recursos públicos, na efetividade dos programas sociais e na promoção do desenvolvimento. Além disso, a GC está relacionada e deve promover os princípios contemplados no Artigo 37 da Constituição Federal, a saber: A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados e do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência ... (BRASIL, 2008, p. 32 e 33). Assim, não basta uma organização pública melhorar – por meio da GC – a qualidade de um serviço público prestado à população sem observar, por exemplo, o princípio constitucional da impessoalidade, isto é, tratar de maneira igual todos os cidadãos-usuários.” (...)

180. Por isso, identificou-se que as organizações da APF necessitam dispensar mais atenção ao processo de gestão do conhecimento, com o objetivo de melhorar seu desempenho, aproveitar de maneira mais ampla o capital intelectual instalado e evitar o desperdício de recursos já disponíveis na organização.

181. É importante frisar que o questionário do levantamento tinha apenas dois itens para avaliar a gestão do conhecimento. Assim, o resultado da avaliação nesse fator deve ser utilizado com cautela, havendo maior probabilidade de não refletir a realidade.

II.4 Cultura Orientada para Resultados

II.4.1 Comunicação

182. Abaixo apresenta-se a distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Comunicação.

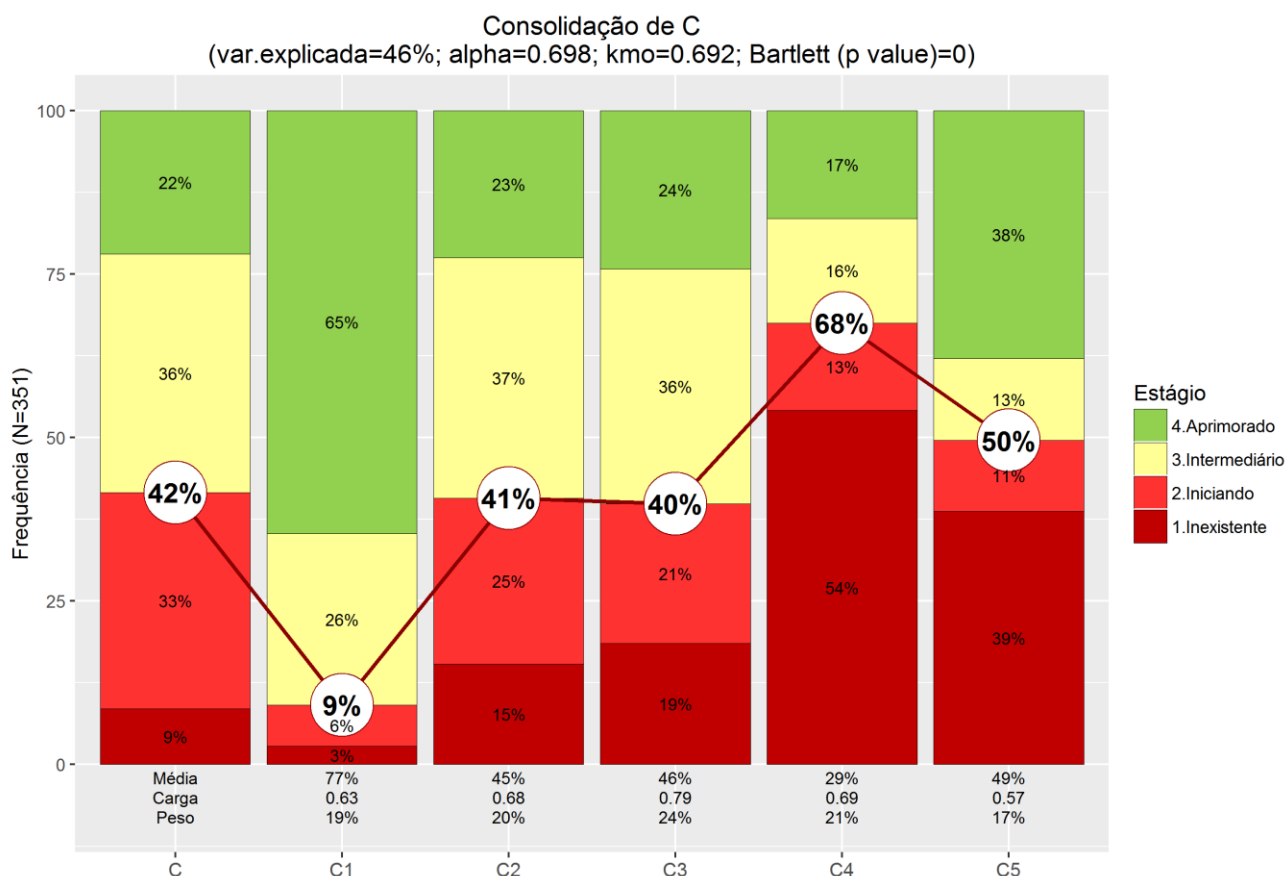


Figura 11. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Comunicação

183. Identificou-se que apenas 22% das organizações da APF estão em estágio aprimorado no fator, que busca avaliar ações de troca de informações e ideias com os colaboradores.

184. O processo de comunicação com os colaboradores visa clarificar objetivos, diminuir incertezas, envolver os colaboradores nas tomadas de decisão e ajudar a conectar as atividades realizadas com as estratégias organizacionais. Esse envolvimento não significa atribuir a cada decisão de gestão um processo de pesquisa de opinião ou consulta, mas envolver grupos que são diretamente envolvidos nos resultados das decisões e/ou possuem conhecimento sobre o tema nos processos.

185. A comunicação envolve conhecer as informações, iniciativas, sugestões, opiniões e mesmo demandas (procedentes) dos colaboradores. Contudo, não é via de mão única. Envolve também informar com precisão decisões e diretrizes da administração da organização, assim como comunicar com a máxima fluidez informações relevantes para o exercício das atividades organizacionais e relacionadas aos interesses dos colaboradores. Deve-se restringir apenas e tão somente informações que efetivamente devam ser mantidas de forma confidencial, pois, se divulgadas, podem objetivamente (e não segundo o juízo de um indivíduo ou pequeno grupo de pessoas) ter consequências negativas para a organização.

186. O processo de comunicação gera a percepção de pertencimento a uma organização, e possui resultados positivos no desempenho individual, pois a relação entre a atividade realizada e os objetivos da organização são clarificados, compreendidos, e são informadas as expectativas relacionadas a eles. Isso contribui para que os colaboradores possam focar os esforços nos objetivos informados e conseqüentemente incentivar o comprometimento organizacional.

187. Por isso, a *Carta Iberoamericana de la Función Pública* (2003) dedicou seção específica para tratar do tema, recomendando as seguintes práticas (tradução livre):

(...)50. As políticas e práticas de comunicação interna devem ser guiadas pelo seguinte:

a. Conhecer as informações, iniciativas, sugestões, opiniões e pedidos dos funcionários público.
b. Informar com precisão sobre as decisões e diretrizes das instâncias superiores da organização e fazer circular fluentemente as informações relevantes para os serviços e pessoas, utilizando critérios de transparência que limitam as informações confidenciais a estes assuntos que, pela sua natureza, devem permanecer confidenciais.

(c) reforçar a percepção de pertencimento e envolvimento dos trabalhadores no projeto global organizacional e estratégias governamentais.(...)

188. Uma boa comunicação é vital para qualquer mudança na organização. E sabe-se que as mudanças (de gestão, de políticas, da Alta Administração, etc.) são comuns na APF. Logo, é importante que os colaboradores conheçam o que ocorre e como essas mudanças irão afeta-los. Evita-se assim que o foco seja em se descobrir pelas mais diversas vias quais serão as mudanças e foca-se efetivamente nas atividades e serviços prestados pelas organizações à sociedade.

II.4.2 Avaliação de Desempenho

189. Abaixo apresenta-se a distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Avaliação de Desempenho.

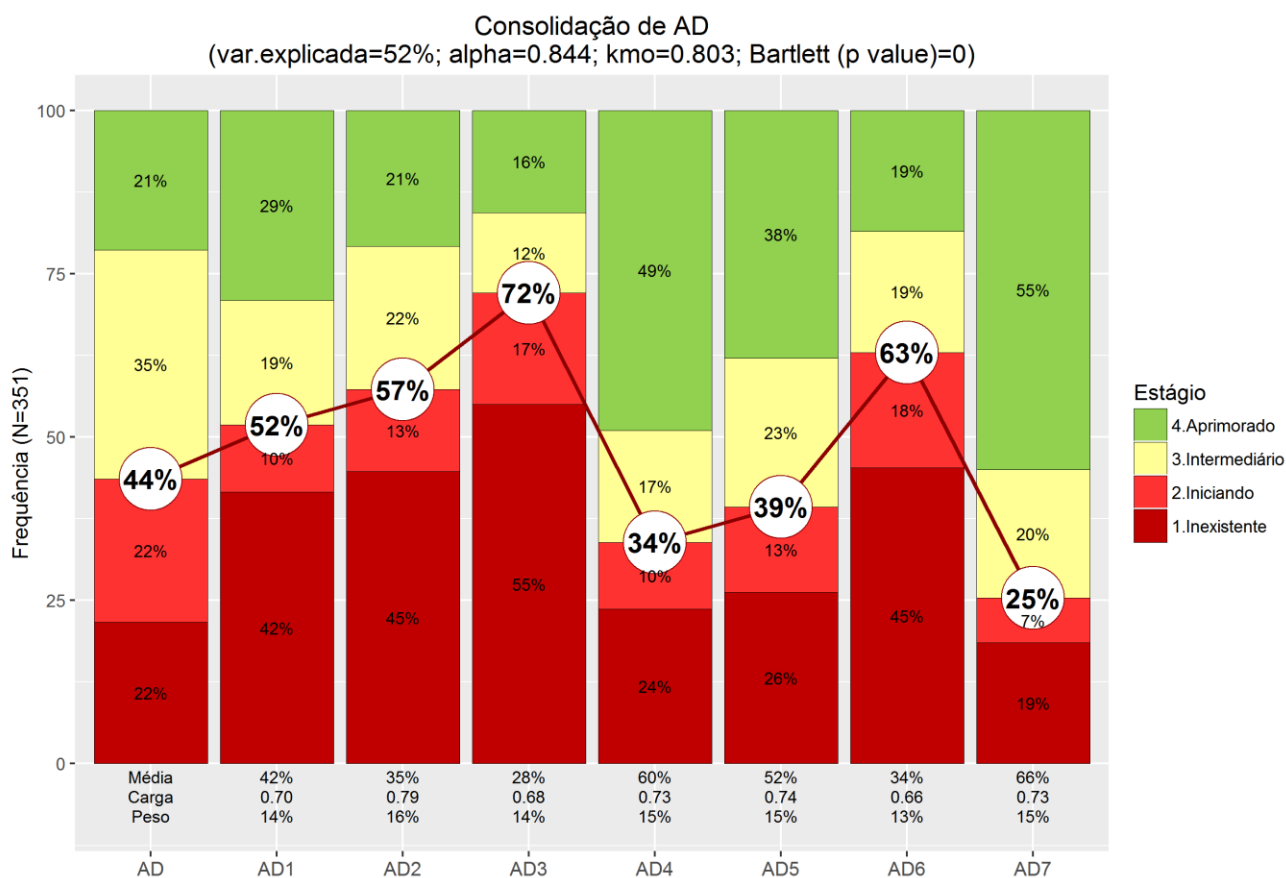


Figura 12. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Avaliação de Desempenho

190. Os resultados indicam que apenas 21% das organizações da APF desenvolvem uma avaliação de desempenho que esteja vinculada com os resultados planejados e diferencie altos e baixos níveis de desempenho dos colaboradores.

191. O processo de gestão do desempenho, do qual a atribuição de uma nota e conceito é apenas uma das fases, possui grande relevância nos processos de gestão organizacional e também no arcabouço legal da organização das mais diversas carreiras da APF.

192. Salvo poucas exceções, os colaboradores da APF, por mandado legal, devem ser avaliados sistematicamente segundo o seu desempenho. Isso significa a avaliação segundo o desempenho individual das tarefas e atividades a eles atribuídas, conforme se observa, por exemplo, nas Leis 11.784/2008, 12.300/2010 e 10.356/2001.

193. Nesse sentido o TCU fez as seguintes recomendações no Acórdão 2.212/2015-Plenário:

(...)9.1.recomendar, com fulcro na Lei 8.443/1992, art. 43, inciso I, c/c RITCU, art. 250, inciso III, ao Conselho Nacional de Justiça (§ 4º do art. 103-B da Constituição Federal) que:

(...)

9.1.1.adote medidas com vistas a implementar, no âmbito do Poder Judiciário, a avaliação de desempenho individual de servidores e gestores, estendendo, no que couber, aos membros da alta administração, assegurando a sua vinculação com as metas organizacionais e a identificação de suas necessidades de treinamento e desenvolvimento;

(...)

9.2.recomendar, com fulcro na Lei 8.443/1992, art. 43, inciso I, c/c RITCU, art. 250, inciso III, à Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Serviço Público (art. 23 do Decreto 7.675/2012) que:

(...)

9.2.3. monitore o cumprimento da diretriz constante do art. 140, inciso II, da Lei 11.784/2008, no que se refere à utilização da avaliação de desempenho como subsídio para o planejamento das ações de treinamento e desenvolvimento;

9.2.4. adote medidas com vistas a implementar, no âmbito do SIPEC, avaliação de desempenho individual ou outro mecanismo que possibilite a identificação de necessidades de treinamento e desenvolvimento dos ocupantes de cargos DAS 4 a 6;

(...)

9.3. recomendar, com fulcro na Lei 8.443/1992, art. 43, inciso I, c/c RITCU, art. 250, inciso III, ao Ministério da Defesa (art. 31 do Decreto 5.201/2004) que adote medidas com vistas a implementar, nos órgãos das Forças Armadas, no que couber e de acordo com a especificidade de cada Força, a avaliação de desempenho individual dos oficiais gerais, assegurando a identificação de suas necessidades de treinamento e desenvolvimento, bem como a formalidade e a periodicidade do processo avaliativo;(...)

194. O processo de gestão do desempenho busca promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos e subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal, conforme exposto, inclusive, no art. 3º, inciso VII, do Decreto 5.707/2006.

195. Além disso, contribui para alinhar os processos de trabalho com a missão e com os objetivos estratégicos da organização, apoia o processo de planejamento estratégico, identifica as necessidades de adequação funcional relacionadas a problemas de adaptação ao cargo, à função ou à organização, e democratiza o ambiente de trabalho, estabelecendo um diálogo contínuo com servidores e equipes a respeito dos resultados desejados pela organização, pelos cidadãos e pela sociedade.

196. O processo de gestão do desempenho é elemento integrador de diversas práticas de gestão de pessoas, pois oferece insumos para: a melhoria de programas de capacitação, o pagamento de gratificação de desempenho, a política de promoção e progressão no cargo ou carreira, e a identificação de falhas em equipes, gestores, processos, fluxos e condições de trabalho.

197. O processo de gestão de desempenho foi detalhadamente exposto na Lei 11.784/2008, conforme abaixo colacionado:

(...)Art. 149. O ciclo da avaliação de desempenho compreenderá as seguintes etapas:

I - publicação das metas globais, a que se refere o inciso I do caput do art. 144 desta Lei;

II - estabelecimento de compromissos de desempenho individual e institucional, firmados no início do ciclo de avaliação entre o gestor e cada integrante da equipe, a partir das metas institucionais de que tratam os arts. 144 e 145 desta Lei;

III - acompanhamento do desempenho individual e institucional, sob orientação e supervisão do gestor e da Comissão de Acompanhamento de que trata o art. 160 desta Lei, de todas as etapas ao longo do ciclo de avaliação;

IV - avaliação parcial dos resultados obtidos, para fins de ajustes necessários;

V - apuração final das pontuações para o fechamento dos resultados obtidos em todos os componentes da avaliação de desempenho;

VI - publicação do resultado final da avaliação; e

VII - retorno aos avaliados, visando a discutir os resultados obtidos na avaliação de desempenho, após a consolidação das pontuações.(...)

198. Considerando todos esses aspectos, especialmente a relevância e a previsão em lei dessa avaliação, é preocupante que muitas delas ainda não adotem de maneira efetiva a avaliação do desempenho de seus colaboradores.

199. A seguir apresentam-se as principais deficiências identificadas neste fator.



200. **42% das organizações da APF não estabelecem metas de desempenho individuais e/ou de equipes alinhadas com as metas organizacionais (AD1).**

201. O resultado apresentou melhora significativa em relação ao ciclo 2013, no qual 54% das organizações relataram que não estabeleciam as referidas metas.

202. É importante frisar que um processo de gestão de desempenho desvinculado das metas organizacionais é apenas um processo burocrático de atribuição de notas ou conceitos que não contribui para o desempenho individual e organizacional. A vinculação a metas organizacionais está prevista, por exemplo, no art. 149, inciso II, da Lei 11.784/2008, aplicável a diversas carreiras do Poder Executivo.

203. Nesse processo, além de se estabelecer metas para a contribuição individual dos colaboradores, pode-se verificar a real necessidade de determinados processos e fluxos de trabalho e simultaneamente contribuir com o planejamento da força de trabalho. Como consequência, há a possibilidade de aumento da eficiência da organização, evitando o desperdício de recursos públicos.

204. **45% das organizações não verificam se os colaboradores compreendem as expectativas relativas ao seu desempenho (AD2).**

205. Conforme já mencionado, uma comunicação efetiva é um processo de duas vias. Também no processo de avaliar o desempenho dos colaboradores, não basta o estabelecimento de expectativas de desempenho. É fundamental que os colaboradores compreendam o que se espera de cada um, em relação ao desempenho das tarefas e atividades.

206. Essa compreensão, além de contribuir com o incremento do desempenho individual, protege avaliados, avaliadores e toda a organização de eventuais críticas e mesmo processos administrativos e judiciais com base em insinuações de perseguições, atribuições indevidas de atividades, dentre outros. Ou seja, garante a transparência do processo.

207. Entretanto, o resultado apresentou melhora em relação ao ciclo de 2013, no qual 61% das organizações relataram que não adotavam a prática (Apêndice IV).

208. **55% das organizações da APF não verificam se há encontros regulares entre os avaliadores e os avaliados para acompanhar o desempenho (AD3).**

209. Segundo já descrito, a atribuição de nota ou conceito é apenas uma das fases de um processo de avaliação de desempenho. Contudo, a atribuição de uma nota ou conceito não é o principal objetivo de todo esse processo. A finalidade é principalmente garantir que as atividades sejam realizadas com determinado nível de qualidade. E a verificação periódica garante que, durante o período avaliativo, possam ser corrigidos rumos e eventuais falhas identificadas.

210. Dessa forma, garante-se maior eficiência no processo de avaliação de desempenho com a possibilidade de incremento no desempenho individual durante o período avaliativo, evitando o risco de que apenas ao final do processo detectem-se problemas. Por isso, é de fundamental importância os encontros regulares.

II.4.3 Relações com os Colaboradores

211. Abaixo apresenta-se a distribuição das organizações por estágio de capacidade neste fator.

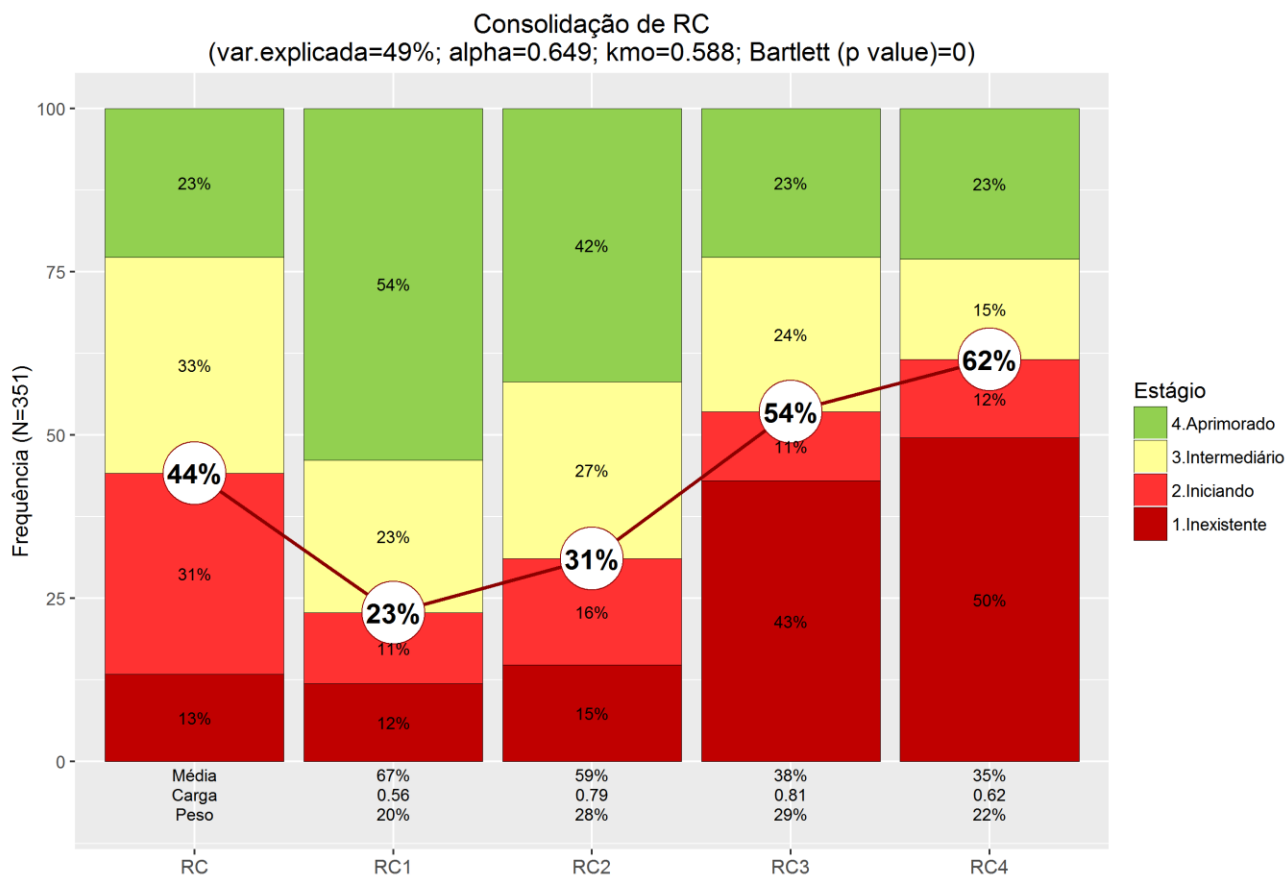


Figura 13. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Relações com os Colaboradores

212. As relações com os colaboradores é parte fundamental de uma adequada gestão de pessoas. Nesse sentido a *Carta Iberoamericana de la Funcion Pública* (2003) apresenta algumas diretrizes para essas relações (tradução livre):

(...)47. São considerados critérios orientadores das relações de trabalho no serviço público:

(a) O direito de os funcionários públicos para a defesa dos seus interesses, com os marcos regulatórios e com as modalidades que derivam das diferentes legislações nacionais;

(b) Cada uma das partes das relações laborais deve representar, sem ir além, seu papel, ou seja, o exercício do que tem de ser mutuamente reconhecido e aceito.

(c) No que tange a fixação das condições de trabalho, deve ser o que é disponível na legislação nacional de aplicação no que se refere eles elementos daqueles que devem ser objeto de negociação e que correspondem as regras legais ou aos poderes de decisão unilateral do empregador público.

(d) os mecanismos e procedimentos que são estabelecidos devem se orientar para facilitar as relações de trabalho, de forma regular e de preferência, evitando o confronto e a desqualificação do outro.

48. Os sistemas de serviço civil devem incorporar regras e políticas necessárias para garantir os direitos dos funcionários públicos no campo da saúde ocupacional e segurança no trabalho.

49. Os empregadores públicos devem lidar com o ambiente de trabalho de suas organizações, tendo em conta avaliações periódicas para a revisão e melhoria das políticas e práticas de gestão de pessoas.(...)

213. A seguir são analisadas deficiências e pontos positivos identificados.

214. **54% das organizações adotam em grande parte ou integralmente a prática de se reunir com sindicatos e associações de classe para tratar assuntos de interesse dos colaboradores (RC1).**

215. Esse resultado é positivo, pois demonstra interesse da administração pelos assuntos relacionados aos colaboradores. É importante, para uma relação de trabalho adequada, que a organização respeite o direito dos colaboradores de defenderem seus interesses, em geral por meio de representantes.

Esse ambiente de respeito cria um contexto de confiança, em que os colaboradores demonstram maior comprometimento com a organização, levando a melhor desempenho de toda a organização.

216. Outro resultado positivo evidenciado no levantamento é o de que 85% das organizações promovem em algum nível programas de qualidade de vida no trabalho e 42% das organizações promovem em estágio aprimorado (RC2).

217. Há diversas razões para que organizações cuidem do bem-estar de seus colaboradores. A primeira delas é a responsabilidade social que as instituições devem ter com a sua força de trabalho. Isso vale tanto para o setor privado como para o setor público. Outra razão importante está na possibilidade do aumento no comprometimento que os colaboradores demonstram para com a organização. Além disso, programas de qualidade de vida colaboram para criar um ambiente de trabalho mais positivo. Todos esses são fatores críticos para o sucesso das organizações públicas.

218. Ademais, houve grande melhora em relação ao primeiro levantamento. No ciclo de 2013, 39% das organizações relataram que não promoviam programas de qualidade de vida no trabalho. No presente ciclo, observou-se uma grande redução nesse percentual, que caiu para 13%, se considerarmos apenas as organizações que participaram de ambos os ciclos (Apêndice IV).

219. Programas de qualidade de vida buscam promover a saúde do colaborador. Outrossim, ao contribuírem para a diminuição dos níveis de estresse e de incidência de doenças ocupacionais, os referidos programas reduzem os custos com a saúde, tais como os decorrentes de assistência médica, absenteísmo, acidentes de trabalho, etc. Vale lembrar que a tendência é a competição cada vez maior por talentos. E as pessoas não estão buscando apenas bons salários, mas também ambientes de trabalho saudáveis, que proporcionem a satisfação de outras necessidades. Portanto, as organizações públicas podem investir mais e melhor em programas alinhados a essas necessidades, tais como: exercícios físicos, ergonomia, nutrição, higiene e segurança do trabalho, entre outros.

220. Por outro lado, os resultados dos programas de qualidade de vida precisam ser avaliados. O objetivo da avaliação é evitar desperdícios e verificar se os resultados planejados foram alcançados.

221. Nessa perspectiva, observa-se uma situação negativa, pois apenas 23% das organizações da APF adotam em grande parte ou integralmente a prática de avaliar os resultados dos referidos programas (RC3).

222. Esse reduzido percentual indica que pode estar havendo desperdício significativo de recursos públicos em ações que não atendem às necessidades dos servidores e os objetivos das organizações. A inexistência de metas e avaliação dos resultados – por exemplo, em termos de índice de rotatividade, absenteísmo e satisfação dos servidores – prejudica a transparência dos benefícios gerados por esses programas às partes interessadas.

223. Contudo, houve melhora em relação aos resultados do ciclo anterior. No levantamento realizado em 2013, 78% das organizações relataram que não avaliavam os custos e os benefícios dos programas de qualidade de vida no trabalho. Neste ciclo de 2016, o percentual de não adoção da prática caiu para 41%, se considerarmos apenas as 311 organizações que participaram de ambos os ciclos¹².

224. É importante ressaltar que o fortalecimento da avaliação de atividades relacionadas à gestão de pessoas contribui para a capacidade de *accountability* das organizações. Nesse sentido, não se deve apenas criar programas, mas também avaliar se o que fora estabelecido como ações e objetivos foi corretamente executado e atingido.

225. Esse resultado corrobora outros resultados identificados no levantamento quanto ao planejamento da gestão de pessoas. A implementação de práticas de gestão de pessoas, especialmente no setor público, deve estar vinculada à avaliação dos resultados obtidos. O risco da falta de avaliação está em não se obter os resultados a que as práticas se propõem, não oferecendo transparência e dificultando o controle, além da possibilidade de desperdício de recursos públicos.

II.4.4 Reconhecimento

226. Abaixo apresenta-se a distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Reconhecimento:

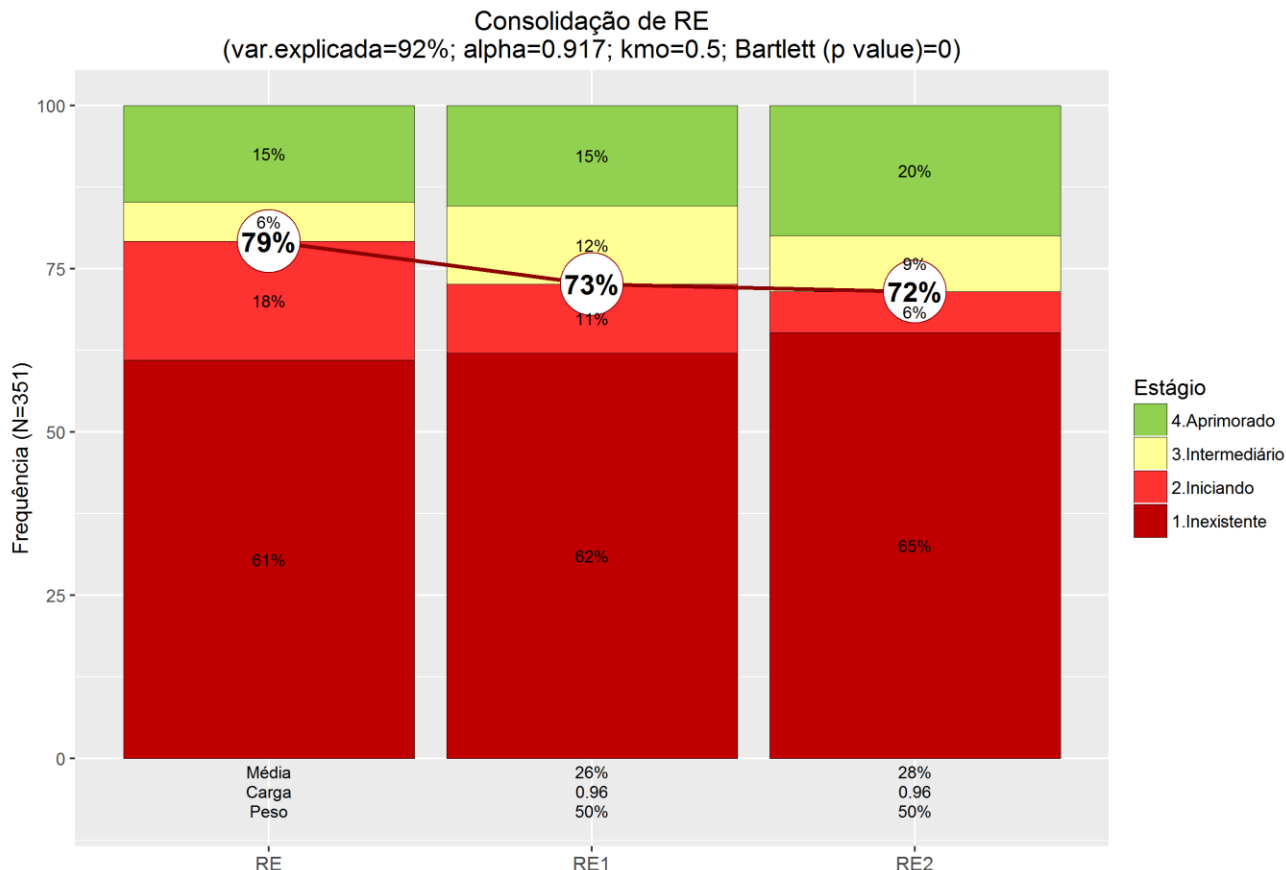


Figura 14. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Reconhecimento

227. Os resultados indicam que apenas 15% das organizações realizam em estágio aprimorado ações de reconhecimento dos colaboradores e equipes com base no desempenho apresentado e nas metas organizacionais.

228. Devido à organização legal da APF, as remunerações e demais benefícios financeiros são normatizados por meio de leis. Isso significa que nenhuma organização pode, por ato interno, criar remunerações e benefícios. Com base nesse óbice legal, as organizações da APF não investem em outras ações de reconhecimento. Ou seja, acreditam que apenas o reconhecimento vinculado ao dispêndio de recursos financeiros é possível. Contudo, a literatura de gestão de pessoas e práticas já identificadas em algumas unidades jurisdicionadas apontam em sentido contrário. É possível reconhecer colaboradores a partir de recompensas não financeiras.

229. Apesar do resultado negativo, houve melhora em relação ao verificado no ciclo de 2013. No primeiro levantamento 84% das organizações relataram que não executavam programas de reconhecimento (Apêndice IV). Neste segundo levantamento, o percentual de não adoção da prática diminuiu para 61% (RE1), se considerarmos apenas as organizações que participaram de ambos os ciclos.

230. Um dos princípios em que há mais acordo dentro do campo do comportamento organizacional é o de que reforços positivos (como o reconhecimento) oferecidos de maneira adequada na realização de atividades importantes para organização leva a uma melhora no desempenho dos colaboradores. Recompensas não-financeiras focam nas necessidades que os colaboradores têm de

reconhecimento, realização, crescimento pessoal e condições de trabalho aceitáveis. Incluem o reconhecimento não-financeiro de realizações, atividades, ou projetos de trabalho, dando às pessoas o escopo para desenvolver suas habilidades e carreiras e oferecendo um ambiente de trabalho que proporcione uma elevada qualidade de vida de trabalho e uma relação adequada entre trabalho e vida privada (equilíbrio trabalho-vida).

231. Um exemplo é o reconhecimento social. Ou seja, programas em que a organização seleciona colaboradores e equipes que contribuíram para o alcance das metas organizacionais ou se destacaram pelo desempenho apresentado e oferece um reconhecimento público, para a organização ou até mesmo para toda a sociedade, de que esse desempenho deve ser elogiado.

232. O reconhecimento pode ser usado como uma importante ferramenta de gestão nas organizações e requer pouco tempo e dinheiro e pode contribuir com os resultados organizacionais.

II.5 Gestão de Talentos

II.5.1 Perfil Profissional e de Atividades

233. Abaixo apresenta-se a distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Perfil Profissional e de Atividades:

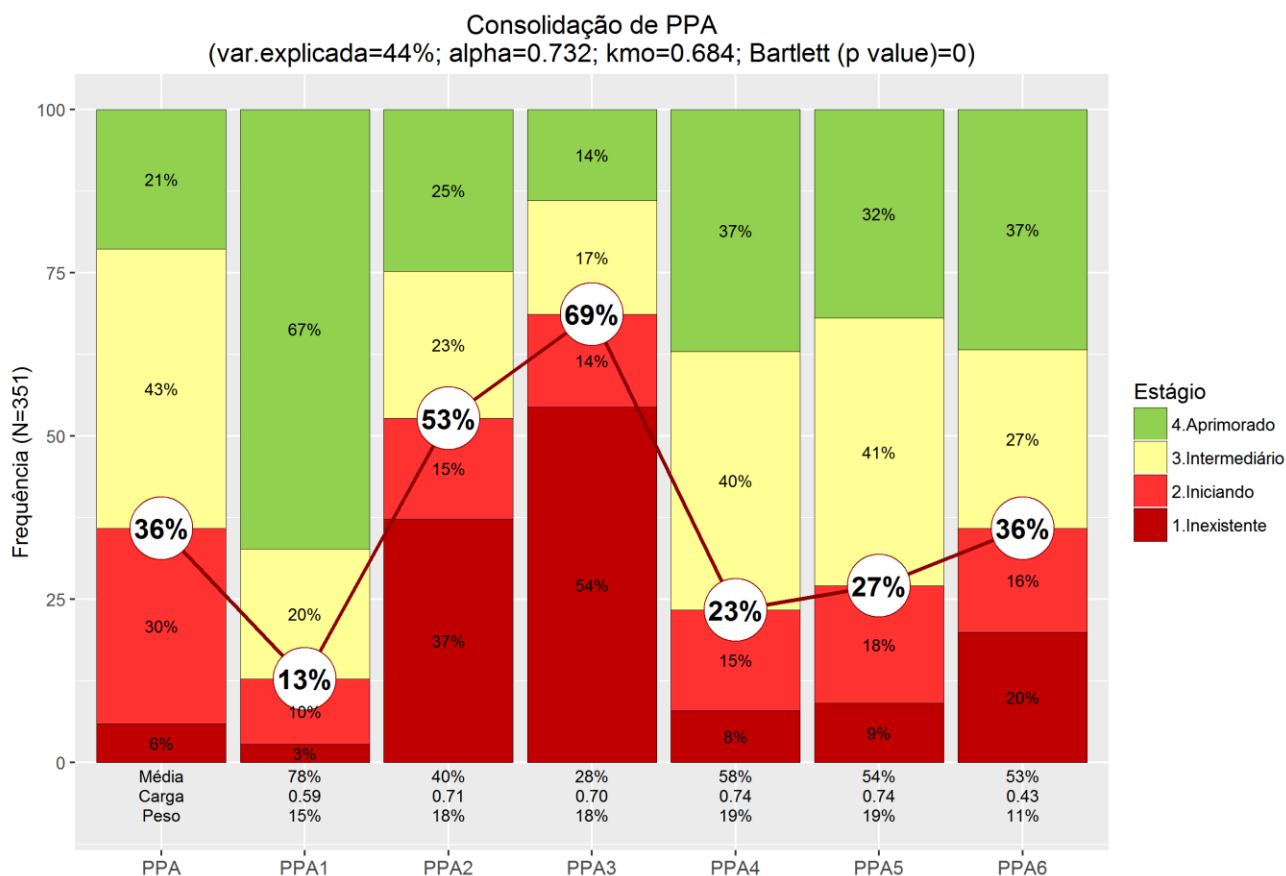


Figura 15. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Perfil Profissional e de Atividades

234. A definição de perfis profissionais para os atuais e futuros ocupantes dos cargos das organizações públicas deve levar em consideração um conjunto de fatores (competências, experiência, idoneidade, etc.) que contribuam de maneira determinante para o exercício das atividades e tarefas que são atribuídas aos colaboradores.

235. Deve haver coerência entre os perfis profissionais, as tarefas exigidas, a missão, as metas e os objetivos da organização. Isso é importante especialmente devido à dependência que o setor público

possui das pessoas e de seu capital intelectual para o exercício das atividades e consequentes entregas para a sociedade. A definição de perfis profissionais deve ir além do conhecimento ou experiência na realização de tarefas semelhantes e incorporar um conjunto de características consideradas relevantes para o sucesso no trabalho.

236. Os perfis devem ser o produto de estudos técnicos por profissionais preparados nessa atividade e utilizar instrumentos capazes de garantir a confiabilidade e validade dos resultados. Especialmente devido à relevância que a definição dos perfis profissionais possui para todas as funções da área de gestão de pessoas e também para a organização, já foram prolatadas pelo TCU algumas recomendações nesse sentido, a exemplo das abaixo colacionadas:

9.1.1.2. exigir declaração formal do órgão, quando da solicitação de vagas para concurso, da existência de descrição do perfil profissional requerido para o bom desempenho das atribuições do cargo; (Acórdão 1.594/2016-Plenário)

9.1.1.4. fundamentar os processos de recrutamento e seleção (internos e externos) em perfis de competências, inclusive os relativos a cargos/funções de livre provimento de natureza técnica ou gerencial, e assegurarem concorrência e transparência nos processos; (Acórdão 3.023/2013-Plenário)

237. Considerando a relevância do tema, o fator Perfil Profissional e de Atividades foi incluído no levantamento de 2016.

238. O fator apresentou resultados positivos, tais como a utilização, em nível aprimorado, de grupos temporários para projetos ou determinadas tarefas prioritárias por 67% das organizações (PPA1). Esse tipo de ferramenta oferece flexibilidade de gestão para a organização e possibilita melhor utilização dos colaboradores, sem a necessidade de novas contratações para tarefas prioritárias.

239. Além do resultado anterior, a possibilidade de execução de atividades com autonomia (PPA4) e a alternativa de cumprimento da jornada de trabalho com flexibilidade (PPA6) oferecem uma desejada flexibilidade de gestão, sem deixar de lado o princípio da legalidade na Administração Pública.

240. Entretanto, é preocupante mais da metade das organizações (53%) terem informado que não definem o perfil profissional requerido/desejado para ocupação alguma ou que definem apenas para uma parcela muito pequena das ocupações existentes (PPA2). Também chama a atenção que apenas 14% das organizações da APF examinam em estágio aprimorado a adequação entre os perfis profissionais requeridos/desejados e a estratégia organizacional (PPA3).

241. Essa identificação é fundamental, pois minimiza o risco de que a estratégia da organização não seja executada por conta da falta de profissionais com os perfis necessários. Além disso, pode direcionar ações de capacitação e também de movimentação interna e seleção de novos colaboradores.

II.5.2 Recrutamento e Seleção

242. Abaixo apresenta-se a distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Recrutamento e Seleção:

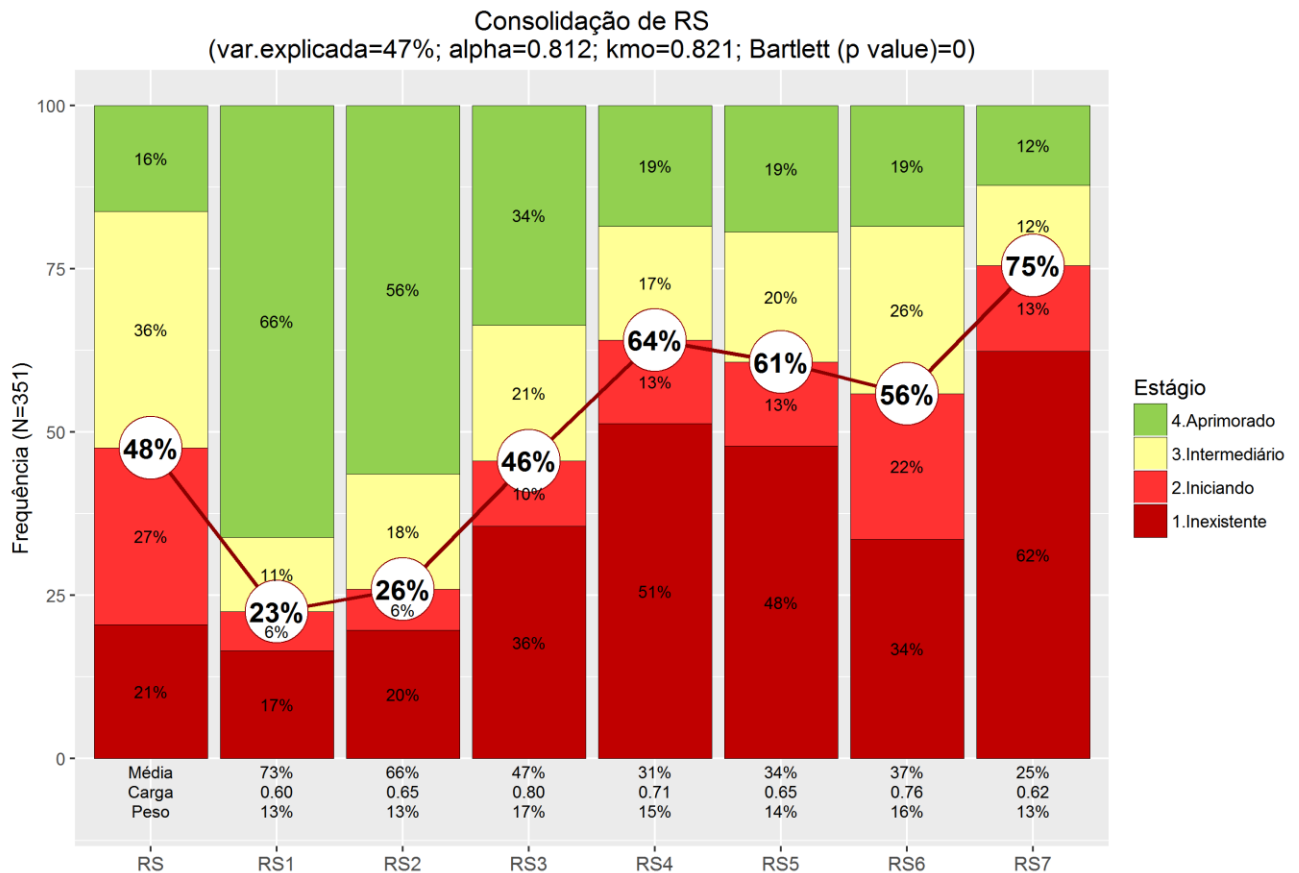


Figura 16. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Recrutamento e Seleção

243. Aproximadamente metade das organizações avaliadas se encontram em estágio de capacidade inexistente ou inicial neste fator. O objetivo desta parte da avaliação era verificar se as organizações selecionam os colaboradores (externamente e internamente) com base em lacunas identificadas, em termos quantitativos e qualitativos, entre a força de trabalho existente e a necessária para a consecução da estratégia organizacional. Para se alcançar uma seleção adequada de profissionais no setor público, é fundamental o respeito aos ditames constitucionais e legais. Isso significa que se deve seguir procedimentos e práticas estabelecidas nas normas e também na jurisprudência pátria.

244. O objetivo de uma seleção é escolher, entre um determinado número de concorrentes a uma vaga pública, o melhor profissional para o exercício das atividades e funções públicas. Verifica-se a dificuldade dos profissionais de gestão de pessoas em agregar às ferramentas já disponíveis outras, mais atuais, nos processos de seleção externos e há necessidade de atualização da legislação pátria, para permitir a utilização das mencionadas ferramentas.

245. A melhoria dos processos de seleção deve ser prioridade da APF, especialmente se considerarmos a grande quantidade de recursos públicos investidos para pagamento de pessoal. Isso significa que a APF precisa utilizar, considerando os princípios da legalidade e eficiência, todas as ferramentas disponíveis para que possa selecionar os melhores profissionais disponíveis para as atividades que lhe são atribuídas.

246. É fundamental, então, melhorar o método atual dos concursos públicos, pois, embora assegure equidade, concorrência e transparência, ele é insuficiente para avaliar as competências dos candidatos. Especialmente quando se trata de cargos com atribuições mais complexas, ele não é o mais apropriado, já que prioriza o desempenho em provas objetivas. Além disso, não é apropriado avaliar valores e atitudes fundamentais para a prestação de serviço público – como, por exemplo, integridade e responsabilidade social – por meio de concursos baseados exclusivamente em provas de conhecimento.

247. No entanto, apesar das limitações, verifica-se que grande parte das organizações não dispensam a devida atenção em suas seleções (internas e externas) e também não fazem uso pleno das possibilidades de seleções já disponíveis, tais como análise de currículos, bancos de talentos, entrevistas estruturadas, dinâmicas de grupo, dentre outras.

248. Nesse sentido, o Tribunal de Contas da União identificou diversas fragilidades nesse processo e emitiu uma série de recomendações para evitar as falhas no que tange à seleção externa, conforme exposto no Acórdão 1.594/2016-Plenário:

(...)9.1. recomendar à Casa Civil da Presidência da República e à Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Serviço Público do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, com fulcro no art. 250, inciso III, do Regimento Interno do TCU, que:

(...)

9.1.1.1. detalhar o conteúdo mínimo que deve constar nas notas técnicas;

9.1.1.2. exigir declaração formal do órgão, quando da solicitação de vagas para concurso, da existência de descrição do perfil profissional requerido para o bom desempenho das atribuições do cargo;

(...)

9.2. recomendar à Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Serviço Público do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, com fulcro no art. 250, inciso III, do Regimento Interno do TCU, que adeque o Sistema de Gestão de Pessoas (SIGEPE) para que inclua, no formulário de solicitação de concurso público, declaração do órgão da existência de perfil profissional requerido para o bom desempenho das atribuições do cargo;

9.4. recomendar ao Ministério da Fazenda, por meio da Secretaria da Receita Federal do Brasil, da Secretaria do Tesouro Nacional e da Secretaria-Executiva do Ministério, com fulcro no art. 250, inciso III, do Regimento Interno do TCU, que:

9.4.1. realize sistematicamente o planejamento da força de trabalho, inclusive com definições de perfil profissional, levando em consideração necessidades futuras do órgão;

9.4.2. adote, a partir da definição de perfis profissionais, meios para aprimorar a análise da adequação dos aprovados ao perfil desejado e ações de enfrentamento de possíveis desajustes;

9.4.3. mantenha informações sobre concursos públicos autorizados, desde a solicitação até a execução do certame, que garantam o compartilhamento de conhecimento com responsáveis por tais processos no futuro;

9.5. recomendar ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, por meio da Secretaria de Orçamento Federal e da Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos, com fulcro no art. 250, inciso III, do Regimento Interno do TCU, que:

9.5.1. realize sistematicamente o planejamento da força de trabalho, inclusive com definições de perfil profissional, levando em consideração necessidades futuras do órgão;

9.5.2. adote, a partir do atendimento à recomendação de definição de perfis profissionais, meios para aprimorar a análise da adequação dos aprovados ao perfil e ações de enfrentamento de possíveis desajustes;(...)

249. **Outro ponto relevante é que apenas 12% das organizações da APF utilizam ferramentas estruturadas de seleção interna, tais como banco de currículos, banco de talentos, banco de competências, dentre outras (RS7).**

250. O resultado exemplifica também o baixo aprimoramento das organizações em seus processos de seleção internos. Um dos riscos da falta de práticas aprimoradas de seleção interna é a movimentação de colaboradores dentro da organização com base apenas em interesses pessoais e eventuais relações sociais existentes, e não conforme o interesse da organização e a aderência do perfil do colaborador ao perfil requerido para a execução das atividades.

251. O desenvolvimento de ferramentas de seleção interna contribui para que os colaboradores selecionados para funções comissionadas ou cargos em comissão, além de outras posições que não sejam de gestão ou assessoramento, sejam os melhores e com os perfis profissionais mais aderentes às necessidades da organização.

252. Outro exemplo que demonstra a falta de atenção das organizações com os processos de seleção interna, e que independe de qualquer alteração na legislação, é o baixo percentual de organizações (19%) que movimentam os colaboradores com base na comparação entre o quantitativo atual de pessoal e o quantitativo de referência das unidades organizacionais (RS5).

253. Além do risco qualitativo já mencionado, a falta de comparação entre o quantitativo atual e o necessário (ou mesmo um quantitativo de referência desenvolvido sem aprofundamento técnico) de colaboradores gera o risco de alocação de colaboradores em unidades com excesso pessoal. Por outro lado, pode haver unidades com carência de colaboradores dentro de uma organização que possui excesso de pessoal, devido à ausência de um planejamento da força de trabalho.

254. Ademais, devido a essas carências, a organização pode requerer desnecessariamente a seleção externa de novos colaboradores. Entretanto, se houvesse o devido planejamento da força de trabalho, a falta de pessoal em determinadas unidades da organização poderia ser suprida com a realocação de colaboradores lotados em unidades em que há excesso, evitando o desperdício de recursos públicos.

II.5.3 Retenção

255. Abaixo apresenta-se a distribuição das organizações por estágio de capacidade nesse fator.

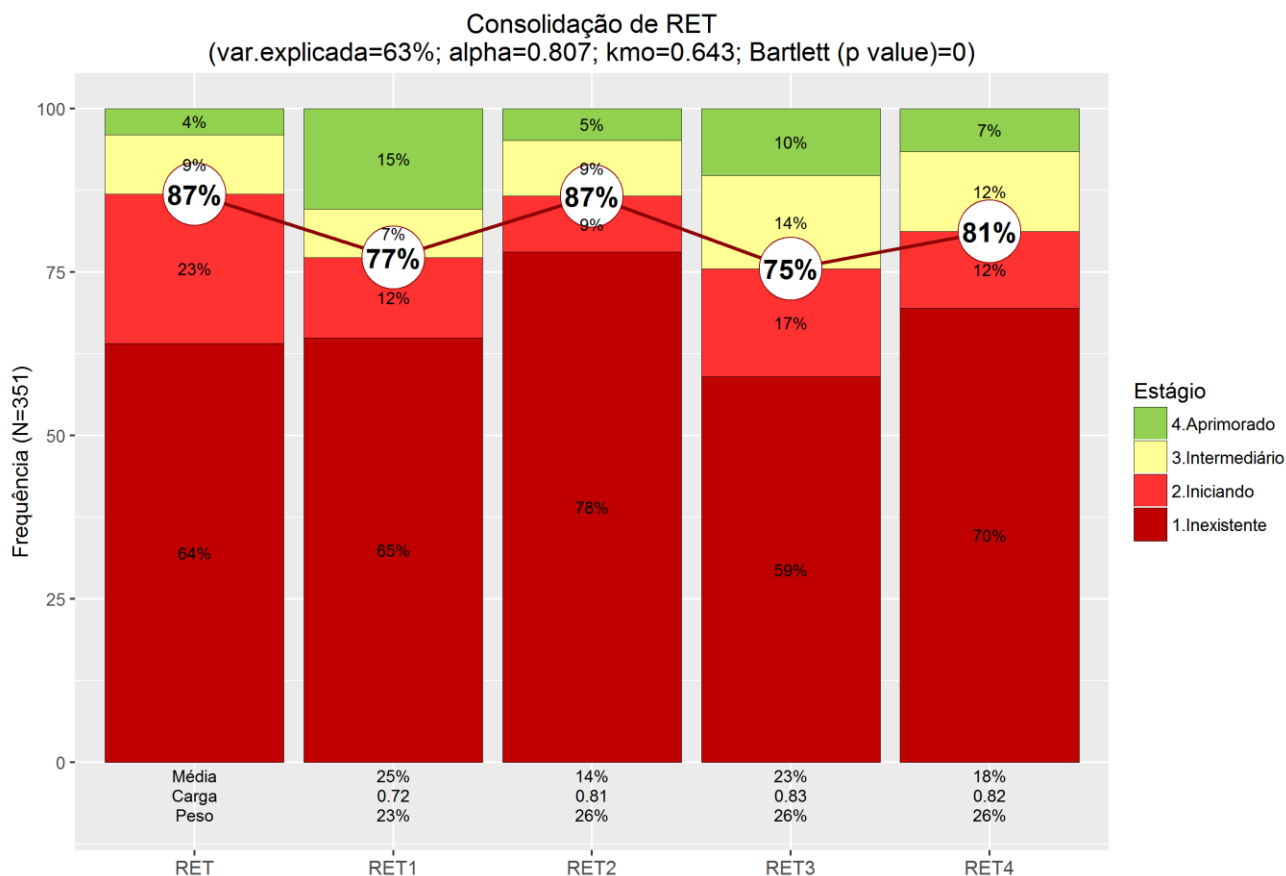


Figura 17. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Retenção

256. Os resultados indicam que apenas 4% das organizações identificam em grande parte ou integralmente as razões dos desligamentos voluntários e das movimentações de colaboradores entre suas unidades, utilizando essas informações no desenvolvimento de ações para reter os colaboradores.

257. O desligamento voluntário de colaboradores é ainda um dos temas mais populares, tanto do ponto de vista prático de gestão como no que tange a investigações empíricas/científicas. A preocupação ocorre porque o desligamento voluntário para a organização é um processo dispendioso.



258. Um processo importante para se desenvolver ações para reter os colaboradores é a identificação das razões pelas quais há a intenção de deixar a organização e após isso as razões que levaram ao efetivo desligamento. Razões são causas percebidas para um comportamento. Podem revelar vários motivos subjacentes que o indivíduo experimenta. Por isso é fundamental, para ações de melhoria na gestão de pessoas, a identificação de todas as causas, e não somente razões de caráter legal, tais como “posse em outro cargo inacumulável”.

259. É benéfico para os profissionais de gestão de pessoas solicitar informações diretamente dos colaboradores sobre razões explícitas para o seu comportamento. Isto porque as causas diretas do desligamento não podem ser prontamente capturadas apenas por preditores tradicionais, como remuneração e benefícios.

260. Não se pretende ignorar a influência dos preditores tradicionais mencionados (remuneração e benefícios), em geral fora da gestão direta das Unidades de Gestão de Pessoas e mesmo da alta administração da organização. Contudo, há extensa literatura científica que demonstra que as razões para o desligamento voluntário são múltiplas e podem haver razões que estão no controle da gestão organizacional. No entanto, sem a devida atenção a essa prática, as organizações ainda se escoram apenas nas razões tradicionais para justificar a perda de talentos.

261. Um fator que corrobora a falta de atenção para identificar as razões de perda de talentos é que apenas 10% das organizações relataram que identificam em grande parte ou integralmente as razões das movimentações internas (RET3).

262. Não se pode justificar as movimentações dentro das organizações devido ao aumento de remuneração, pois não há mudança de carreira ou cargo. E a identificação desse conjunto de razões pode funcionar de maneira decisiva para a melhoria de aspectos da gestão que estão no controle das organizações, tais como processos de trabalho, gestores despreparados, excesso de carga de trabalho, falta de carga de trabalho, dentre outras.

II.6 *Accountability*

263. Abaixo apresenta-se a distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator *Accountability*.

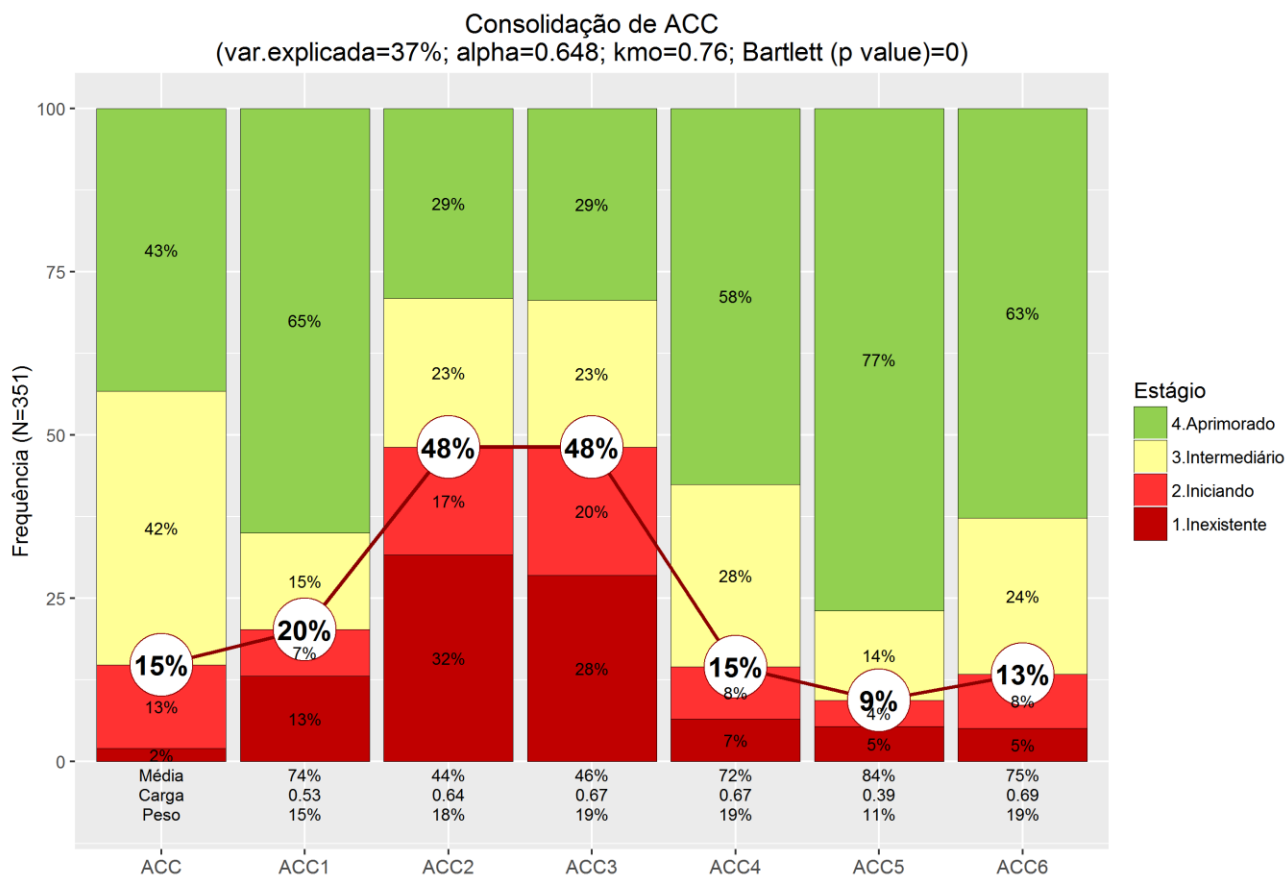


Figura 18. Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Accountability

264. Os dados indicam que 43% das organizações da APF estão em estágio aprimorado no fator *Accountability*. A ideia desse fator de sucesso é que as organizações executem procedimentos que lhes permitam dar segurança razoável quanto à conformidade da gestão de pessoas com as normas vigentes, dar transparência acerca dos resultados alcançados e responsabilizar colaboradores pela gestão de pessoas.

265. O presente levantamento indica que muitas organizações apresentam controles satisfatórios nos processos de elaboração da folha de pagamento e naqueles que impactam na concessão de direitos e vantagens aos colaboradores.

266. Por outro lado, observa-se que, de modo geral, é baixa a capacidade de avaliação de resultados e de responsabilização, no que se refere à gestão de pessoas. Uma situação que aponta nesse sentido é que apenas 29% das organizações relataram que estabelecem em nível aprimorado os colaboradores responsáveis por cada fase das práticas de gestão de pessoas – planejamento, aprovação, execução e avaliação (ACC2).

267. O baixo percentual de adoção da prática pode ser uma das causas de deficiências descritas ao longo do presente relatório. Por exemplo, a avaliação dos resultados dos programas de qualidade de vida pode não estar ocorrendo porque não foi definido o responsável por isso. Para haver boa governança, é necessário que os papéis e as responsabilidades da alta administração, dos gestores e dos servidores estejam claramente estabelecidos. As suas respectivas responsabilidades também precisam ser comunicadas para as partes interessadas, com o intuito de que elas compreendam como o sistema de governança funciona e quem deve prestar contas do quê e a quem.



268. A situação nesse item (ACC2) é muito semelhante à encontrada no ciclo de 2013, em que 31% das organizações relataram que estabeleciam em nível aprimorado responsabilidade clara por cada fase das práticas de gestão de pessoas.

269. Cabe ressaltar que os itens do questionário referentes a avaliação de resultados de práticas específicas foram agrupados em outros fatores do modelo, embora também estejam relacionados com o fator *Accountability*. E, de modo geral, as respostas a esses itens indicam que poucas organizações estão dedicando a devida atenção a essa questão da avaliação.

270. Na área de gestão de pessoas, é imperativo que as organizações da APF busquem constantes melhorias, tendo em vista a elevada materialidade dos gastos com colaboradores e a grande influência exercida pela gestão de pessoas na produção de resultados para a sociedade. Além disso, a sociedade exige cada vez mais transparência dos gastos públicos e especialmente responsabilização dos agentes pelos resultados alcançados e também pelas eventuais deficiências apresentadas.

III. ÍNDICE DE GOVERNANÇA DE PESSOAS (iGovPessoas2016)

III.1 Definição

271. Com o objetivo apenas de orientar o TCU e as organizações avaliadas para a melhoria da governança e da gestão de pessoas, assim como no levantamento realizado em 2013, a Sefip desenvolveu o índice iGovPessoas.

272. Ele foi calculado a partir da média ponderada dos itens nos seus respectivos fatores, gerando o resultado (capacidade) em cada um dos dezesseis fatores. O iGovPessoas é a média ponderada desses dezesseis valores.

273. Os pesos dos itens nos seus respectivos fatores e os pesos dos fatores no iGovPessoas foram calculados a partir do método estatístico denominado Análise de Componentes Principais (PCA). Os pesos foram definidos por uma análise de Regressão Múltipla que explica os resultados da PCA.

274. Ressalte-se que o iGovPessoas não é uma medida precisa da governança de pessoas das organizações. Deve ser compreendido apenas como uma referência ou um instrumento de autoavaliação da capacidade na área, especialmente em comparação com organizações com características semelhantes (atividade, estrutura, tipo, função de governo, arcabouço normativo, número de colaboradores, etc.). A razão da necessária parcimônia é a de que os índices calculados se baseiam, exclusivamente, nas respostas fornecidas pelas organizações a um questionário e não são capazes de contemplar todas as variáveis que interferem na capacidade das organizações de governarem as pessoas. Assim, se fossem incluídos no questionário outros indicadores de boa governança, o valor do índice poderia ser diferente.

III.2. Resultado da avaliação com base no iGovPessoas2016

275. As figuras 19 e 20 apresentam a distribuição das organizações com base no iGovPessoas2016:

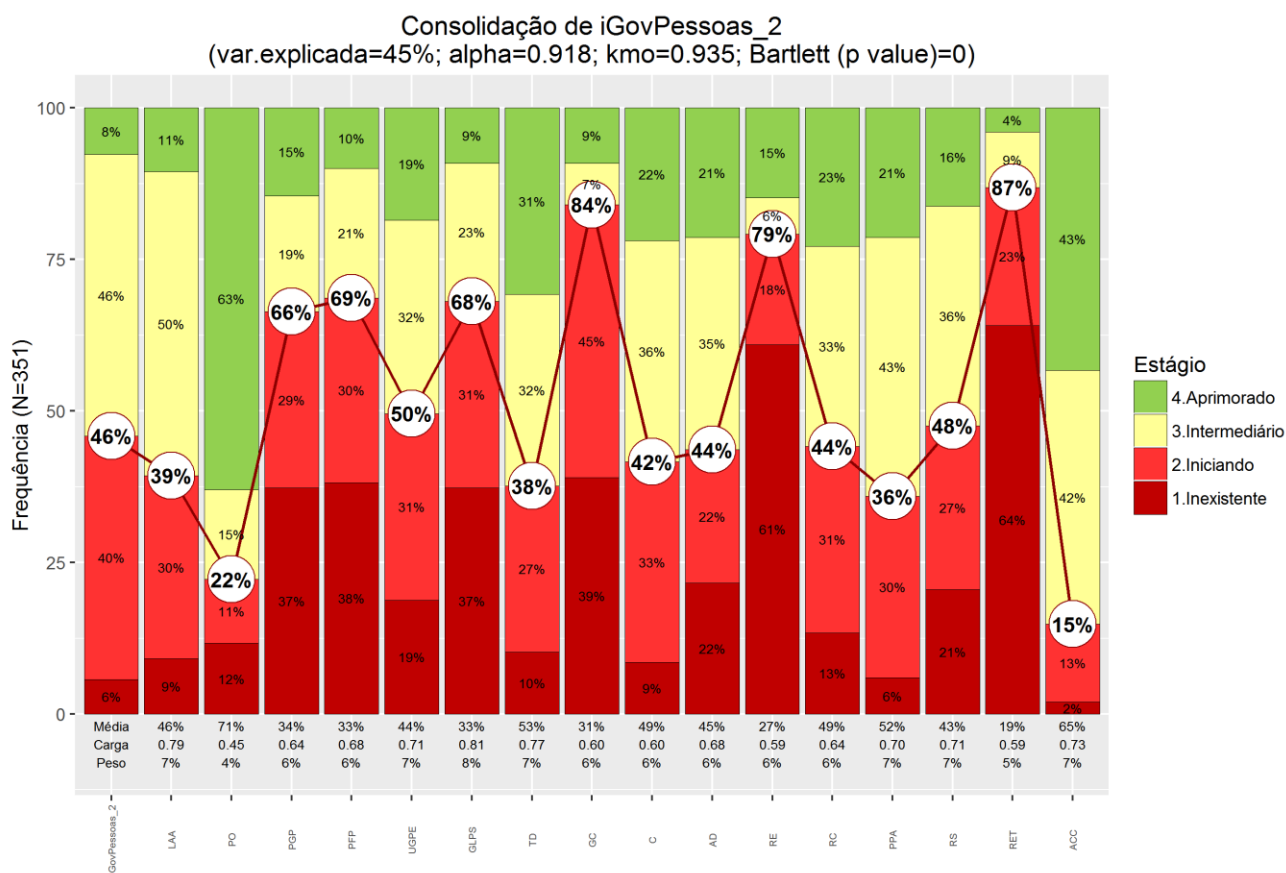


Figura 19. Distribuição das organizações por estágio de capacidade segundo o iGovPessoas

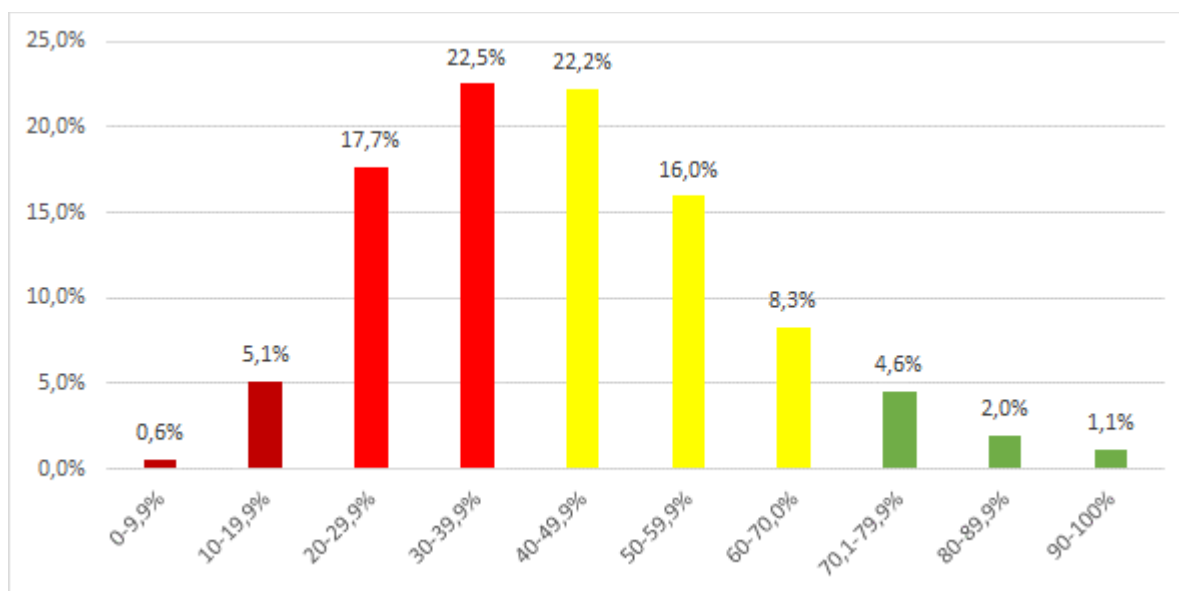


Figura 20. Distribuição das organizações segundo o iGovPessoas

276. Observa-se que aproximadamente metade das organizações (46%) encontra-se em estágio inexistente/inicial de capacidade em governança de pessoas (menor que 40%). Somente 8% estão em estágio de capacidade aprimorada (maior que 70%). Observa-se também que a maior concentração está na faixa de iGovPessoas compreendida entre 30% e 39,9%.

277. Esse cenário é um pouco melhor do que o resultante da avaliação realizada em 2013. Naquela ocasião, 57% encontravam-se no estágio inexistente/inicial e 7%, no aprimorado¹³.

278. O resultado deste ciclo de 2016 aponta que 115 organizações apresentaram avanços em relação ao resultado obtido em 2013 (entre um total de 311 organizações que responderam aos dois ciclos): 24 passaram do estágio inexistente para o inicial; 5 passaram do inexistente para o intermediário; 69 passaram do inicial para o intermediário; 3 passaram do inicial para o aprimorado; e 14 passaram do intermediário para o aprimorado. Por outro lado, 56 organizações apresentaram no levantamento realizado em 2016 resultados piores, quanto ao estágio de capacidade, em relação ao apresentado em 2013.

279. No Apêndice V constam outras análises comparativas, com base no iGovPessoas, entre o ciclo de 2013 e o de 2016.

280. Nas figuras abaixo, é possível comparar a distribuição do iGovPessoas2016 por segmento da APF e por tipo de organização (N=351):

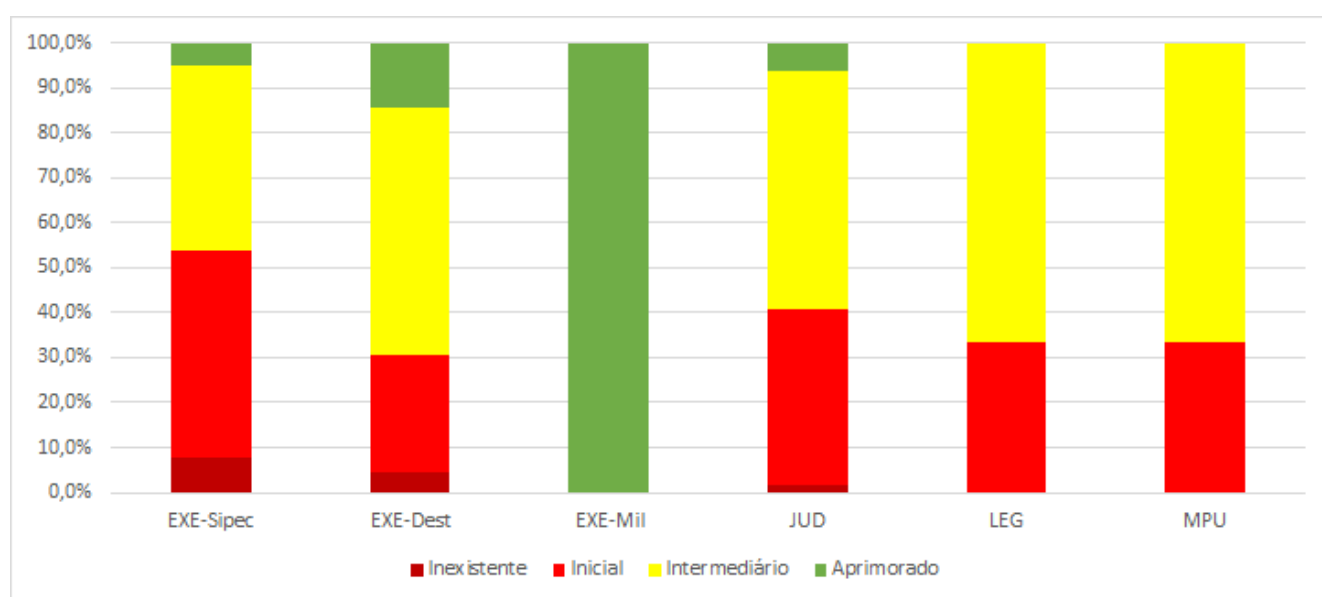


Figura 21. Distribuição das organizações, segundo o iGovPessoas, por segmento

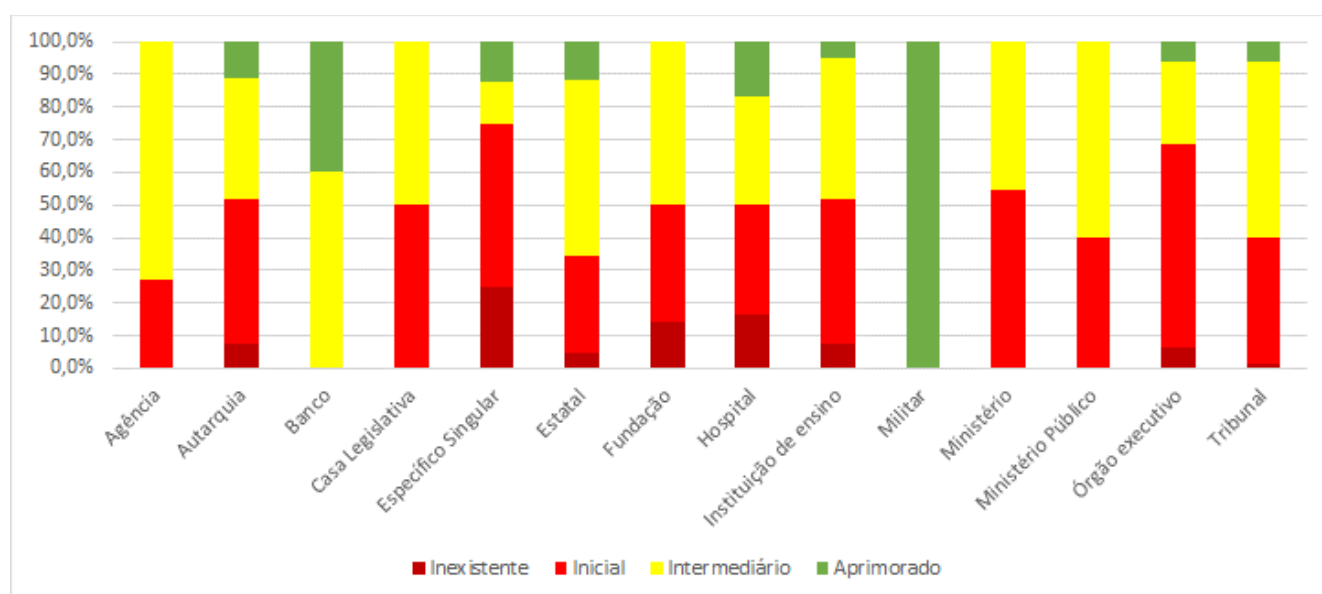


Figura 22. Distribuição das organizações, segundo o iGovPessoas, por tipo de organização

IV. CONCLUSÃO

281. Apesar de alguns avanços em relação ao ciclo de 2013, o cenário apresentado neste relatório deixa claro que a atual situação da governança e da gestão de pessoas na Administração Pública Federal, no geral, é preocupante. De maneira geral, as organizações participantes do levantamento continuam apresentando deficiências significativas em grande parte dos fatores de avaliação utilizados por esta unidade técnica.

282. A situação identificada coloca em risco a capacidade de entrega das organizações, diminui a quantidade de resultados que poderiam ser gerados com os mesmos recursos investidos, além de, em algumas situações, gerarem riscos de desvinculação entre as decisões tomadas e o interesse público, tudo devido ao baixo nível de aprimoramento da governança e da gestão de pessoas.

283. O resultado do levantamento indica que há pouca profissionalização na área de recursos humanos, apesar da grande quantidade de recursos que a sociedade oferece para a APF para o pagamento de despesas com pessoal. Para se ter uma noção do volume de recursos investidos, em 2015 a despesa com pessoal da União foi de R\$ 256 bilhões. Especialmente em temas importantes da gestão estratégica de gestão de pessoas, como planejamento da gestão de pessoas, planejamento da força de trabalho, gestão da liderança, reconhecimento, treinamento e desenvolvimento, verificou-se a falta da devida atenção por parte das organizações. Essa situação provavelmente está comprometendo significativamente o retorno dos recursos investidos em pessoal.

284. Apesar de ser observada a necessidade de aprimoramento da legislação, para que os profissionais das Unidades de Gestão de Pessoas possam contar com um arcabouço normativo mais atualizado e que permita a utilização de ferramentas mais modernas e adequadas à atual situação das relações de trabalho, verifica-se que muitas organizações não utilizam ferramentas importantes que já são permitidas pela legislação vigente.

285. Entre essas ferramentas estão: sistemas de avaliação de desempenho de colaboradores e gestores com base em indicadores de desempenho, sistemas integrados de avaliação de desempenho de todos os colaboradores da organização, reconhecimento de colaboradores com base em desempenho, trilhas de aprendizagem, gestão por competências, banco de talentos atualizado, sistemas integrados de gestão de pessoas (com bases de dados atualizadas), planejamento da força de trabalho com base em parâmetros técnicos, alocação e movimentação interna de servidores com base na análise do perfil profissional e do quantitativo necessário de pessoal nas unidades organizacionais, entre outras.

286. A falta de profissionalização na gestão de pessoas deixa as organizações sem critérios objetivos para tomada de decisões em diversas situações, permitindo que importantes decisões decorram de critérios subjetivos, interesses individuais ou relações sociais existentes entre atores da organização, sendo que as decisões devem ser orientadas pelo interesse público. Essa situação compromete a capacidade de governança das organizações, expondo-as a riscos relevantes, como o excesso de servidores em determinadas unidades ou a existência de gestores em ocupações críticas sem a qualificação necessária.

287. Nesse sentido, são citadas a seguir algumas das deficiências que chamam a atenção no presente levantamento:

- 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.

288. Essas e outras deficiências tendem a melhorar com o advento de importantes ações estruturantes, como, por exemplo, a publicação da Lei 13.346/2016 e da Resolução CNJ 240/2016. Espera-se que os planos de ação e outras medidas decorrentes dos Acórdãos 3.023/2013, 2.212/2015 e 1.594/2016, todos do Plenário desta Corte de Contas, também contribuam para a melhoria da situação.

289. Tendo em vista a relevância dessas recentes normas, é importante que sejam planejadas ações de controle com vistas a verificar o seu cumprimento. O monitoramento desses acórdãos estruturantes também deve ser priorizado.

290. Cabe mencionar que diversas organizações se desenvolveram no tema e, durante o período entre os ciclos avaliativos de 2013 e 2016, realizaram avanços com a publicação de diretrizes e políticas para a governança de pessoal, o que é um passo importante e fundamental para que as organizações avancem no tema.

291. Como exemplo de organizações que evoluíram desde 2013, podem ser citados os órgãos do Poder Judiciário. Verificou-se um conjunto de ações estruturantes que possibilitaram uma clara evolução, mesmo em um curto período de tempo (três anos). Apesar de um número ainda reduzido de organizações em estágio aprimorado, muitas delas avançaram para o estágio intermediário de capacidade. E algumas apresentaram resultados muito próximos do início do estágio aprimorado. Demonstra-se assim que ações coordenadas contribuem para avanços importantes.

292. O levantamento também apontou evolução no segmento de autarquias, agências e instituições de ensino. Cabe também exaltar os resultados apresentados pelo segmento militar. Novamente os comandos das forças armadas apresentaram-se em estágio aprimorado de governança e gestão de pessoal.

293. É importante ressaltar que houve alterações no questionário e na forma de cálculo do Índice de Governança de Pessoas – iGovPessoas, com vistas a corrigir problemas identificados no 1º ciclo do levantamento (2013) e aperfeiçoar a metodologia de avaliação. Essas melhorias podem ter influenciado algumas das mudanças observadas entre os dois ciclos do levantamento.

294. O resultado deste trabalho é consistente diagnóstico a ser utilizado pelo TCU, no planejamento de suas ações de controle, e pelos Órgãos Governantes Superiores (OGS), responsáveis por normatizar e fiscalizar a área de pessoal. As informações geradas neste levantamento também são importantes insumos para o monitoramento da efetividade das medidas adotadas pelos OGS e pelo TCU. Além disso, espera-se que as organizações avaliadas utilizem o diagnóstico para o desenvolvimento de ações com vistas a melhorar a governança e a gestão de seus recursos humanos.

295. Em função disso, propõe-se a ampla divulgação do presente relatório, assim como a publicação dos dados coletados e dos resultados individuais das organizações avaliadas.

296. Como esta avaliação se baseou exclusivamente em informações declaradas pelas unidades jurisdicionadas, faz-se necessário que a Sefip planeje ação de controle com o propósito de aferir a qualidade delas, de forma a aumentar a sua confiabilidade.

297. Por fim, propõe-se determinação para que a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e o Centro de Pesquisas de Energia Elétrica (CEPEL) respondam ao questionário do levantamento. A solicitação de resposta já foi reiterada, mas, até a data de conclusão do presente relatório, essas duas unidades não atenderam a diligência da Sefip.

**V. PROPOSTAS DE ENCAMINHAMENTO**

298. Considerando o exposto, submetem-se os autos à consideração superior com as seguintes propostas:

298.1 Determinar à Secretaria de Fiscalização de Pessoal que:

298.1.1 em relação às organizações que não responderam ao questionário do levantamento, conceda novo prazo para encaminhamento das respostas, alertando-as que o desatendimento injustificado da diligência sujeita o responsável à multa prevista no art. 58, inciso IV, da Lei 8.443/1992;

298.1.2 remeta às organizações participantes deste levantamento relatório contendo sua avaliação individualizada e comparação com os resultados consolidados do respectivo tipo de organização e segmento, como forma de subsidiar o planejamento dessas organizações;

298.1.3 em atenção à Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527/2011), divulgue no sítio do levantamento na internet base de dados contendo as respostas e o resultado de todas as organizações avaliadas, com exceção das informações classificadas como não públicas nos termos da lei;

298.1.4 considere os resultados deste levantamento no planejamento de suas futuras ações de controle;

298.1.5 remeta cópia do acórdão que vier a ser proferido nestes autos, acompanhado do voto que o fundamentar e do relatório do levantamento:

298.1.5.1 à Comissão de Trabalho, de Administração e Serviço Público da Câmara dos Deputados;

298.1.5.2 à Câmara de Políticas de Gestão, Desempenho e Competitividade, vinculada ao Conselho de Governo da Presidência da República;

298.1.5.3 ao Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União;

298.1.5.4 à Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão;

298.1.5.5 à Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Serviço Público, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão;

298.1.5.6 à Comissão Permanente de Eficiência Operacional e Gestão de Pessoas, do Conselho Nacional de Justiça;

298.1.5.7 ao Ministério Público Federal;

298.1.5.8 ao Conselho da Justiça Federal;

298.1.5.9 ao Conselho Superior da Justiça do Trabalho.

298.2 Determinar a Universidade Federal do Rio de Janeiro e ao Centro de Pesquisas de Energia Elétrica que respondam ao questionário o Levantamento de Governança e Gestão de Pessoal.

298.3 Levantar o sigilo deste processo, por conter informações relevantes para a melhoria da governança e gestão de pessoas na Administração Pública Federal.

Sefip/Diaup, em 18 de novembro de 2016.



(assinado eletronicamente)

Alan Rodrigues da Silva

AUFC – Mat. 8176-0

(assinado eletronicamente)

Edison Alves dos Santos

TEFC – Mat. 1687-0

(assinado eletronicamente)

Fabiano Nijelschi Guercio Fernandes

AUFC – Mat. 8124-8

Apêndice I. Descrição das escalas de resposta dos questionários de 2016 e 2013

Escala de resposta do questionário de 2016	
Não adota a prática	<p>A organização se enquadra em uma das situações a seguir:</p> <p>a) ainda não discutiu a adoção da prática;</p> <p>b) discutiu a adoção da prática, mas ainda não há decisão expressa para adotá-la;</p> <p>c) discutiu a adoção da prática e não pretende adotá-la.</p>
Pretende adotar a prática	<p>A organização se enquadra em uma das situações a seguir:</p> <p>a) decidiu expressamente adotar a prática;</p> <p>b) iniciou a elaboração de um plano de ação que abrange o processo, o cronograma e os responsáveis pela implementação da prática (existem esboços do plano de ação ou parte dele);</p> <p>c) concluiu e aprovou a versão final do plano de ação, mas não iniciou a sua implementação.</p>
Adota em menor parte a prática	<p>A organização se enquadra em uma das situações a seguir:</p> <p>a) adota a prática em estudo experimental ou piloto; e/ou</p> <p>b) adota a prática:</p> <p style="padding-left: 20px;">i) em pequena parte da organização (em até 15% da organização*); e/ou</p> <p style="padding-left: 20px;">ii) para pequena parte dos colaboradores e/ou gestores (para até 15% dos colaboradores e/ou gestores*); e/ou</p> <p style="padding-left: 20px;">iii) em pequena parte das situações em que sua aplicação é possível (em até 15% das situações*).</p> <p>*Como referência</p>
Adota em parte a prática	<p>A organização se enquadra em uma das situações a seguir:</p> <p>a) adota a prática:</p> <p style="padding-left: 20px;">i) em parte da organização (em 15% a 85% da organização*); e/ou</p> <p style="padding-left: 20px;">ii) para parte dos colaboradores e/ou gestores (para 15% a 85% dos colaboradores e/ou gestores*); e/ou</p> <p style="padding-left: 20px;">iii) em parte das situações em que sua aplicação é possível (em 15% a 85% das situações*).</p> <p>*Como referência</p>
Adota em grande parte ou integralmente a prática	<p>A organização se enquadra nas situações a seguir:</p> <p>a) adota a prática:</p> <p style="padding-left: 20px;">i) em grande parte (em mais de 85% da organização*) ou na totalidade da organização; e/ou</p> <p style="padding-left: 20px;">ii) para grande parte (para mais de 85% dos colaboradores e/ou gestores*) ou para a totalidade dos colaboradores e/ou gestores; e/ou</p> <p style="padding-left: 20px;">iii) em grande parte (em mais de 85%*) ou na totalidade das situações em que sua aplicação é possível;</p>



	<p>b) <u>e</u> dispõe de documentação específica ou evidência da implementação em grande parte ou integral da prática, permitindo uma revisão do seu desenho e da sua execução;</p> <p>c) <u>e</u> a periodicidade da prática está definida e é respeitada – quando aplicável.</p> <p>*Como referência</p>
--	--

Escala de resposta do questionário de 2013	
Não prevê adotar a prática	<p>A organização se enquadra em uma das situações a seguir:</p> <p>a) ainda não discutiui a adoção da prática, ou discutiui-a, mas ainda não há decisão para adotá-la formalmente;</p> <p>b) discutiui a adoção da prática e não pretende adotá-la;</p> <p>c) entende que a prática não se aplica à sua realidade.</p>
Preende adotar a prática	<p>A organização decidiu adotar a prática, mas ainda não foi iniciada a elaboração de um plano de ação para implementá-la.</p>
Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	<p>A organização se enquadra em uma das situações a seguir:</p> <p>a) iniciou a elaboração de um plano de ação que abrange o processo, o cronograma e os responsáveis pela implementação da prática (existem esboços do plano de ação ou parte dele);</p> <p>b) concluiu e aprovou a versão final do plano de ação, mas não iniciou a sua implementação.</p>
Adota parcialmente a prática	<p>A organização se enquadra em pele menos uma das situações a seguir:</p> <p>a) adota apenas parte da prática apresentada no questionário (ex. a prática apresentada é “estabelece metas de desempenho individuais e de equipes”, mas a organização estabelece apenas metas de desempenho individuais);</p> <p>b) iniciou a implementação da prática, mas ainda não a concluiu, de acordo com o plano de ação aprovado;</p> <p>c) <u>não</u> adota a prática de modo uniforme ou consistente onde é cabível a sua aplicação (ex. a prática está sendo usada apenas em alguns casos, por alguns gestores, ou em algumas partes da organização);</p> <p>d) <u>não</u> adota a prática de forma sistemática.</p>
Adota integralmente a prática	<p>A organização se enquadra em todas as situações a seguir:</p> <p>a) adota integralmente a prática apresentada no questionário;</p> <p>b) implementou integralmente o plano de ação aprovado (se houver);</p> <p>c) adota a prática de modo SISTEMÁTICO e consistente, observando-a em todos os casos e em todas as partes da organização em que for cabível a sua aplicação;</p> <p>d) dispõe de documentação específica ou evidência da implementação integral da prática, permitindo uma revisão do seu desenho e da sua execução, assim como uma avaliação dos seus resultados.</p>


Apêndice II. Organizações incluídas na amostra

Nome da organização	Segmento	Tipo de organização	iGovPessoas
ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO	EXE-Sipecc	Órgão executivo (Adm. Direta)	28,59%
AGÊNCIA BRASILEIRA DE INTELIGÊNCIA	EXE-Sipecc	Órgão executivo (Adm. Direta)	Sigiloso
AGÊNCIA BRASILEIRA GESTORA DE FUNDOS GARANTIDORES E GARANTIAS S.A.	EXE-Dest	Estatal	39,01%
AGÊNCIA ESPACIAL BRASILEIRA	EXE-Sipecc	Autarquia	36,20%
AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS	EXE-Sipecc	Agência	48,36%
AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL	EXE-Sipecc	Agência	37,85%
AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA	EXE-Sipecc	Agência	45,12%
AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR	EXE-Sipecc	Agência	54,10%
AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES	EXE-Sipecc	Agência	42,98%
AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES AQUAVIÁRIOS	EXE-Sipecc	Agência	45,51%
AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES	EXE-Sipecc	Agência	33,22%
AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA	EXE-Sipecc	Agência	29,13%
AGÊNCIA NACIONAL DO CINEMA	EXE-Sipecc	Agência	59,62%
AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS	EXE-Sipecc	Agência	63,94%
AMAZONAS GERAÇÃO E TRANSMISSÃO DE ENERGIA S.A.	EXE-Dest	Estatal	52,52%
AMAZÔNIA AZUL TECNOLOGIAS DE DEFESA S.A.	EXE-Dest	Estatal	37,42%
ARQUIVO NACIONAL	EXE-Sipecc	Órgão executivo (Adm. Direta)	22,00%
BANCO CENTRAL DO BRASIL	EXE-Sipecc	Autarquia	56,01%
BANCO DA AMAZÔNIA S.A.	EXE-Dest	Banco	58,53%
BANCO DO BRASIL S.A.	EXE-Dest	Banco	85,26%
BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S.A.	EXE-Dest	Banco	92,04%
BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL	EXE-Dest	Banco	53,89%
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	EXE-Dest	Banco	68,12%
CÂMARA DOS DEPUTADOS	LEG	Casa legislativa	48,77%
CASA DA MOEDA DO BRASIL	EXE-Dest	Estatal	41,71%
CELG DISTRIBUIÇÃO S.A.	EXE-Dest	Estatal	53,27%
CENTRAIS DE ABASTECIMENTO DE MINAS GERAIS S.A.	EXE-Dest	Estatal	35,21%
CENTRAIS ELÉTRICAS BRASILEIRAS S.A.	EXE-Dest	Estatal	80,17%
CENTRAIS ELÉTRICAS DO NORTE DO BRASIL S.A.	EXE-Dest	Estatal	66,39%
CENTRO DE PESQUISAS DE ENERGIA ELÉTRICA	EXE-Dest	Estatal	Não respondeu
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA CELSO SUCKOW DA FONSECA	EXE-Sipecc	Instituição de ensino	16,73%
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS	EXE-Sipecc	Instituição de ensino	42,20%
CENTRO GESTOR E OPERACIONAL DO SISTEMA DE PROTEÇÃO DA AMAZÔNIA	EXE-Sipecc	Órgão executivo (Adm. Direta)	49,56%
CENTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA ELETRÔNICA AVANÇADA S.A.	EXE-Dest	Estatal	28,42%
COBRA TECNOLOGIA S.A.	EXE-Dest	Estatal	67,06%
COLÉGIO PEDRO II	EXE-Sipecc	Instituição de ensino	37,99%



COMANDO DA AERONÁUTICA	EXE-Mil	Militar	80,56%
COMANDO DA MARINHA	EXE-Mil	Militar	76,12%
COMANDO DO EXÉRCITO	EXE-Mil	Militar	72,37%
COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS	EXE-Sipeç	Agência	52,72%
COMISSÃO EXECUTIVA DO PLANO DA LAVOURA CACAUEIRA	EXE-Sipeç	Específico Singular (Adm. Direta)	32,96%
COMISSÃO NACIONAL DE ENERGIA NUCLEAR	EXE-Sipeç	Autarquia	70,52%
COMPANHIA BRASILEIRA DE TRENS URBANOS	EXE-Dest	Estatal	48,19%
COMPANHIA DE ARMAZÉNS E SILOS DO ESTADO DE MINAS GERAIS	EXE-Dest	Estatal	50,16%
COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO DOS VALES DO SÃO FRANCISCO E DO PARNAÍBA	EXE-Dest	Estatal	9,05%
COMPANHIA DE ENTREPÓSITOS E ARMAZÉNS GERAIS DE SÃO PAULO	EXE-Dest	Estatal	30,81%
COMPANHIA DE GERAÇÃO TÉRMICA DE ENERGIA ELÉTRICA	EXE-Dest	Estatal	34,01%
COMPANHIA DE PESQUISA DE RECURSOS MINERAIS	EXE-Dest	Estatal	39,94%
COMPANHIA DOCAS DO CEARÁ S.A.	EXE-Dest	Estatal	18,01%
COMPANHIA DOCAS DO ESPÍRITO SANTO S.A.	EXE-Dest	Estatal	30,60%
COMPANHIA DOCAS DO ESTADO DA BAHIA S.A.	EXE-Dest	Estatal	32,11%
COMPANHIA DOCAS DO ESTADO DE SÃO PAULO S.A.	EXE-Dest	Estatal	39,40%
COMPANHIA DOCAS DO MARANHÃO S.A.	EXE-Dest	Estatal	46,94%
COMPANHIA DOCAS DO PARÁ S.A.	EXE-Dest	Estatal	22,79%
COMPANHIA DOCAS DO RIO DE JANEIRO S.A.	EXE-Dest	Estatal	59,11%
COMPANHIA DOCAS DO RIO GRANDE DO NORTE S.A.	EXE-Dest	Estatal	34,82%
COMPANHIA HIDROELÉTRICA DO SÃO FRANCISCO	EXE-Dest	Estatal	70,49%
COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO	EXE-Dest	Estatal	23,04%
COMPANHIA PETROQUÍMICA DE PERNAMBUCO	EXE-Dest	Estatal	39,88%
CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA	EXE-Sipeç	Autarquia	27,49%
CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL	JUD	Tribunal	43,72%
CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO	EXE-Sipeç	Autarquia	51,37%
CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA	JUD	Tribunal	43,79%
CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO	MPU	Ministério Público	52,93%
COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR	EXE-Sipeç	Fundação	32,36%
DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO	EXE-Sipeç	Órgão executivo (Adm. Direta)	17,74%
DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL	EXE-Sipeç	Órgão executivo (Adm. Direta)	21,75%
DEPARTAMENTO DE POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL	EXE-Sipeç	Órgão executivo (Adm. Direta)	33,03%
DEPARTAMENTO NACIONAL DE INFRA-ESTRUTURA DE TRANSPORTES	EXE-Sipeç	Autarquia	30,84%
DEPARTAMENTO NACIONAL DE OBRAS CONTRA AS SECAS	EXE-Sipeç	Autarquia	20,70%
DEPARTAMENTO NACIONAL DE PRODUÇÃO MINERAL	EXE-Sipeç	Autarquia	15,78%
DEPARTAMENTO PENITENCIÁRIO NACIONAL	EXE-Sipeç	Órgão executivo (Adm. Direta)	42,58%
ELETOBRAS DISTRIBUIÇÃO ACRE	EXE-Dest	Estatal	66,17%
ELETOBRAS DISTRIBUIÇÃO ALAGOAS	EXE-Dest	Estatal	54,43%

ELETOBRAS DISTRIBUIÇÃO AMAZONAS	EXE-Dest	Estatal	26,49%
ELETOBRAS DISTRIBUIÇÃO PIAUÍ	EXE-Dest	Estatal	48,42%
ELETOBRAS DISTRIBUIÇÃO RONDÔNIA	EXE-Dest	Estatal	77,61%
ELETOBRAS DISTRIBUIÇÃO RORAIMA	EXE-Dest	Estatal	97,67%
ELETOBRAS TERMONUCLEAR S.A.	EXE-Dest	Estatal	46,89%
ELETROSUL CENTRAIS ELÉTRICAS S.A.	EXE-Dest	Estatal	67,92%
EMPRESA BRASIL DE COMUNICAÇÃO S.A.	EXE-Dest	Estatal	48,31%
EMPRESA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO DE PETRÓLEO E GÁS NATURAL S.A. - PRÉ-SAL PETRÓLEO S.A.	EXE-Dest	Estatal	24,84%
EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS	EXE-Dest	Estatal	61,71%
EMPRESA BRASILEIRA DE HEMODERIVADOS E BIOTECNOLOGIA	EXE-Dest	Estatal	27,05%
EMPRESA BRASILEIRA DE INFRA-ESTRUTURA AEROPORTUÁRIA	EXE-Dest	Estatal	42,27%
EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA	EXE-Dest	Estatal	59,19%
EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES S.A.	EXE-Dest	Hospital	60,48%
EMPRESA DE PESQUISA ENERGÉTICA	EXE-Dest	Estatal	19,43%
EMPRESA DE PLANEJAMENTO E LOGÍSTICA S.A.	EXE-Dest	Estatal	41,24%
EMPRESA DE TECNOLOGIA E INFORMAÇÕES DA PREVIDÊNCIA SOCIAL	EXE-Dest	Estatal	70,10%
EMPRESA DE TRENS URBANOS DE PORTO ALEGRE S.A.	EXE-Dest	Estatal	54,36%
EMPRESA GERENCIAL DE PROJETOS NAVAIS	EXE-Dest	Estatal	41,14%
EMPRESA GESTORA DE ATIVOS	EXE-Dest	Estatal	42,24%
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO FAZENDÁRIA	EXE-Sipeç	Instituição de ensino	27,66%
ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	EXE-Sipeç	Instituição de ensino	52,92%
ESCOLA SUPERIOR DO MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO	MPU	Instituição de ensino	57,50%
FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS	EXE-Dest	Estatal	43,74%
FUNDAÇÃO ALEXANDRE DE GUSMÃO	EXE-Sipeç	Fundação	65,24%
FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL	EXE-Dest	Estatal	62,20%
FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL	EXE-Sipeç	Fundação	28,57%
FUNDAÇÃO CASA DE RUI BARBOSA	EXE-Sipeç	Fundação	52,28%
FUNDAÇÃO CULTURAL PALMARES	EXE-Sipeç	Fundação	28,01%
FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO	EXE-Sipeç	Fundação	44,87%
FUNDAÇÃO JORGE DUPRAT FIGUEIREDO DE SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO	EXE-Sipeç	Fundação	14,90%
FUNDAÇÃO NACIONAL DE ARTES	EXE-Sipeç	Fundação	10,35%
FUNDAÇÃO NACIONAL DE SAÚDE	EXE-Sipeç	Fundação	49,83%
FUNDAÇÃO NACIONAL DO ÍNDIO	EXE-Sipeç	Fundação	29,50%
FUNDAÇÃO OSÓRIO	EXE-Sipeç	Fundação	50,51%
FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ	EXE-Sipeç	Fundação	57,34%
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA	EXE-Sipeç	Instituição de ensino	59,41%
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DE PORTO ALEGRE	EXE-Sipeç	Instituição de ensino	53,02%
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO	EXE-Sipeç	Instituição de ensino	42,67%
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS	EXE-Sipeç	Instituição de ensino	43,08%
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA	EXE-Sipeç	Instituição de ensino	31,72%

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI	EXE-Sipecc	Instituição de ensino	39,54%
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE	EXE-Sipecc	Instituição de ensino	40,79%
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA	EXE-Sipecc	Instituição de ensino	52,89%
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC	EXE-Sipecc	Instituição de ensino	47,09%
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ	EXE-Sipecc	Instituição de ensino	90,27%
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS	EXE-Sipecc	Instituição de ensino	21,62%
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO	EXE-Sipecc	Instituição de ensino	56,60%
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA	EXE-Sipecc	Instituição de ensino	18,96%
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS	EXE-Sipecc	Instituição de ensino	22,18%
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO	EXE-Sipecc	Instituição de ensino	49,28%
FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO	EXE-Sipecc	Autarquia	72,87%
FURNAS CENTRAIS ELÉTRICAS S.A.	EXE-Dest	Estatal	79,55%
HOSPITAL DAS FORÇAS ARMADAS	EXE-Sipecc	Hospital	32,88%
HOSPITAL DE CLÍNICAS DE PORTO ALEGRE	EXE-Dest	Hospital	89,52%
HOSPITAL FEDERAL DOS SERVIDORES DO ESTADO	EXE-Sipecc	Hospital	27,01%
HOSPITAL NOSSA SENHORA DA CONCEIÇÃO	EXE-Dest	Hospital	42,85%
HOSPITAL UNIVERSITÁRIO JOÃO DE BARROS BARRETO	EXE-Sipecc	Hospital	11,12%
IMPrensa NACIONAL	EXE-Sipecc	Órgão executivo (Adm. Direta)	20,44%
INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL	EXE-Dest	Estatal	51,73%
INDÚSTRIAS NUCLEARES DO BRASIL S.A.	EXE-Dest	Estatal	58,19%
INSTITUTO BENJAMIN CONSTANT	EXE-Sipecc	Específico Singular (Adm. Direta)	25,42%
INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA	EXE-Sipecc	Fundação	45,35%
INSTITUTO BRASILEIRO DE INFORMAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA	EXE-Sipecc	Órgão executivo (Adm. Direta)	28,43%
INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS	EXE-Sipecc	Autarquia	68,01%
INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO	EXE-Sipecc	Autarquia	37,90%
INSTITUTO BRASILEIRO DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS NATURAIS RENOVÁVEIS	EXE-Sipecc	Autarquia	63,93%
INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE	EXE-Sipecc	Autarquia	24,33%
INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA	EXE-Sipecc	Fundação	39,33%
INSTITUTO DE PESQUISAS JARDIM BOTÂNICO DO RIO DE JANEIRO	EXE-Sipecc	Autarquia	49,85%
INSTITUTO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E ARTÍSTICO NACIONAL	EXE-Sipecc	Autarquia	30,21%
INSTITUTO EVANDRO CHAGAS	EXE-Sipecc	Específico Singular (Adm. Direta)	19,15%
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA BAIANO	EXE-Sipecc	Instituição de ensino	32,86%
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA CATARINENSE	EXE-Sipecc	Instituição de ensino	33,96%
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA BAHIA	EXE-Sipecc	Instituição de ensino	56,35%
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA	EXE-Sipecc	Instituição de ensino	32,03%
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE ALAGOAS	EXE-Sipecc	Instituição de ensino	43,25%



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE BRASÍLIA	EXE-Sipecc	Instituição de ensino	57,31%
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE GOIÁS	EXE-Sipecc	Instituição de ensino	33,73%
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MATO GROSSO	EXE-Sipecc	Instituição de ensino	46,07%
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MATO GROSSO DO SUL	EXE-Sipecc	Instituição de ensino	29,96%
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS	EXE-Sipecc	Instituição de ensino	23,34%
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE PERNAMBUCO	EXE-Sipecc	Instituição de ensino	48,96%
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA	EXE-Sipecc	Instituição de ensino	49,69%
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RORAIMA	EXE-Sipecc	Instituição de ensino	41,18%
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA	EXE-Sipecc	Instituição de ensino	57,43%
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SÃO PAULO	EXE-Sipecc	Instituição de ensino	24,91%
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE	EXE-Sipecc	Instituição de ensino	12,32%
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO ACRE	EXE-Sipecc	Instituição de ensino	28,08%
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAPÁ	EXE-Sipecc	Instituição de ensino	24,92%
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS	EXE-Sipecc	Instituição de ensino	28,10%
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO CEARÁ	EXE-Sipecc	Instituição de ensino	30,93%
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO ESPÍRITO SANTO	EXE-Sipecc	Instituição de ensino	20,33%
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO MARANHÃO	EXE-Sipecc	Instituição de ensino	64,47%
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO NORTE DE MINAS GERAIS	EXE-Sipecc	Instituição de ensino	32,84%
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PARÁ	EXE-Sipecc	Instituição de ensino	25,77%
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PARANÁ	EXE-Sipecc	Instituição de ensino	32,48%
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ	EXE-Sipecc	Instituição de ensino	63,22%
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO DE JANEIRO	EXE-Sipecc	Instituição de ensino	42,02%
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE	EXE-Sipecc	Instituição de ensino	77,38%
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL	EXE-Sipecc	Instituição de ensino	45,39%
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SERTÃO PERNAMBUCANO	EXE-Sipecc	Instituição de ensino	14,59%
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUDESTE DE MINAS GERAIS	EXE-Sipecc	Instituição de ensino	34,40%
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUL DE MINAS GERAIS	EXE-Sipecc	Instituição de ensino	45,60%
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TOCANTINS	EXE-Sipecc	Instituição de ensino	37,07%
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TRIÂNGULO MINEIRO	EXE-Sipecc	Instituição de ensino	36,93%



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FARROUPILHA	EXE-Sipecc	Instituição de ensino	33,25%
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FLUMINENSE	EXE-Sipecc	Instituição de ensino	30,39%
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO	EXE-Sipecc	Instituição de ensino	60,22%
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA SUL-RIO-GRANDENSE	EXE-Sipecc	Instituição de ensino	62,42%
INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL	EXE-Sipecc	Autarquia	72,37%
INSTITUTO NACIONAL DE CARDIOLOGIA	EXE-Sipecc	Específico Singular (Adm. Direta)	31,71%
INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA	EXE-Sipecc	Autarquia	24,15%
INSTITUTO NACIONAL DE EDUCAÇÃO DE SURDOS	EXE-Sipecc	Específico Singular (Adm. Direta)	18,26%
INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA	EXE-Sipecc	Autarquia	47,98%
INSTITUTO NACIONAL DE METEOROLOGIA	EXE-Sipecc	Específico Singular (Adm. Direta)	31,29%
INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, QUALIDADE E TECNOLOGIA	EXE-Sipecc	Autarquia	30,11%
INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS DA AMAZÔNIA	EXE-Sipecc	Órgão executivo (Adm. Direta)	28,86%
INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS ESPACIAIS	EXE-Sipecc	Autarquia	55,38%
INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGIA	EXE-Sipecc	Órgão executivo (Adm. Direta)	24,37%
INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	EXE-Sipecc	Autarquia	22,70%
INSTITUTO NACIONAL DE TRAUMATOLOGIA E ORTOPEDIA	EXE-Sipecc	Específico Singular (Adm. Direta)	48,80%
INSTITUTO NACIONAL DO CÂNCER	EXE-Sipecc	Específico Singular (Adm. Direta)	80,70%
INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL	EXE-Sipecc	Autarquia	56,55%
LIQUIGÁS DISTRIBUIDORA S.A.	EXE-Dest	Estatal	60,49%
MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO	EXE-Sipecc	Ministério	27,52%
MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA, INOVAÇÕES E COMUNICAÇÕES	EXE-Sipecc	Ministério	27,13%
MINISTÉRIO DA CULTURA	EXE-Sipecc	Ministério	53,03%
MINISTÉRIO DA DEFESA	EXE-Sipecc	Ministério	27,15%
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO	EXE-Sipecc	Ministério	43,10%
MINISTÉRIO DA FAZENDA	EXE-Sipecc	Ministério	28,46%
MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS	EXE-Sipecc	Ministério	52,01%
MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL	EXE-Sipecc	Ministério	36,88%
MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E CIDADANIA	EXE-Sipecc	Ministério	41,25%
MINISTÉRIO DA SAÚDE	EXE-Sipecc	Ministério	43,22%
MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO	EXE-Sipecc	Ministério	63,21%
MINISTÉRIO DAS CIDADES	EXE-Sipecc	Ministério	61,29%
MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES	EXE-Sipecc	Ministério	36,53%
MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA	EXE-Sipecc	Ministério	52,75%
MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL E AGRÁRIO	EXE-Sipecc	Ministério	48,81%



MINISTÉRIO DO ESPORTE	EXE-Sipecc	Ministério	22,58%
MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE	EXE-Sipecc	Ministério	50,50%
MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO	EXE-Sipecc	Ministério	22,83%
MINISTÉRIO DO TRABALHO	EXE-Sipecc	Ministério	35,98%
MINISTÉRIO DO TURISMO	EXE-Sipecc	Ministério	38,35%
MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL	EXE-Sipecc	Ministério	27,91%
MINISTÉRIO PÚBLICO DO DISTRITO FEDERAL E TERRITÓRIOS	MPU	Ministério Público	65,86%
MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO	MPU	Ministério Público	38,20%
MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL	MPU	Ministério Público	47,92%
MINISTÉRIO PÚBLICO MILITAR	MPU	Ministério Público	25,73%
NUCLEBRAS EQUIPAMENTOS PESADOS S.A.	EXE-Dest	Estatal	68,86%
OBSERVATÓRIO NACIONAL	EXE-Sipecc	Órgão executivo (Adm. Direta)	40,62%
PETROBRAS DISTRIBUIDORA S.A.	EXE-Dest	Estatal	73,03%
PETROBRAS TRANSPORTE S.A.	EXE-Dest	Estatal	67,46%
PETRÓLEO BRASILEIRO S.A.	EXE-Dest	Estatal	63,87%
PROCURADORIA-GERAL DA FAZENDA NACIONAL	EXE-Sipecc	Órgão executivo (Adm. Direta)	23,50%
SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL	EXE-Sipecc	Órgão executivo (Adm. Direta)	70,43%
SECRETARIA DE GOVERNO DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA	EXE-Sipecc	Ministério	26,91%
SECRETARIA DO TESOURO NACIONAL	EXE-Sipecc	Órgão executivo (Adm. Direta)	38,72%
SENADO FEDERAL	LEG	Casa legislativa	39,92%
SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS	EXE-Dest	Estatal	59,75%
SERVIÇO FLORESTAL BRASILEIRO	EXE-Sipecc	Órgão executivo (Adm. Direta)	49,35%
SUPERINTENDÊNCIA DA ZONA FRANCA DE MANAUS	EXE-Sipecc	Autarquia	42,09%
SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS	EXE-Sipecc	Autarquia	29,86%
SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DA AMAZÔNIA	EXE-Sipecc	Autarquia	16,40%
SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE	EXE-Sipecc	Autarquia	21,94%
SUPERINTENDÊNCIA NACIONAL DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR	EXE-Sipecc	Autarquia	42,48%
SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA	JUD	Tribunal	46,54%
SUPERIOR TRIBUNAL MILITAR	JUD	Tribunal	52,71%
SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL	JUD	Tribunal	63,19%
TELECOMUNICAÇÕES BRASILEIRAS S.A.	EXE-Dest	Estatal	47,64%
TRANSPORTADORA BRASILEIRA GASODUTO BOLÍVIA-BRASIL S.A.	EXE-Dest	Estatal	52,29%
TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO	LEG	Tribunal	66,06%
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E DOS TERRITÓRIOS	JUD	Tribunal	40,42%
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 10ª REGIÃO	JUD	Tribunal	46,52%
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 11ª REGIÃO	JUD	Tribunal	47,50%
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 12ª REGIÃO	JUD	Tribunal	75,46%
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 13ª REGIÃO	JUD	Tribunal	58,76%



TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 14ª REGIÃO	JUD	Tribunal	90,14%
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 15ª REGIÃO	JUD	Tribunal	35,33%
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 16ª REGIÃO	JUD	Tribunal	37,76%
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 17ª REGIÃO	JUD	Tribunal	44,67%
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 18ª REGIÃO	JUD	Tribunal	49,67%
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO	JUD	Tribunal	56,55%
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 1ª REGIÃO	JUD	Tribunal	53,82%
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 20ª REGIÃO	JUD	Tribunal	48,35%
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 21ª REGIÃO	JUD	Tribunal	36,71%
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 22ª REGIÃO	JUD	Tribunal	38,10%
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 23ª REGIÃO	JUD	Tribunal	44,17%
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 24ª REGIÃO	JUD	Tribunal	32,18%
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO	JUD	Tribunal	24,30%
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO	JUD	Tribunal	56,43%
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 4ª REGIÃO	JUD	Tribunal	49,27%
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 5ª REGIÃO	JUD	Tribunal	69,19%
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 6ª REGIÃO	JUD	Tribunal	36,23%
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 7ª REGIÃO	JUD	Tribunal	25,87%
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 8ª REGIÃO	JUD	Tribunal	78,87%
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO	JUD	Tribunal	32,48%
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA	JUD	Tribunal	41,13%
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA PARAÍBA	JUD	Tribunal	45,43%
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE ALAGOAS	JUD	Tribunal	34,08%
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS	JUD	Tribunal	34,48%
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE MATO GROSSO	JUD	Tribunal	41,78%
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE MATO GROSSO DO SUL	JUD	Tribunal	36,63%
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE MINAS GERAIS	JUD	Tribunal	35,57%
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE PERNAMBUCO	JUD	Tribunal	34,11%
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE RONDÔNIA	JUD	Tribunal	74,37%
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE RORAIMA	JUD	Tribunal	18,48%
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE SANTA CATARINA	JUD	Tribunal	56,51%
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE SÃO PAULO	JUD	Tribunal	50,18%
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE SERGIPE	JUD	Tribunal	26,80%
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO ACRE	JUD	Tribunal	30,32%
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO AMAPÁ	JUD	Tribunal	48,46%
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO AMAZONAS	JUD	Tribunal	39,95%
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO CEARÁ	JUD	Tribunal	46,21%
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO DISTRITO FEDERAL	JUD	Tribunal	38,76%
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO ESPÍRITO SANTO	JUD	Tribunal	31,77%
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO MARANHÃO	JUD	Tribunal	39,16%
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARÁ	JUD	Tribunal	46,03%
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ	JUD	Tribunal	56,07%
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PIAUÍ	JUD	Tribunal	46,94%
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO DE JANEIRO	JUD	Tribunal	29,28%



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO NORTE	JUD	Tribunal	31,55%
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL	JUD	Tribunal	37,73%
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO TOCANTINS	JUD	Tribunal	35,32%
TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 1ª REGIÃO	JUD	Tribunal	48,10%
TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 2ª REGIÃO	JUD	Tribunal	32,44%
TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 3ª REGIÃO	JUD	Tribunal	56,42%
TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO	JUD	Tribunal	64,52%
TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO	JUD	Tribunal	48,96%
TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO	JUD	Tribunal	52,62%
TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL	JUD	Tribunal	61,90%
UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA	EXE-Sipeç	Instituição de ensino	22,04%
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA	EXE-Sipeç	Instituição de ensino	18,54%
UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL	EXE-Sipeç	Instituição de ensino	86,07%
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS	EXE-Sipeç	Instituição de ensino	34,96%
UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA	EXE-Sipeç	Instituição de ensino	35,30%
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA	EXE-Sipeç	Instituição de ensino	81,41%
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS	EXE-Sipeç	Instituição de ensino	10,83%
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS	EXE-Sipeç	Instituição de ensino	45,50%
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE	EXE-Sipeç	Instituição de ensino	31,22%
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS	EXE-Sipeç	Instituição de ensino	50,35%
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ	EXE-Sipeç	Instituição de ensino	33,07%
UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA	EXE-Sipeç	Instituição de ensino	44,49%
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS	EXE-Sipeç	Instituição de ensino	40,67%
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO	EXE-Sipeç	Instituição de ensino	43,14%
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL	EXE-Sipeç	Instituição de ensino	36,78%
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS	EXE-Sipeç	Instituição de ensino	56,57%
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO	EXE-Sipeç	Instituição de ensino	51,88%
UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA	EXE-Sipeç	Instituição de ensino	27,76%
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA	EXE-Sipeç	Instituição de ensino	42,70%
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA	EXE-Sipeç	Instituição de ensino	62,40%
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS	EXE-Sipeç	Instituição de ensino	40,93%
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO	EXE-Sipeç	Instituição de ensino	40,37%
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA	EXE-Sipeç	Instituição de ensino	50,41%
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE	EXE-Sipeç	Instituição de ensino	34,68%
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI	EXE-Sipeç	Instituição de ensino	52,22%
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ	EXE-Sipeç	Instituição de ensino	57,71%
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO	EXE-Sipeç	Instituição de ensino	23,16%
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO	EXE-Sipeç	Instituição de ensino	71,86%
UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA	EXE-Sipeç	Instituição de ensino	29,69%
UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DO PARÁ	EXE-Sipeç	Instituição de ensino	28,72%
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ	EXE-Sipeç	Instituição de ensino	38,42%
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ	EXE-Sipeç	Instituição de ensino	24,43%


TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

 Secretaria-Geral de Controle Externo
 Secretaria de Fiscalização de Pessoal

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ	EXE-Sippec	Instituição de ensino	18,36%
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCA VO DA BAHIA	EXE-Sippec	Instituição de ensino	26,59%
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO	EXE-Sippec	Instituição de ensino	Não respondeu
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE	EXE-Sippec	Instituição de ensino	34,21%
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE	EXE-Sippec	Instituição de ensino	53,50%
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL	EXE-Sippec	Instituição de ensino	45,98%
UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA	EXE-Sippec	Instituição de ensino	7,32%
UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL E SUDESTE DO PARÁ	EXE-Sippec	Instituição de ensino	32,25%
UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO	EXE-Sippec	Instituição de ensino	57,18%
UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI	EXE-Sippec	Instituição de ensino	20,59%
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE	EXE-Sippec	Instituição de ensino	27,26%
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA	EXE-Sippec	Instituição de ensino	42,72%
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO	EXE-Sippec	Instituição de ensino	53,35%
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO	EXE-Sippec	Instituição de ensino	28,14%
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO	EXE-Sippec	Instituição de ensino	39,91%
UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ	EXE-Sippec	Instituição de ensino	36,36%
VALEC ENGENHARIA, CONSTRUÇÕES E FERROVIAS S.A.	EXE-Dest	Estatal	27,94%

Apêndice III. Percentuais de adesão às práticas descritas no questionário

Códigos	Itens do questionário (práticas)	Prática ainda não adotada		Nível de adoção da prática		
		Não adota a prática	Pretende adotar a prática	Adota em menor parte a prática	Adota em parte a prática	Adota em grande parte ou integralmente a prática
LAA01	1. Define corpo colegiado (ex. comitê, conselho), órgão ou colaborador externo à Unidade de Gestão de Pessoas formalmente responsável por auxiliá-la na avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão de pessoas.	31,34%	11,68%	9,12%	17,09%	30,77%
LAA02	2. Define política que oriente o planejamento da força de trabalho na organização.	19,09%	31,91%	13,39%	19,37%	16,24%
LAA03	3. Define política para avaliação de desempenho formal e individual dos colaboradores.	3,42%	10,26%	6,55%	16,52%	63,25%
LAA04	4. Define política para avaliação de desempenho formal e individual dos gestores.	24,79%	22,22%	7,98%	14,81%	30,20%
LAA05	5. Define política para o desenvolvimento de sucessores para as ocupações de gestão.	45,30%	32,48%	9,40%	8,55%	4,27%
LAA06	6. Avalia o cumprimento das políticas de gestão de pessoas.	21,65%	19,94%	14,81%	25,36%	18,23%
LAA07	7. Acompanha os principais indicadores de desempenho das funções de gestão de pessoas.	18,52%	20,51%	14,81%	22,51%	23,65%
LAA08	8. Atua quando as metas estratégicas de gestão de pessoas não são alcançadas.	18,80%	21,94%	15,38%	22,79%	21,08%
LAA09	9. Adota código de ética, detalhando os comportamentos esperados e os comportamentos vedados, prevendo sua aplicação aos colaboradores e gestores da organização.	6,84%	11,68%	3,70%	14,53%	63,25%
LAA10	10. Estabelece no código de ética sanções para colaboradores e gestores em caso de descumprimento.	13,11%	11,68%	3,99%	12,25%	58,97%
LAA11	11. Promove ações de divulgação do código de ética para os colaboradores e gestores.	10,54%	14,81%	14,81%	20,23%	39,60%
LAA12	12. Recebe, por meio de canais diretos, e trata denúncias de desvios de conduta referentes a gestores e colaboradores da própria organização.	1,71%	1,71%	2,56%	10,83%	83,19%
LAA13	13. Aprova plano de auditoria interna que contemple a avaliação de riscos relacionados a gestão de pessoas.	23,65%	21,08%	9,40%	14,81%	31,05%



PO1	14. Executa processo de planejamento estratégico organizacional, estabelecendo o respectivo plano, com a visão, a missão e os objetivos organizacionais de longo prazo.	2,85%	8,26%	4,84%	13,11%	70,94%
PO2	15. Estabelece objetivos organizacionais de curto prazo alinhados com o plano estratégico organizacional.	4,56%	10,26%	6,84%	19,66%	58,69%
PO3	16. Divulga o plano estratégico organizacional para os colaboradores.	4,56%	8,55%	6,84%	17,38%	62,68%
PO4	17. Avalia os resultados organizacionais alcançados em comparação ao definido no planejamento estratégico.	5,98%	15,67%	10,54%	20,51%	47,29%
PGP1	18. Elabora plano específico para as funções de gestão de pessoas, alinhado com o plano estratégico organizacional.	19,94%	26,21%	11,97%	19,94%	21,94%
PGP2	19. Envolve os principais gestores e grupos interessados no processo de planejamento de gestão de pessoas.	13,68%	16,24%	14,25%	27,92%	27,92%
PGP3	20. Detalha, no processo de planejamento, os recursos (materiais, financeiros, humanos) necessários para a implementação do(s) plano(s) de gestão de pessoas.	18,80%	19,94%	16,81%	24,22%	20,23%
PGP4	21. Define objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função de gestão de pessoas.	19,66%	26,78%	19,09%	21,65%	12,82%
PGP5	22. Avalia os resultados alcançados por cada função de gestão de pessoas em comparação ao que foi planejado.	22,51%	31,62%	13,11%	20,23%	12,54%
PFP1	23. Define de maneira documentada quantitativo de referência de pessoal por unidade organizacional.	11,97%	21,37%	10,83%	24,22%	31,62%
PFP2	24. Utiliza procedimentos técnicos para definir o quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional.	17,66%	38,46%	11,11%	17,09%	15,67%
PFP3	25. Atualiza, com base em procedimentos técnicos, o quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional.	21,94%	35,04%	11,97%	18,23%	12,82%
PFP4	26. Avalia informações quantitativas que descrevem as principais características da força de trabalho.	16,24%	22,79%	17,95%	19,66%	23,36%
PFP5	27. Utiliza as informações sobre a força de trabalho para orientar as decisões relativas à gestão de pessoas.	10,54%	14,25%	19,09%	29,91%	26,21%
PFP6	28. Identifica quais são as ocupações críticas da organização.	20,23%	21,94%	17,38%	23,65%	16,81%
PFP7	29. Identifica o perfil profissional requerido/desejado para as ocupações críticas da organização.	20,23%	23,65%	18,23%	17,66%	20,23%
PFP8	30. Identifica lacunas entre os perfis profissionais apresentados pelos colaboradores e os requeridos/desejados referentes às ocupações críticas da organização.	23,36%	30,48%	13,39%	17,66%	15,10%



FPF9	31. Define metas para redução das lacunas entre os perfis profissionais apresentados pelos colaboradores e os requeridos/desejados referentes às ocupações críticas da organização.	29,06%	42,74%	9,40%	9,12%	9,69%
UGPE1	32. Envolve profissionais de RH no processo de planejamento estratégico organizacional.	8,55%	7,98%	9,69%	19,66%	54,13%
UGPE2	33. Estabelece parcerias entre a Unidade de Gestão de Pessoas e as demais unidades da organização para o desenvolvimento de soluções e serviços para atender às necessidades de gestão de pessoas.	4,27%	7,41%	18,23%	28,77%	41,31%
UGPE3	34. Define perfis profissionais requeridos/desejados para as ocupações da Unidade de Gestão de Pessoas.	14,53%	24,22%	15,95%	21,94%	23,36%
UGPE4	35. Identifica lacunas entre os perfis profissionais apresentados pela equipe da Unidade de Gestão de Pessoas e os requeridos/desejados.	17,38%	28,21%	13,96%	20,80%	19,66%
UGPE5	36. Executa ações para reduzir as lacunas identificadas.	19,37%	27,92%	16,24%	20,51%	15,95%
UGPE6	37. Realiza benchmarking em boas práticas de gestão de pessoas no ambiente externo à organização.	17,95%	7,41%	17,38%	25,64%	31,62%
GLPS1	38. Define de maneira documentada e específica os perfis profissionais desejados/requeridos para as ocupações de gestão.	29,63%	27,64%	12,54%	10,26%	19,94%
GLPS2	39. Utiliza perfis profissionais desejados/requeridos (documentados) para a escolha dos gestores.	32,76%	30,48%	16,24%	11,40%	9,12%
GLPS3	40. Oferece ações educacionais de formação aos colaboradores que assumem funções gerenciais.	6,27%	13,96%	19,94%	29,63%	30,20%
GLPS4	41. Executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas de gestão.	33,90%	28,77%	14,25%	12,25%	10,83%
GLPS5	42. Oferece ações educacionais de liderança que atendam às necessidades de cada nível de gestão (operacional ao estratégico).	11,97%	19,94%	22,22%	23,36%	22,51%
GLPS6	43. Oferece ações educacionais sobre gestão do desempenho para os gestores da organização.	21,37%	24,22%	18,23%	15,38%	20,80%
GLPS7	44. Estabelece metas de desempenho individuais para os gestores alinhadas com as metas organizacionais.	37,04%	27,35%	7,12%	11,97%	16,52%
GLPS8	45. Realiza avaliação de desempenho formal e individual dos gestores, com atribuição de nota ou conceito.	26,78%	21,08%	7,12%	11,97%	33,05%
TD1	46. Identifica e documenta as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos colaboradores.	16,81%	21,08%	15,67%	19,66%	26,78%
TD2	47. Elabora plano periódico de capacitação com indicadores definidos.	9,40%	17,95%	12,25%	21,08%	39,32%



TD3	48. Oferece incentivos para a capacitação contínua dos colaboradores (ex bolsas de estudo, incentivos para obtenção de certificação, flexibilização da jornada de trabalho).	2,56%	3,13%	11,11%	20,23%	62,96%
TD4	49. Executa ação educacional específica para formação dos novos colaboradores.	8,83%	11,68%	11,40%	23,36%	44,73%
TD5	50. Desenvolve ações educacionais para ocupações críticas da organização que não são de gestão.	19,37%	15,38%	13,39%	25,36%	26,50%
TD6	51. Avalia as ações educacionais realizadas.	7,98%	8,55%	11,97%	22,79%	48,72%
TD7	52. Utiliza os resultados das avaliações para promover melhorias em ações educacionais futuras.	9,97%	11,40%	13,11%	24,50%	41,03%
TD8	53. Desenvolve ações educacionais com base em necessidades futuras da organização, buscando mitigar riscos.	15,10%	18,52%	18,23%	25,07%	23,08%
GC01	54. Executa processo de gestão do conhecimento, documentando e compartilhando o conhecimento com os colaboradores.	16,24%	24,79%	21,65%	27,64%	9,69%
GC02	55. Oferece ações educacionais ou orienta a força de trabalho em relação ao compartilhamento e difusão do conhecimento.	14,25%	21,94%	25,07%	25,07%	13,68%
C1	56. Divulga de forma ampla informações de interesse dos colaboradores.	1,14%	1,71%	6,27%	26,21%	64,67%
C2	57. Envolve os colaboradores no processo de tomada de decisão, buscando produzir decisões organizacionais amplamente apoiadas.	10,26%	5,13%	25,36%	36,75%	22,51%
C3	58. Avalia as sugestões de melhoria da gestão recebidas dos colaboradores, oferecendo respostas sobre sua implementação ou não.	9,40%	9,12%	21,37%	35,90%	24,22%
C4	59. Verifica se os colaboradores estão satisfeitos com seu nível de participação no processo de tomada de decisão organizacional.	31,62%	22,51%	13,39%	15,95%	16,52%
C5	60. Realiza pesquisas junto aos colaboradores para avaliar o ambiente de trabalho da organização (ex pesquisa de clima organizacional ou pesquisa de satisfação).	13,96%	24,79%	10,83%	12,54%	37,89%
AD1	61. Estabelece metas de desempenho individuais e/ou de equipes alinhadas com as metas organizacionais.	20,51%	21,08%	10,26%	19,09%	29,06%
AD2	62. Verifica se os colaboradores compreendem as expectativas relativas ao seu desempenho.	23,65%	21,08%	12,54%	21,94%	20,80%
AD3	63. Verifica se há encontros regulares entre os avaliadores e os avaliados para acompanhar o desempenho.	31,62%	23,36%	17,09%	12,25%	15,67%
AD4	64. Realiza avaliação de desempenho formal e individual dos colaboradores, com atribuição de nota ou conceito, vinculada ao alcance dos resultados organizacionais.	9,97%	13,68%	10,26%	17,09%	49,00%



AD5	65. Comunica expressamente (feedback) aos colaboradores os aspectos positivos e/ou negativos do resultado da avaliação de desempenho.	11,97%	14,25%	13,11%	22,79%	37,89%
AD6	66. Propõe ações educacionais para os colaboradores com base nas oportunidades de melhoria identificadas na avaliação de desempenho.	16,81%	28,49%	17,66%	18,52%	18,52%
AD7	67. Executa procedimentos que resguardem a transparência e a imparcialidade do sistema de avaliação de desempenho.	8,55%	9,97%	6,84%	19,66%	54,99%
RE1	68. Executa práticas de reconhecimento por desempenho alinhadas com as metas organizacionais.	37,32%	24,79%	10,54%	11,97%	15,38%
RE2	69. Estabelece procedimentos e regras claras e transparentes nas práticas de reconhecimento.	38,75%	26,50%	6,27%	8,55%	19,94%
RC1	70. Reúne-se com sindicatos e associações de classe para tratar de assuntos de interesse dos colaboradores.	9,12%	2,85%	10,83%	23,36%	53,85%
RC2	71. Promove programa de qualidade de vida no trabalho.	2,28%	12,54%	16,24%	27,07%	41,88%
RC3	72. Avalia os resultados obtidos com o programa de qualidade de vida no trabalho.	15,10%	27,92%	10,54%	23,65%	22,79%
RC4	73. Promove programa de comunicação/sensibilização interna sobre a necessidade de respeito à diversidade (ex. gênero, raça, opção sexual, opção religiosa, dentre outras).	25,36%	24,22%	11,97%	15,38%	23,08%
PPA1	74. Utiliza grupos de trabalho temporários* para projetos ou determinadas tarefas prioritárias para a organização.	0,85%	1,99%	9,97%	19,94%	67,24%
PPA2	75. Define perfis profissionais requeridos/desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações da organização.	16,81%	20,51%	15,38%	22,51%	24,79%
PPA3	76. Examina a adequação entre os perfis profissionais requeridos/desejados e a estratégia organizacional.	25,64%	28,77%	14,25%	17,38%	13,96%
PPA4	77. Oferece aos colaboradores, segundo as características das ocupações, autonomia para executar suas atividades.	6,55%	1,42%	15,38%	39,60%	37,04%
PPA5	78. Oferece aos colaboradores oportunidades de realização de trabalhos desafiadores (ex. complexos, inovadores).	6,27%	2,85%	17,95%	41,03%	31,91%
PPA6	79. Oferece, segundo as características das atividades organizacionais, flexibilidade no cumprimento da jornada de trabalho.	15,95%	3,99%	15,95%	27,35%	36,75%
RS1	80. Define de maneira documentada e específica os perfis profissionais desejados/requeridos objeto de seleção externa (ex. concurso público) de novos colaboradores.	8,83%	7,69%	5,98%	11,40%	66,10%
RS2	81. Identifica de maneira documentada e específica, antes de abrir processo seletivo externo, a quantidade de novos colaboradores necessários em cada unidade organizacional.	10,54%	9,12%	6,27%	17,66%	56,41%



RS3	82. Executa processo estruturado para a alocação dos novos colaboradores, baseado em perfis profissionais requeridos/desejados.	17,95%	17,66%	9,97%	20,80%	33,62%
RS4	83. Avalia se as atividades de recrutamento e seleção resultaram na escolha de pessoas que apresentam os perfis profissionais requeridos/desejados pela organização.	33,33%	17,95%	12,82%	17,38%	18,52%
RS5	84. Movimenta internamente os colaboradores com base na comparação entre o quantitativo atual de pessoal e o quantitativo de referência de pessoal das unidades organizacionais.	21,37%	26,50%	12,82%	19,94%	19,37%
RS6	85. Movimenta internamente os colaboradores com base na comparação entre o perfil profissional apresentado por eles e o perfil profissional requerido/desejado pelas unidades organizacionais.	16,24%	17,38%	22,22%	25,64%	18,52%
RS7	86. Utiliza ferramentas estruturadas de seleção interna (ex. banco de currículos, banco de talentos, banco de competências, testes, etc.).	27,07%	35,33%	13,11%	12,25%	12,25%
RET1	87. Executa procedimentos para identificar, além das razões de caráter legal*, as causas dos desligamentos voluntários da organização.	39,03%	25,93%	12,25%	7,41%	15,38%
RET2	88. Utiliza as informações relativas às causas de desligamento para promover melhorias na gestão organizacional.	45,58%	32,48%	8,55%	8,55%	4,84%
RET3	89. Executa procedimentos para identificar as causas que influenciam a movimentação dos colaboradores dentro da organização.	34,47%	24,50%	16,52%	14,25%	10,26%
RET4	90. Utiliza as informações relativas às causas de movimentação interna para promover melhorias na gestão organizacional.	36,47%	33,05%	11,68%	12,25%	6,55%
ACC1	91. Realiza auditorias internas na área de pessoal.	7,69%	5,41%	7,12%	14,81%	64,96%
ACC2	92. Estabelece os colaboradores responsáveis por cada fase (planejamento, aprovação, execução e avaliação) das práticas de gestão de pessoas.	21,65%	9,97%	16,52%	22,79%	29,06%
ACC3	93. Monitora conjunto de indicadores relevantes sobre sua força de trabalho (ex. índices de absenteísmo, índices de rotatividade, projeções de aposentadoria, etc.).	13,68%	14,81%	19,66%	22,51%	29,34%
ACC4	94. Executa procedimentos para assegurar que as informações e os dados relativos aos recursos humanos sejam atuais e precisos (ex. verificações de qualidade e veracidade dos dados cadastrais registrados nos sistemas que dão suporte à elaboração da folha de pagamento).	1,99%	4,56%	7,98%	27,92%	57,55%



ACC5	95. Segrega as funções relativas aos processos de registro cadastral e financeiro em folha de pagamento, de forma que uma instância ou colaborador não inicie e conclua todas as etapas desses processos.	3,42%	1,99%	3,99%	13,68%	76,92%
ACC6	96. Identifica e divulga para os profissionais de RH a legislação, a jurisprudência e as orientações normativas relativas à gestão de pessoas, orientando acerca de como elas devem ser aplicadas internamente.	2,28%	2,85%	8,26%	23,93%	62,68%

Apêndice IV. Correspondência entre os questionários de 2016 e 2013 e evolução da situação

A tabela abaixo relaciona os itens (práticas) do questionário de 2016 com os de 2013. Além disso, ela apresenta o percentual de organizações que informaram que **não adotam em nível algum** as práticas relacionadas (%Não). Embora tenha havido mudanças significativas no questionário, de 2013 para 2016, os dados desta tabela indicam que várias práticas passaram a ser adotadas por um maior número de organizações. Cabe ressaltar que os percentuais apresentados levam em consideração apenas as respostas das 311 organizações que participaram dos dois ciclos do levantamento.

2016		2013	
Itens (práticas)	% Não	Itens (práticas)	% Não
1. Define corpo colegiado (ex. comitê, conselho), órgão ou colaborador externo à Unidade de Gestão de Pessoas formalmente responsável por auxiliá-la na avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão de pessoas.	42%	17. Designou formalmente corpo colegiado (ex. comitê, conselho) responsável por auxiliá-la nas decisões relativas à gestão de pessoas?	54%
2. Define política que oriente o planejamento da força de trabalho na organização.	52%		-
3. Define política para avaliação de desempenho formal e individual dos colaboradores.	14%	14. Aprovou e publicou diretrizes para a avaliação do desempenho dos colaboradores e gestores?	30%
4. Define política para avaliação de desempenho formal e individual dos gestores.	47%	14. Aprovou e publicou diretrizes para a avaliação do desempenho dos colaboradores e gestores?	30%
5. Define política para o desenvolvimento de sucessores para as ocupações de gestão.	77%	12. Aprovou e publicou diretrizes para o desenvolvimento de gestores?	50%
6. Avalia o cumprimento das políticas de gestão de pessoas.	40%	16. Monitora regularmente o cumprimento das diretrizes relativas à gestão de pessoas?	47%
7. Acompanha os principais indicadores de desempenho das funções de gestão de pessoas.	40%	21. Acompanha sistematicamente os indicadores de resultado das principais práticas de gestão de pessoas, atuando quando as metas não são alcançadas?	50%
8. Atua quando as metas estratégicas de gestão de pessoas não são alcançadas.	40%	21. Acompanha sistematicamente os indicadores de resultado das principais práticas de gestão de pessoas, atuando quando as metas não são alcançadas?	50%
9. Adota código de ética, detalhando os comportamentos esperados e os comportamentos vedados, prevendo sua aplicação aos colaboradores e gestores da organização.	18%	3. Adota código(s) de ética, prevendo sua aplicação a todos os colaboradores e gestores da organização, inclusive aos membros da cúpula e da alta administração?	25%
10. Estabelece no código de ética sanções para colaboradores e gestores em caso de descumprimento.	24%	4. Prevê a aplicação de sanções em caso de descumprimento do(s) código(s) de ética?	28%
11. Promove ações de divulgação do código de ética para os colaboradores e gestores.	25%	5. Investe na divulgação periódica do(s) código(s) de ética?	54%
12. Recebe, por meio de canais diretos, e trata denúncias de desvios de conduta referentes a gestores e colaboradores da própria organização.	2%	7. Mantém canais diretos (com a própria alta administração) para o recebimento de eventuais denúncias de desvios de conduta referentes a gestores e colaboradores da própria organização?	8%
13. Aprova plano de auditoria interna que contemple a avaliação de riscos relacionados a gestão de pessoas.	44%	20. Aprova plano(s) de auditoria interna que contemple(m) a avaliação periódica de riscos relacionados a recursos humanos e a eficácia dos respectivos controles?	47%
14. Executa processo de planejamento estratégico organizacional, estabelecendo o respectivo plano, com a visão, a missão e os objetivos organizacionais de longo prazo.	11%	22. Executa processo de planejamento estratégico organizacional, aprovando e publicando o respectivo plano, com a visão,	19%

		a missão e os objetivos organizacionais de longo prazo?	
15. Estabelece objetivos organizacionais de curto prazo alinhados com o plano estratégico organizacional.	15%	23. Estabelece objetivos de curto prazo e processos de planejamento alinhados com o plano estratégico organizacional?	25%
16. Divulga o plano estratégico organizacional para os colaboradores.	13%	52. Executa ações de comunicação para compartilhar o plano estratégico organizacional e documentos a ele relacionados (ex. plano de gestão de pessoas) com todos os colaboradores?	35%
17. Avalia os resultados organizacionais alcançados em comparação ao definido no planejamento estratégico.	19%		-
18. Elabora plano específico para as funções de gestão de pessoas, alinhado com o plano estratégico organizacional.	45%	24. Executa processo de planejamento de gestão de pessoas, aprovando e publicando objetivos, metas e indicadores de desempenho?	56%
19. Envolve os principais gestores e grupos interessados no processo de planejamento de gestão de pessoas.	30%	25. Envolve os principais líderes e stakeholders no processo de planejamento da gestão de pessoas (ex. membros da alta administração da organização, profissionais de RH, grupos de trabalho)?	47%
20. Detalha, no processo de planejamento, os recursos (materiais, financeiros, humanos) necessários para a implementação do(s) plano(s) de gestão de pessoas.	37%	27. Detalha, no processo de planejamento anual, os recursos necessários para a implementação das estratégias de gestão de pessoas (ex. gestão do desempenho, gestão do conhecimento, capacitação)?	30%
21. Define objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função de gestão de pessoas.	45%	24. Executa processo de planejamento de gestão de pessoas, aprovando e publicando objetivos, metas e indicadores de desempenho?	56%
22. Avalia os resultados alcançados por cada função de gestão de pessoas em comparação ao que foi planejado.	52%		-
23. Define de maneira documentada quantitativo de referência de pessoal por unidade organizacional.	34%		-
24. Utiliza procedimentos técnicos para definir o quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional.	55%	28. Utiliza o mapeamento de processos como subsídio para o planejamento da força de trabalho?	75%
25. Atualiza, com base em procedimentos técnicos, o quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional.	57%		-
26. Avalia informações quantitativas que descrevem as principais características da força de trabalho.	38%		-
27. Utiliza as informações sobre a força de trabalho para orientar as decisões relativas à gestão de pessoas.	24%	32. Conduz análises estatísticas da força de trabalho (ex. proporção de gestores, projeções de aposentadorias em ocupações críticas), utilizando os resultados das análises para orientar as políticas e decisões relativas à gestão de pessoas?	61%
28. Identifica quais são as ocupações críticas da organização.	43%	30. Executa processo para identificar quais ocupações e competências são críticas para o cumprimento da missão organizacional?	70%
29. Identifica o perfil profissional requerido/desejado para as ocupações críticas da organização.	44%		-



30. Identifica lacunas entre os perfis profissionais apresentados pelos colaboradores e os requeridos/desejados referentes às ocupações críticas da organização.	54%	31. Executa processo para identificar lacunas entre os níveis atuais e desejados de competências referentes a essas ocupações críticas, definindo metas para redução dessas lacunas?	76%
31. Define metas para redução das lacunas entre os perfis profissionais apresentados pelos colaboradores e os requeridos/desejados referentes às ocupações críticas da organização.	73%	31. Executa processo para identificar lacunas entre os níveis atuais e desejados de competências referentes a essas ocupações críticas, definindo metas para redução dessas lacunas?	76%
32. Envolve profissionais de RH no processo de planejamento estratégico organizacional.	17%	33. Envolve profissionais de RH no processo de planejamento organizacional?	24%
33. Estabelece parcerias entre a Unidade de Gestão de Pessoas e as demais unidades da organização para o desenvolvimento de soluções e serviços para atender às necessidades de gestão de pessoas.	11%	34. Estabelece parcerias entre a Unidade de Gestão de Pessoas e as demais unidades da organização, visando ao desenvolvimento, pela equipe de RH, de soluções e serviços para atender às necessidades de gestão de pessoas (ex. problemas de desempenho)?	25%
34. Define perfis profissionais requeridos/desejados para as ocupações da Unidade de Gestão de Pessoas.	39%		-
35. Identifica lacunas entre os perfis profissionais apresentados pela equipe da Unidade de Gestão de Pessoas e os requeridos/desejados.	46%	36. Identifica lacunas de competência da equipe de RH, com o objetivo de avaliar suas necessidades de capacitação (ex. necessidades de competências na área de gestão estratégica de pessoas, na área de concessão de direitos, etc.)?	36%
36. Executa ações para reduzir as lacunas identificadas.	48%	37. Executa ações (ex. capacitação, informatização de processos de trabalho, recrutamento, mentoring) para reduzir lacunas de competência identificadas na equipe de RH?	30%
37. Realiza benchmarking em boas práticas de gestão de pessoas no ambiente externo à organização.	26%	38. Identifica boas práticas de gestão de pessoas no ambiente externo à organização?	25%
38. Define de maneira documentada e específica os perfis profissionais desejados/requeridos para as ocupações de gestão.	56%		-
39. Utiliza perfis profissionais desejados/requeridos (documentados) para a escolha dos gestores.	64%	71. Executa processo formal, baseado em competências, para a seleção de gestores?	77%
40. Oferece ações educacionais de formação aos colaboradores que assumem funções gerenciais.	18%	74. Oferece cursos introdutórios ou de formação aos novos colaboradores e gestores?	23%
41. Executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas de gestão.	60%	39. Desenvolve processo sucessório para posições de liderança?	77%
42. Oferece ações educacionais de liderança que atendam às necessidades de cada nível de gestão (operacional ao estratégico).	28%	40. Oferece programas de treinamento e desenvolvimento de competências de liderança que atendem às necessidades de cada nível de gestão (do operacional ao estratégico), incluindo potenciais líderes?	38%
43. Oferece ações educacionais sobre gestão do desempenho para os gestores da organização.	44%	64. Treina todos os membros da alta administração e demais gestores em gestão de desempenho?	65%
44. Estabelece metas de desempenho individuais para os gestores alinhadas com as metas organizacionais.	64%	55. Estabelece metas de desempenho individuais e/ou de equipes alinhadas com as metas das unidades?	54%



45. Realiza avaliação de desempenho formal e individual dos gestores, com atribuição de nota ou conceito.	48%	56. Realiza avaliação de desempenho dos membros da alta administração e demais gestores, vinculada ao alcance dos resultados da unidade/organização?	65%
46. Identifica e documenta as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos colaboradores.	38%	45. Identifica as necessidades individuais de capacitação quando da avaliação de desempenho dos colaboradores, levando-as em consideração nas avaliações subsequentes?	47%
47. Elabora plano periódico de capacitação com indicadores definidos.	25%	26. Elabora plano anual de capacitação?	15%
48. Oferece incentivos para a capacitação contínua dos colaboradores (ex. bolsas de estudo, incentivos para obtenção de certificação, flexibilização da jornada de trabalho).	5%		-
49. Executa ação educacional específica para formação dos novos colaboradores.	20%	74. Oferece cursos introdutórios ou de formação aos novos colaboradores e gestores?	23%
50. Desenvolve ações educacionais para ocupações críticas da organização que não são de gestão.	35%		-
51. Avalia as ações educacionais realizadas.	16%	47. Executa processo para avaliar os resultados das ações de treinamento e desenvolvimento e avalia se elas eliminaram ou reduziram as lacunas de competência identificadas?	60%
52. Utiliza os resultados das avaliações para promover melhorias em ações educacionais futuras.	19%		-
53. Desenvolve ações educacionais com base em necessidades futuras da organização, buscando mitigar riscos.	32%		-
54. Executa processo de gestão do conhecimento, documentando e compartilhando o conhecimento com os colaboradores.	39%	48. Executa processo de gestão do conhecimento, documentando e compartilhando o conhecimento com os colaboradores?	65%
55. Oferece ações educacionais ou orienta a força de trabalho em relação ao compartilhamento e difusão do conhecimento.	34%	49. Treina e/ou orienta a força de trabalho em relação ao compartilhamento e difusão do conhecimento?	51%
56. Divulga de forma ampla informações de interesse dos colaboradores.	3%		-
57. Envolve os colaboradores no processo de tomada de decisão, buscando produzir decisões organizacionais amplamente apoiadas.	16%	50. Envolve os colaboradores no processo de tomada de decisão, buscando produzir decisões organizacionais amplamente apoiadas?	34%
58. Avalia as sugestões de melhoria da gestão recebidas dos colaboradores, oferecendo respostas sobre sua implementação ou não.	19%		-
59. Verifica se os colaboradores estão satisfeitos com seu nível de participação no processo de tomada de decisão organizacional.	54%	51. Verifica se os colaboradores estão satisfeitos com seu nível de participação no processo de tomada de decisão organizacional e se eles se sentem confortáveis para compartilhar ideias e/ou preocupações com os gestores?	59%
60. Realiza pesquisas junto aos colaboradores para avaliar o ambiente de trabalho da organização (ex. pesquisa de clima organizacional ou pesquisa de satisfação).	37%	42. Verifica a opinião dos colaboradores quanto ao ambiente de trabalho e utiliza os resultados para orientar eventuais mudanças?	42%



61. Estabelece metas de desempenho individuais e/ou de equipes alinhadas com as metas organizacionais.	41%	55. Estabelece metas de desempenho individuais e/ou de equipes alinhadas com as metas das unidades?	54%
62. Verifica se os colaboradores compreendem as expectativas relativas ao seu desempenho.	45%	66. Verifica se os colaboradores compreendem as expectativas relativas ao seu desempenho?	61%
63. Verifica se há encontros regulares entre os avaliadores e os avaliados para acompanhar o desempenho.	55%		-
64. Realiza avaliação de desempenho formal e individual dos colaboradores, com atribuição de nota ou conceito, vinculada ao alcance dos resultados organizacionais.	24%	57. Realiza avaliação de desempenho dos colaboradores, vinculada ao alcance dos resultados da unidade/organização?	48%
65. Comunica expressamente (feedback) aos colaboradores os aspectos positivos e/ou negativos do resultado da avaliação de desempenho.	25%		-
66. Propõe ações educacionais para os colaboradores com base nas oportunidades de melhoria identificadas na avaliação de desempenho.	44%	62. Conduz análises para identificar causas de falhas de desempenho, propondo ações de melhoria?	56%
67. Executa procedimentos que resguardem a transparência e a imparcialidade do sistema de avaliação de desempenho.	18%	61. Executa procedimentos que resguardem a transparência e a imparcialidade do sistema de avaliação de desempenho (ex. avaliação 360°)?	36%
68. Executa práticas de reconhecimento por desempenho alinhadas com as metas organizacionais.	61%	69. Executa programa de premiação (reconhecimento por alto desempenho) alinhado com as metas organizacionais e com os interesses dos colaboradores?	84%
69. Estabelece procedimentos e regras claras e transparentes nas práticas de reconhecimento.	65%		-
70. Reúne-se com sindicatos e associações de classe para tratar de assuntos de interesse dos colaboradores.	11%		-
71. Promove programa de qualidade de vida no trabalho.	13%	76. Promove programas de qualidade de vida no trabalho e aloca recursos necessários para estabelecer e sustentar esses programas?	39%
72. Avalia os resultados obtidos com o programa de qualidade de vida no trabalho.	41%	77. Avalia os custos e os benefícios dos programas de qualidade de vida, verificando se estão contribuindo para o alcance de metas de retenção de colaboradores?	78%
73. Promove programa de comunicação/sensibilização interna sobre a necessidade de respeito à diversidade (ex. gênero, raça, opção sexual, opção religiosa, dentre outras).	49%		-
74. Utiliza grupos de trabalho temporários* para projetos ou determinadas tarefas prioritárias para a organização.	3%		-
75. Define perfis profissionais requeridos/desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações da organização.	38%		-
76. Examina a adequação entre os perfis profissionais requeridos/desejados e a estratégia organizacional.	54%		-
77. Oferece aos colaboradores, segundo as características das ocupações, autonomia para executar suas atividades.	7%		-
78. Oferece aos colaboradores oportunidades de realização de trabalhos desafiadores (ex. complexos, inovadores).	8%		-



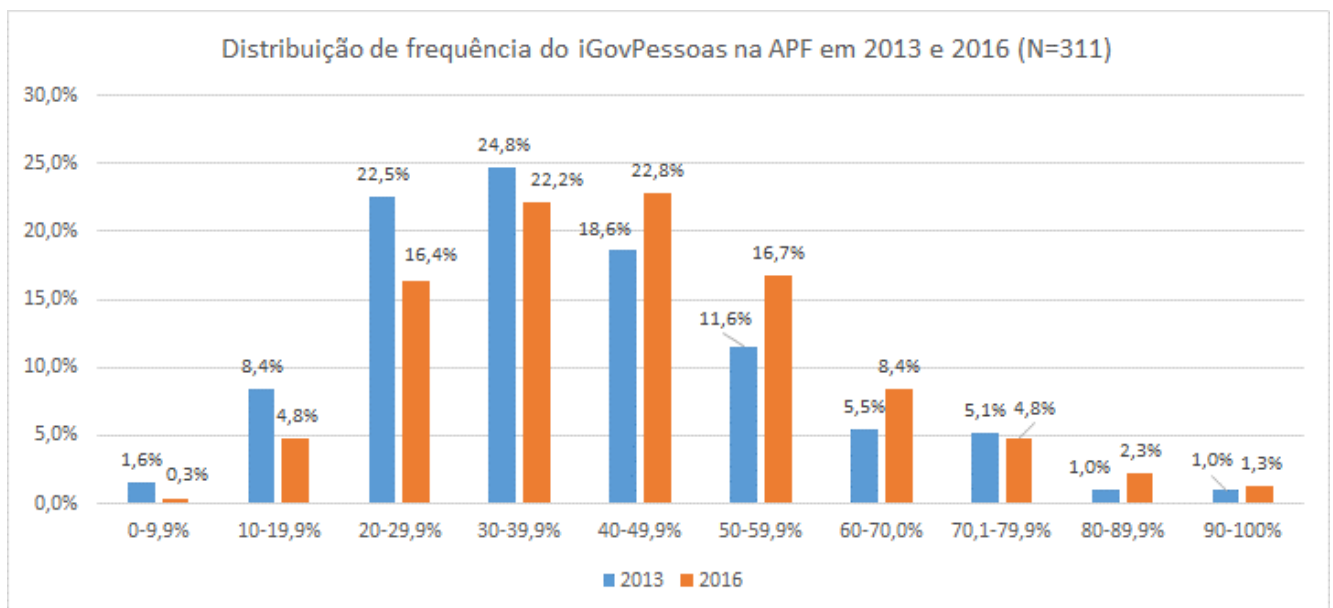
79. Oferece, segundo as características das atividades organizacionais, flexibilidade no cumprimento da jornada de trabalho.	19%		-
80. Define de maneira documentada e específica os perfis profissionais desejados/requeridos objeto de seleção externa (ex. concurso público) de novos colaboradores.	18%		-
81. Identifica de maneira documentada e específica, antes de abrir processo seletivo externo, a quantidade de novos colaboradores necessários em cada unidade organizacional.	20%		-
82. Executa processo estruturado para a alocação dos novos colaboradores, baseado em perfis profissionais requeridos/desejados.	35%	72. Executa processo formal, baseado em competências, para a alocação e a movimentação interna de colaboradores?	70%
83. Avalia se as atividades de recrutamento e seleção resultaram na escolha de pessoas que apresentam os perfis profissionais requeridos/desejados pela organização.	50%	73. Avalia as atividades de recrutamento e seleção com base em metas de redução de lacunas de competência?	74%
84. Movimenta internamente os colaboradores com base na comparação entre o quantitativo atual de pessoal e o quantitativo de referência de pessoal das unidades organizacionais.	48%		-
85. Movimenta internamente os colaboradores com base na comparação entre o perfil profissional apresentado por eles e o perfil profissional requerido/desejado pelas unidades organizacionais.	33%	72. Executa processo formal, baseado em competências, para a alocação e a movimentação interna de colaboradores?	70%
86. Utiliza ferramentas estruturadas de seleção interna (ex. banco de currículos, banco de talentos, banco de competências, testes, etc.).	60%		-
87. Executa procedimentos para identificar, além das razões de caráter legal*, as causas dos desligamentos voluntários da organização.	66%	78. Executa ações (ex. entrevistas de desligamento) para identificar as causas das demissões/exonerações voluntárias, adotando práticas para aumentar o índice de retenção de colaboradores de alto desempenho?	77%
88. Utiliza as informações relativas às causas de desligamento para promover melhorias na gestão organizacional.	78%		-
89. Executa procedimentos para identificar as causas que influenciam a movimentação dos colaboradores dentro da organização.	59%		-
90. Utiliza as informações relativas às causas de movimentação interna para promover melhorias na gestão organizacional.	69%		-
91. Realiza auditorias internas na área de pessoal.	13%	83. Realiza auditorias internas na folha de pagamento?	20%
92. Estabelece os colaboradores responsáveis por cada fase (planejamento, aprovação, execução e avaliação) das práticas de gestão de pessoas.	32%	84. Estabelece responsabilidade clara pelo planejamento, aprovação, execução e avaliação das práticas de gestão de pessoas?	35%
93. Monitora conjunto de indicadores relevantes sobre sua força de trabalho (ex. índices de absenteísmo, índices de rotatividade, projeções de aposentadoria, etc.).	26%	85. Monitora, por meio de sistema informatizado de gestão de pessoas, algum conjunto de informações relevantes sobre a força de trabalho (ex. índices de absenteísmo, índices de rotatividade, projeções de aposentadoria, etc.)?	45%
94. Executa procedimentos para assegurar que as informações e os dados relativos aos recursos humanos sejam atuais e precisos (ex. verificações de qualidade e veracidade dos dados cadastrais	5%	86. Executa mecanismos para assegurar que as informações e os dados relativos aos recursos humanos sejam atuais e precisos (ex. verificações periódicas de consistência	24%



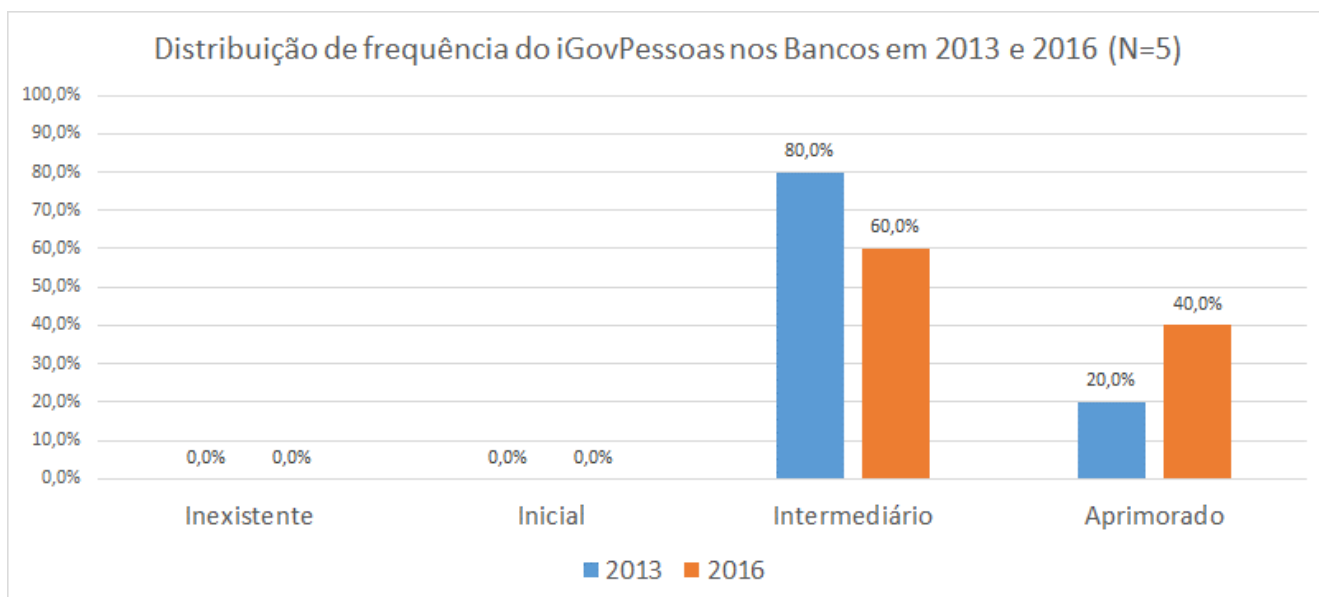
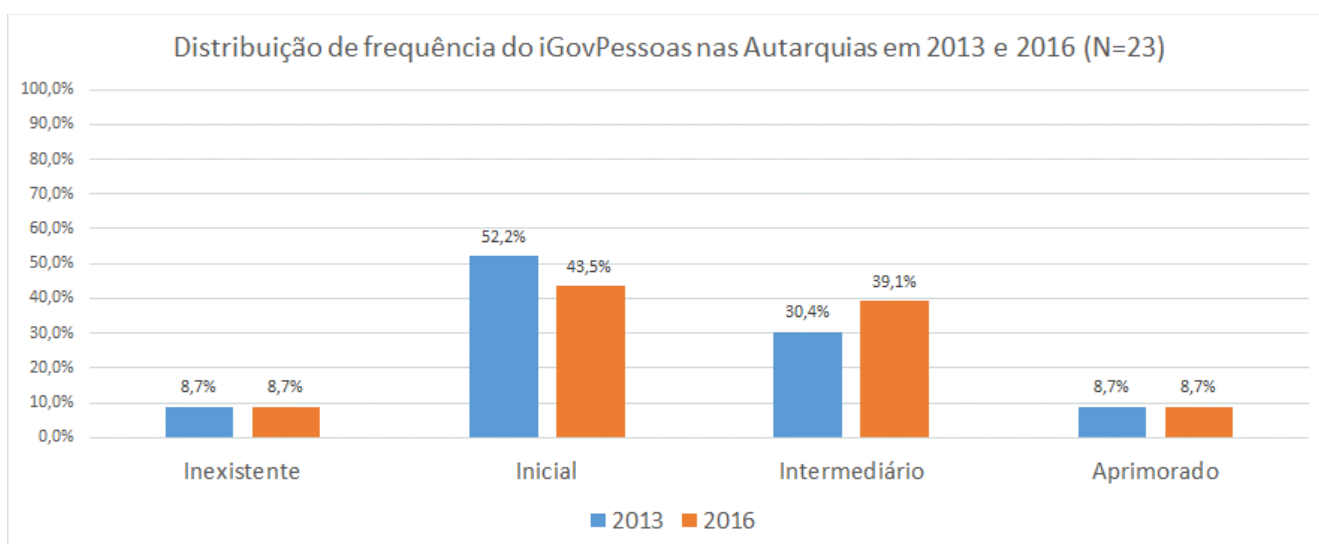
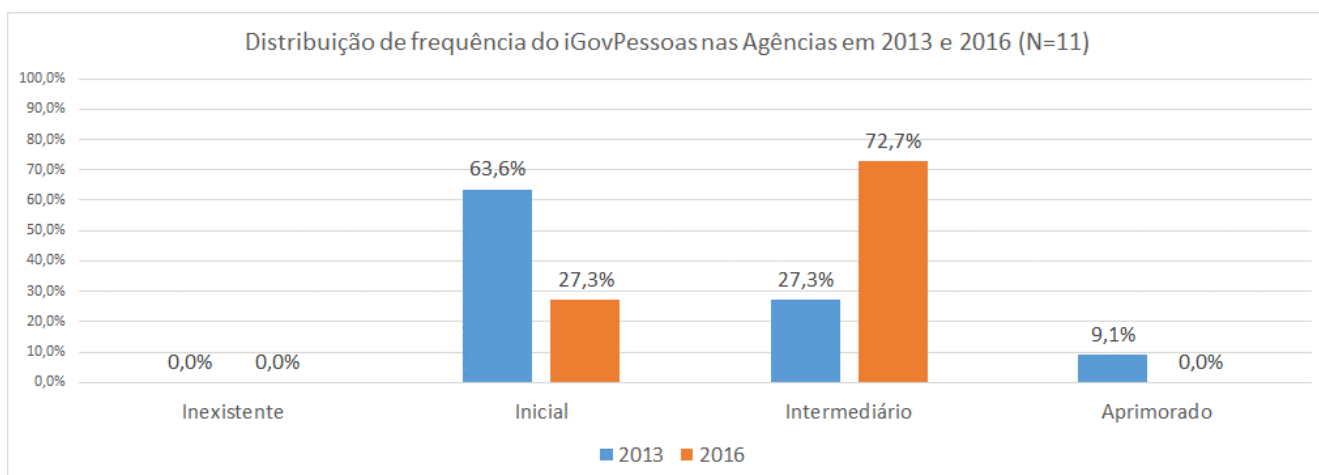
registrados nos sistemas que dão suporte à elaboração da folha de pagamento).		das bases de dados dos sistemas de gestão de pessoas)?	
95. Segrega as funções relativas aos processos de registro cadastral e financeiro em folha de pagamento, de forma que uma instância ou colaborador não inicie e conclua todas as etapas desses processos.	5%		-
96. Identifica e divulga para os profissionais de RH a legislação, a jurisprudência e as orientações normativas relativas à gestão de pessoas, orientando acerca de como elas devem ser aplicadas internamente.	5%	54. Identifica e divulga para os profissionais de RH a legislação, a jurisprudência e as orientações normativas relativas à gestão de pessoas, orientando acerca de como elas devem ser aplicadas internamente?	15%

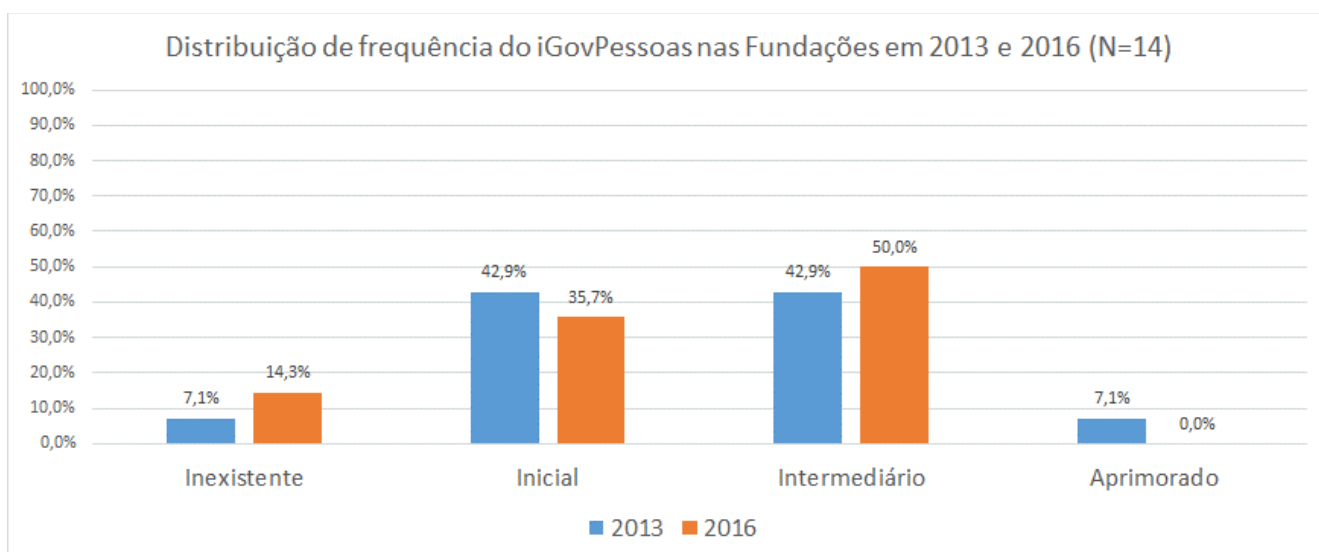
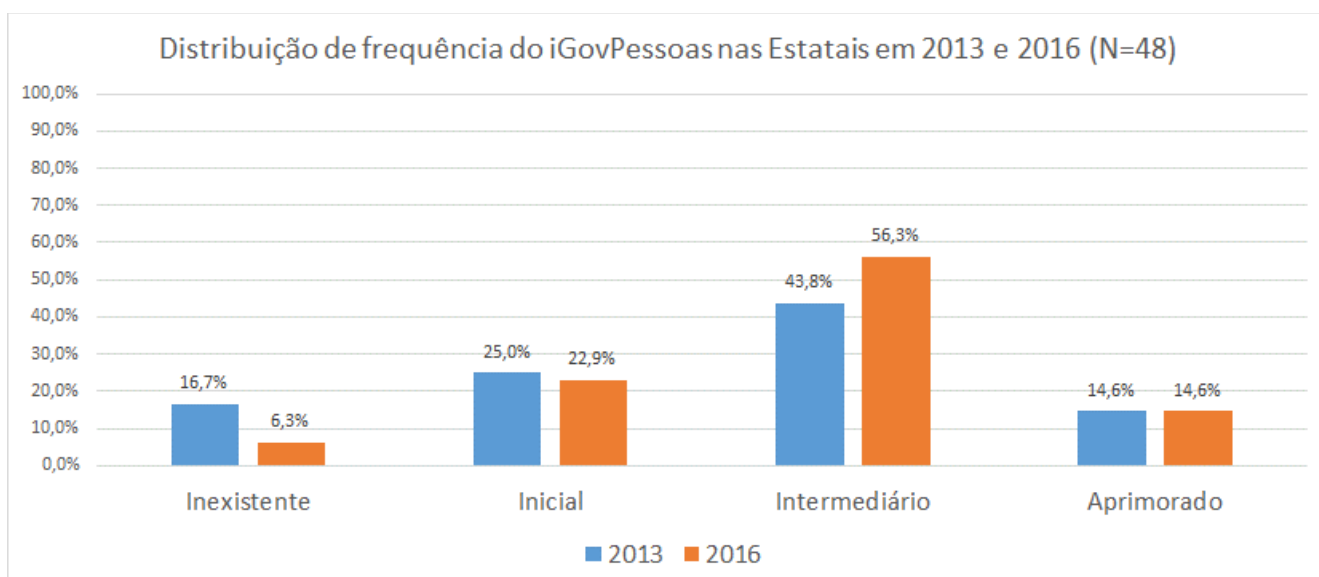
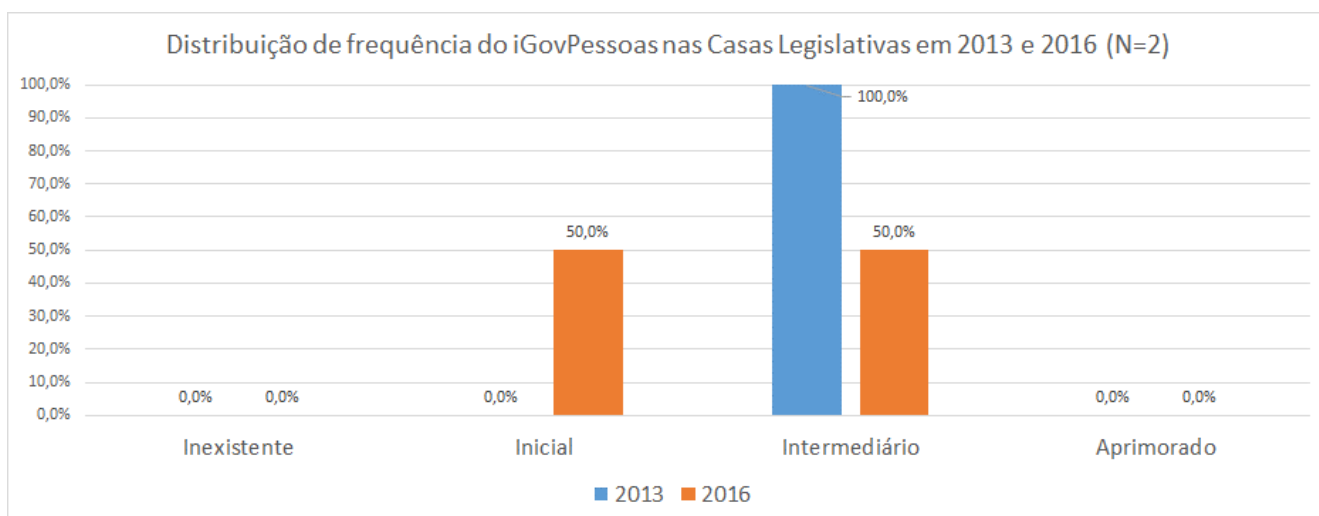


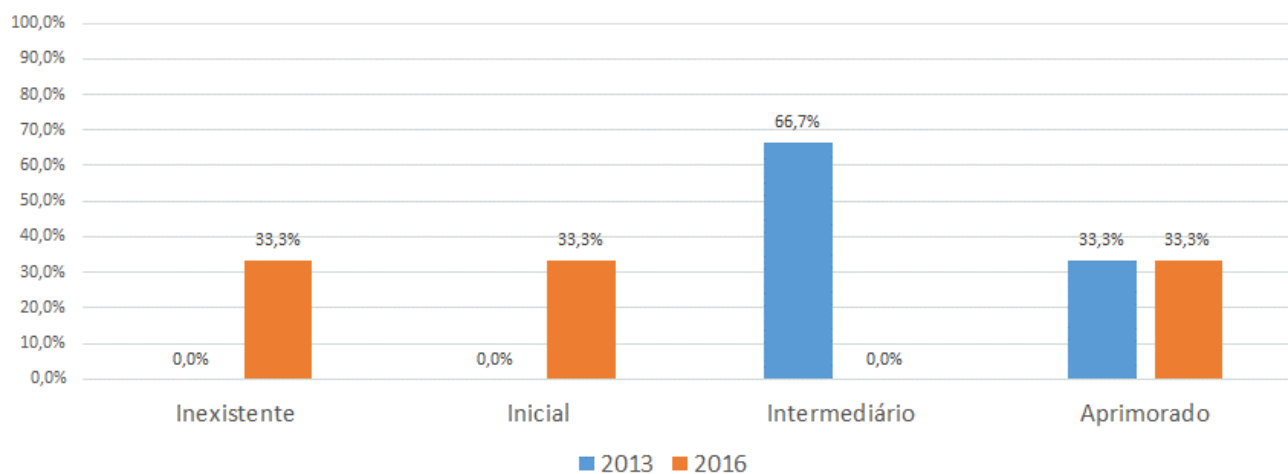
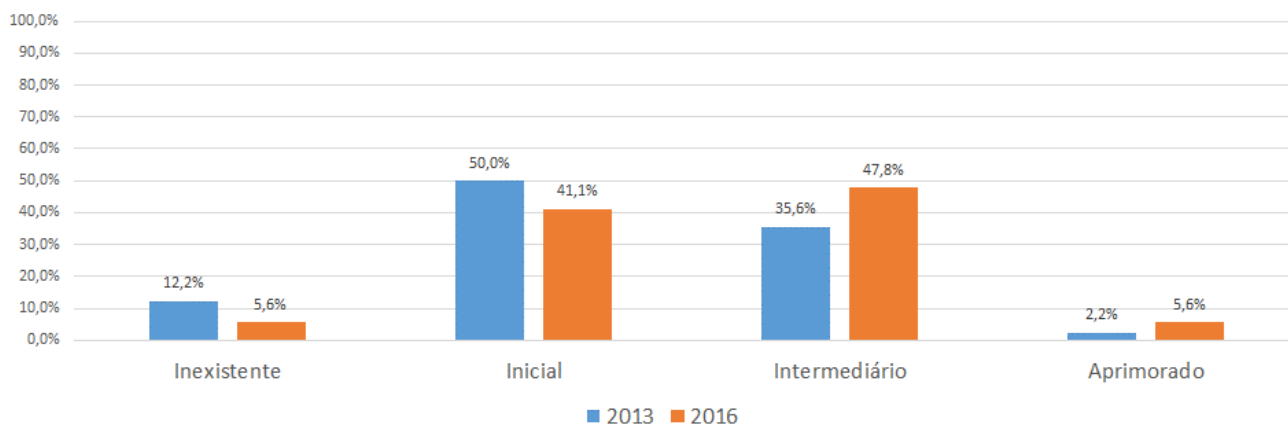
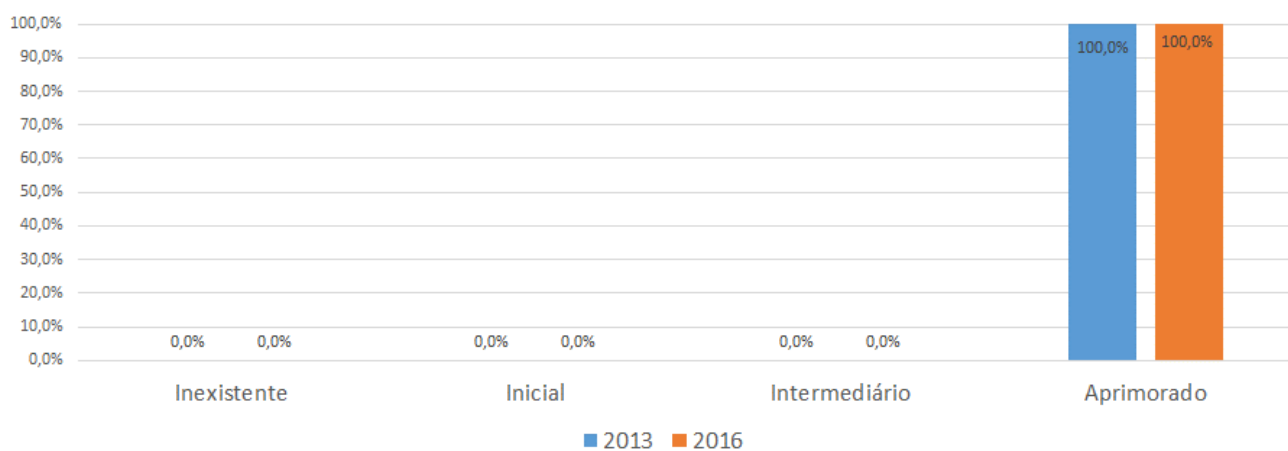
Apêndice V. Análise comparativa, com base no iGovPessoas, entre o ciclo de 2013 e o de 2016¹⁴

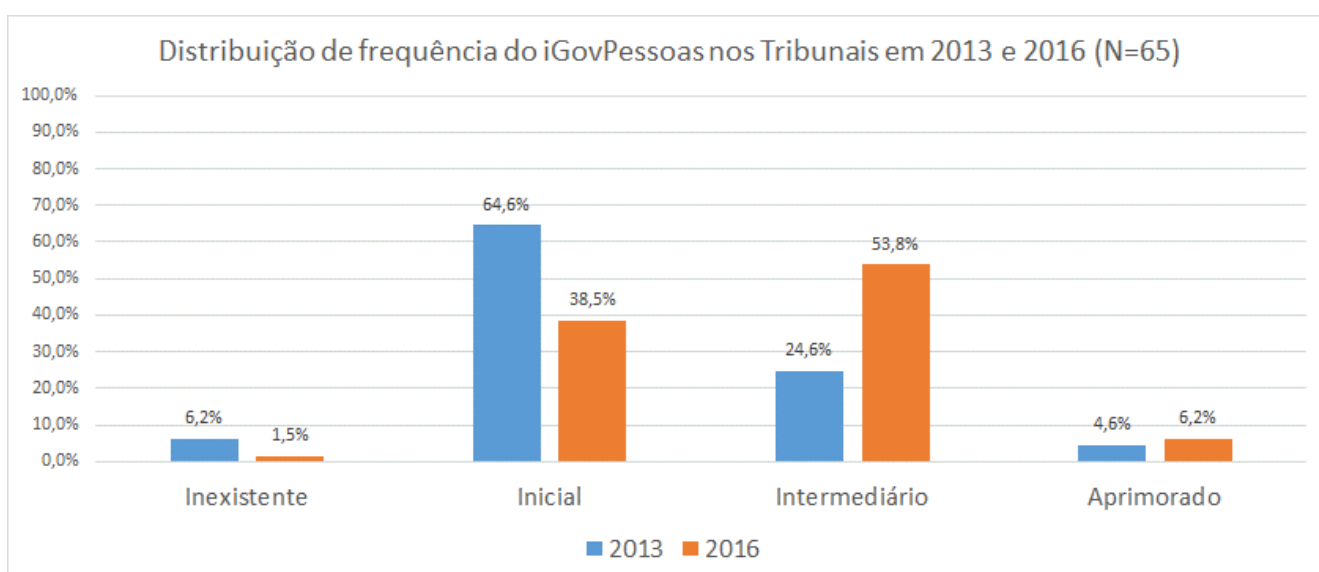
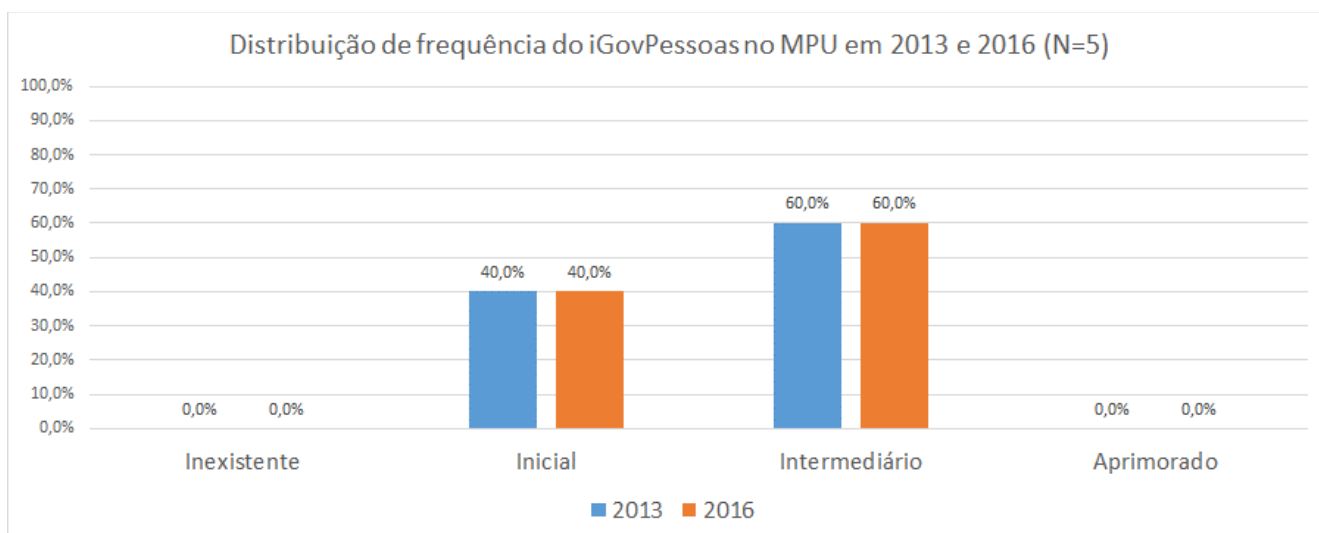
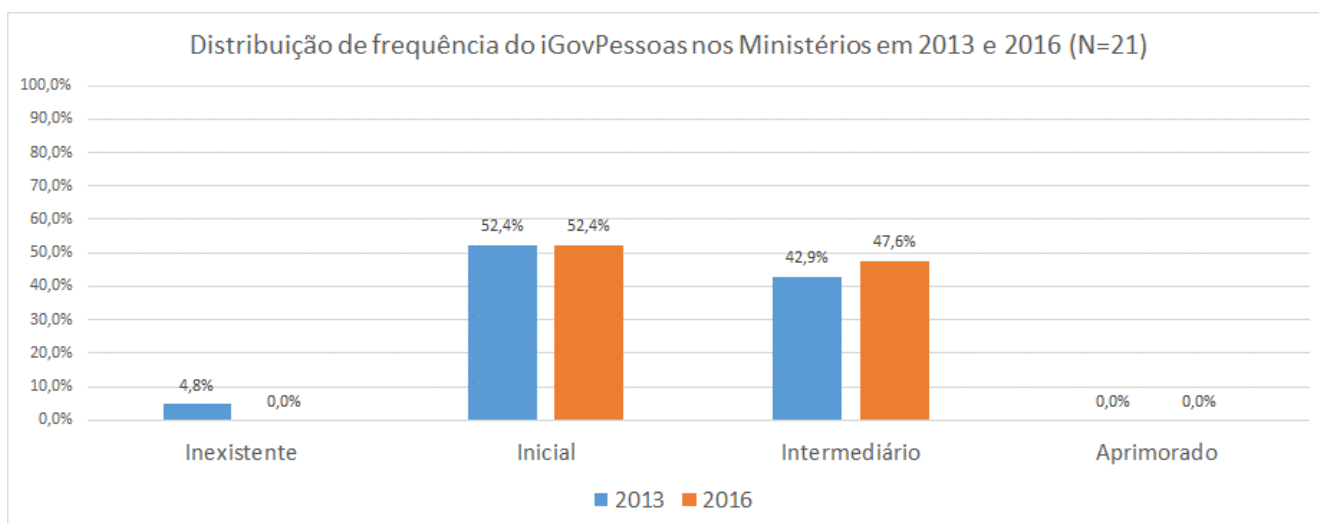


	N	Média_iGovPessoas2013	Média_iGovPessoas2016	Diferença
APF	311	39,75%	44,27%	4,52%
Segmento				
LEG	3	42,23%	51,58%	9,36%
JUD	64	36,49%	45,48%	9,00%
MPU	6	40,77%	48,02%	7,25%
EXE-Dest	54	49,60%	53,24%	3,65%
EXE-Sippec	181	37,11%	40,40%	3,29%
EXE-Mil	3	87,02%	76,35%	-10,67%
Tipo de organização				
Tribunal	65	36,55%	45,80%	9,25%
Banco	5	65,04%	71,57%	6,53%
Instituição de ensino	90	35,85%	42,08%	6,23%
Agência	11	40,89%	46,60%	5,70%
Ministério Público	5	40,76%	46,13%	5,36%
Específico Singular	7	33,57%	38,45%	4,88%
Estatal	48	47,45%	50,58%	3,13%
Casa legislativa	2	43,08%	44,34%	1,26%
Autarquia	23	39,34%	40,33%	0,99%
Fundação	14	39,01%	39,17%	0,17%
Ministério	21	40,19%	40,23%	0,04%
Órgão executivo	14	32,48%	31,50%	-0,97%
Militar	3	87,02%	76,35%	-10,67%
Hospital	3	57,12%	42,55%	-14,57%

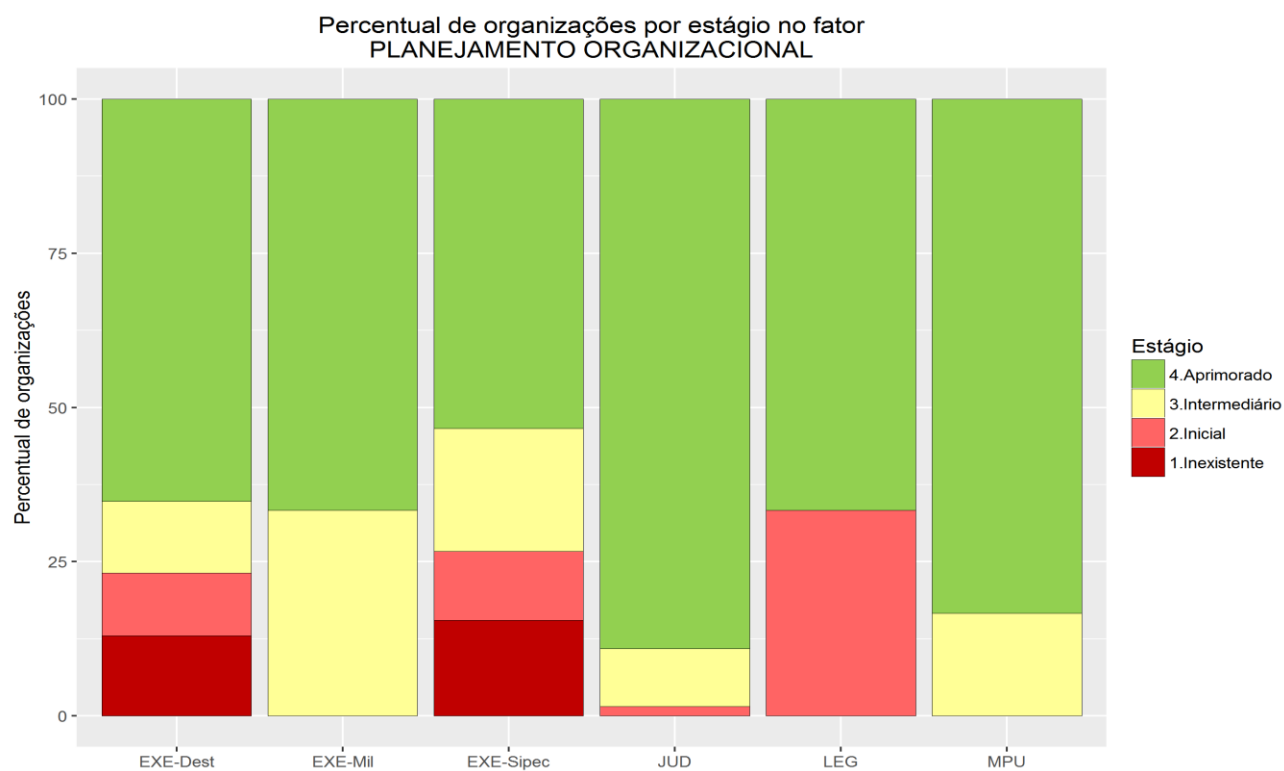
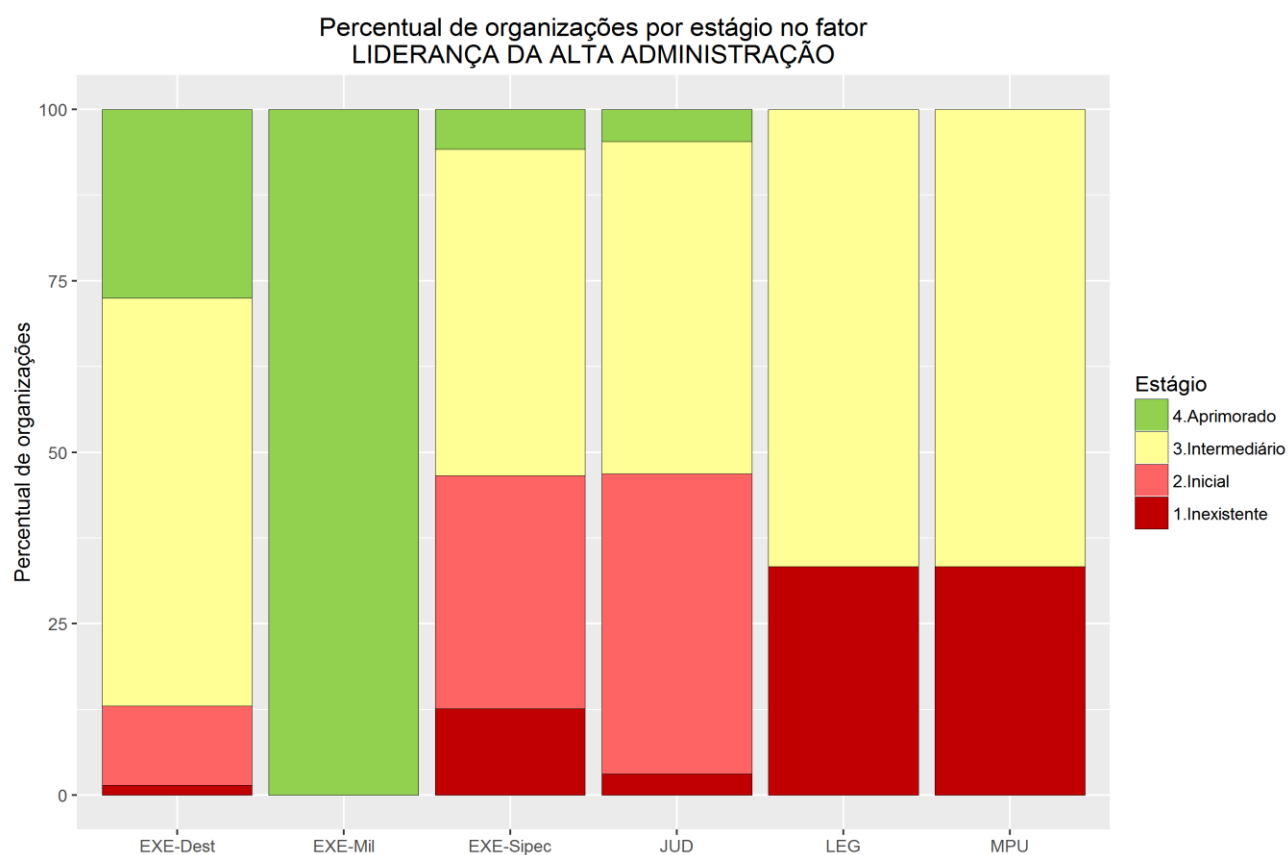





Distribuição de frequência do iGovPessoas nos Hospitais em 2013 e 2016 (N=3)

Distribuição de frequência do iGovPessoas nas Instituições de Ensino em 2013 e 2016 (N=90)

Distribuição de frequência do iGovPessoas nas Forças Armadas em 2013 e 2016 (N=3)


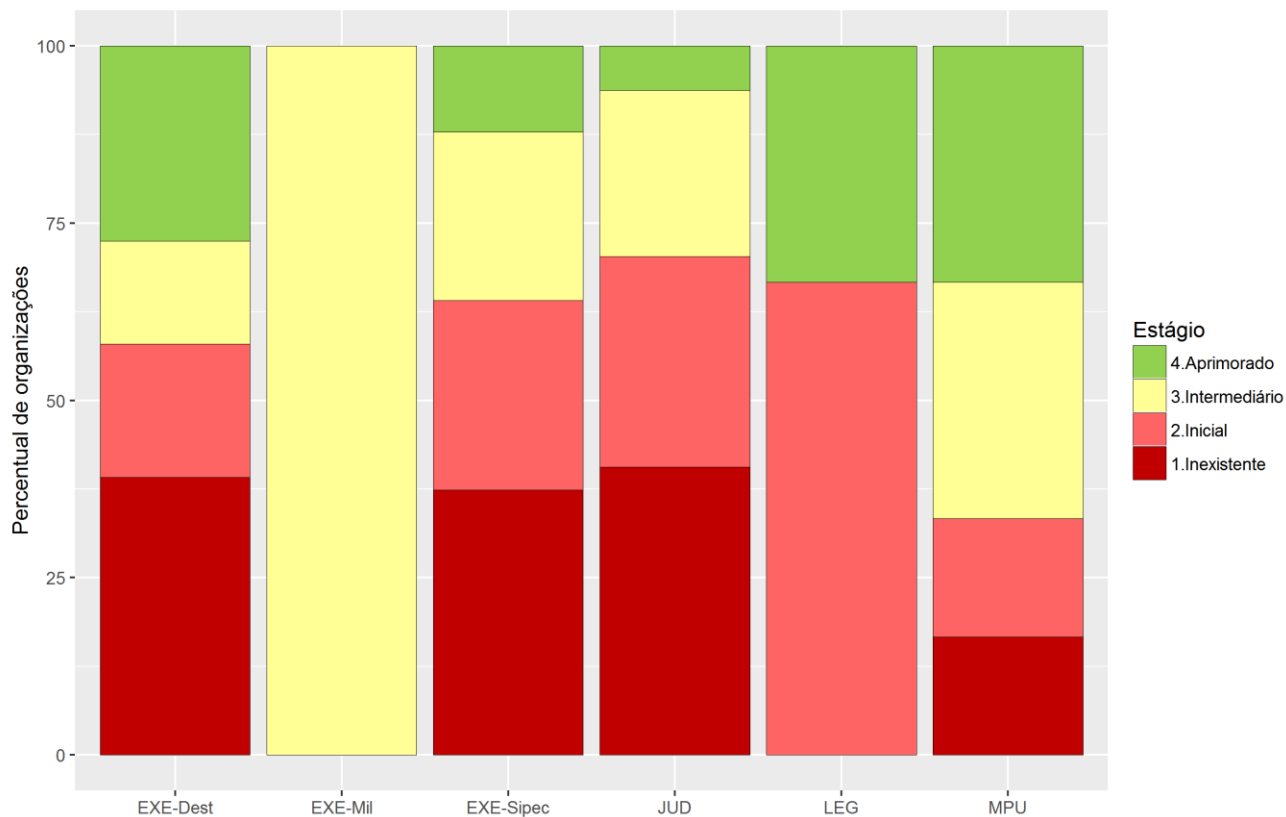


Apêndice VI. Percentual de organizações, por segmento, em cada estágio dos fatores avaliativos

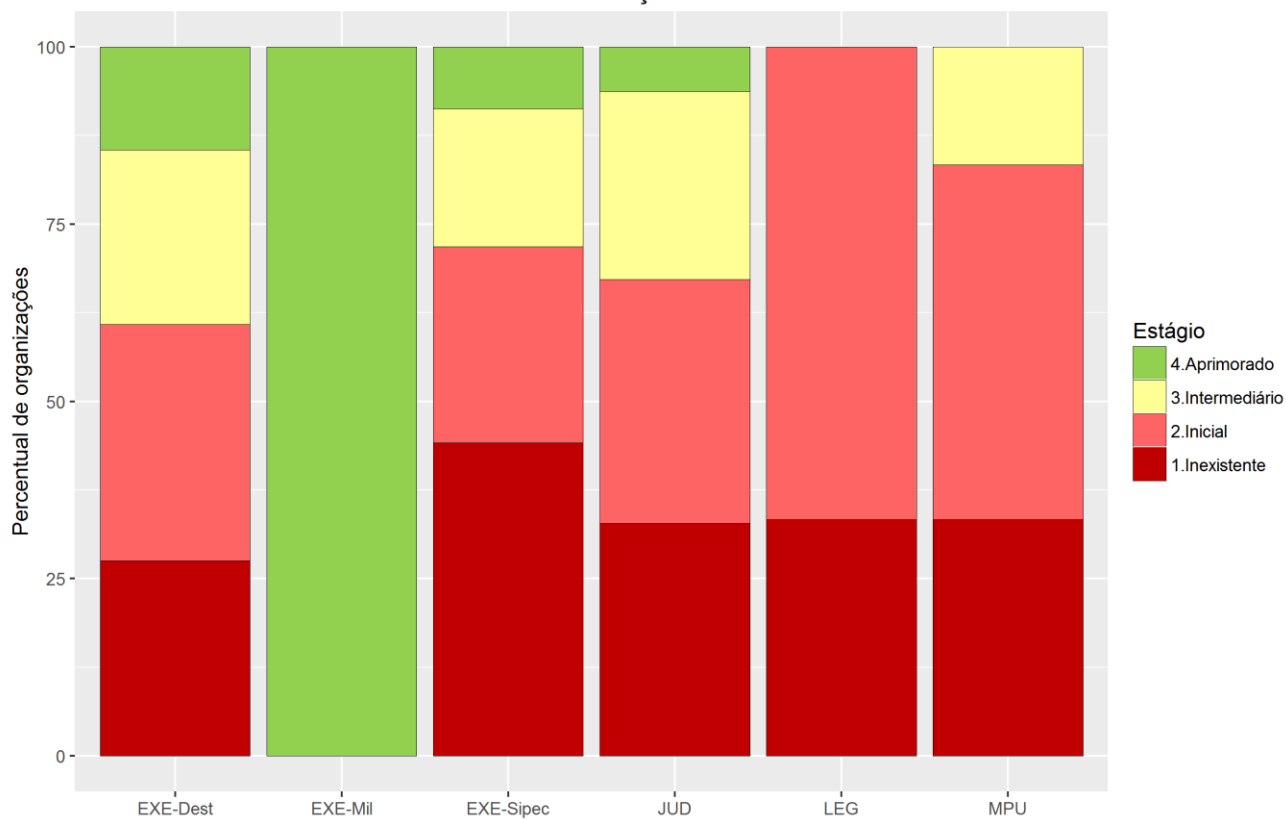




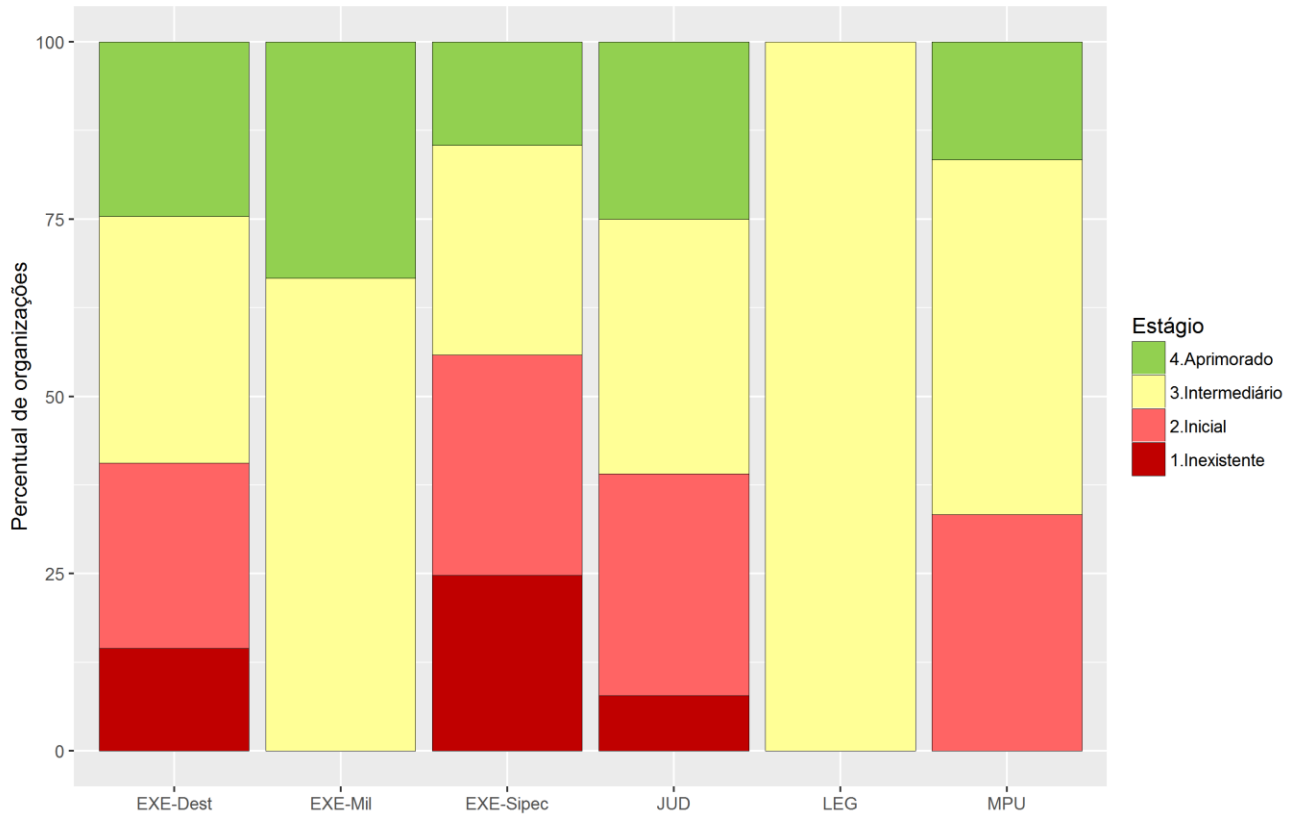
Percentual de organizações por estágio no fator
PLANEJAMENTO DA GESTÃO DE PESSOAS



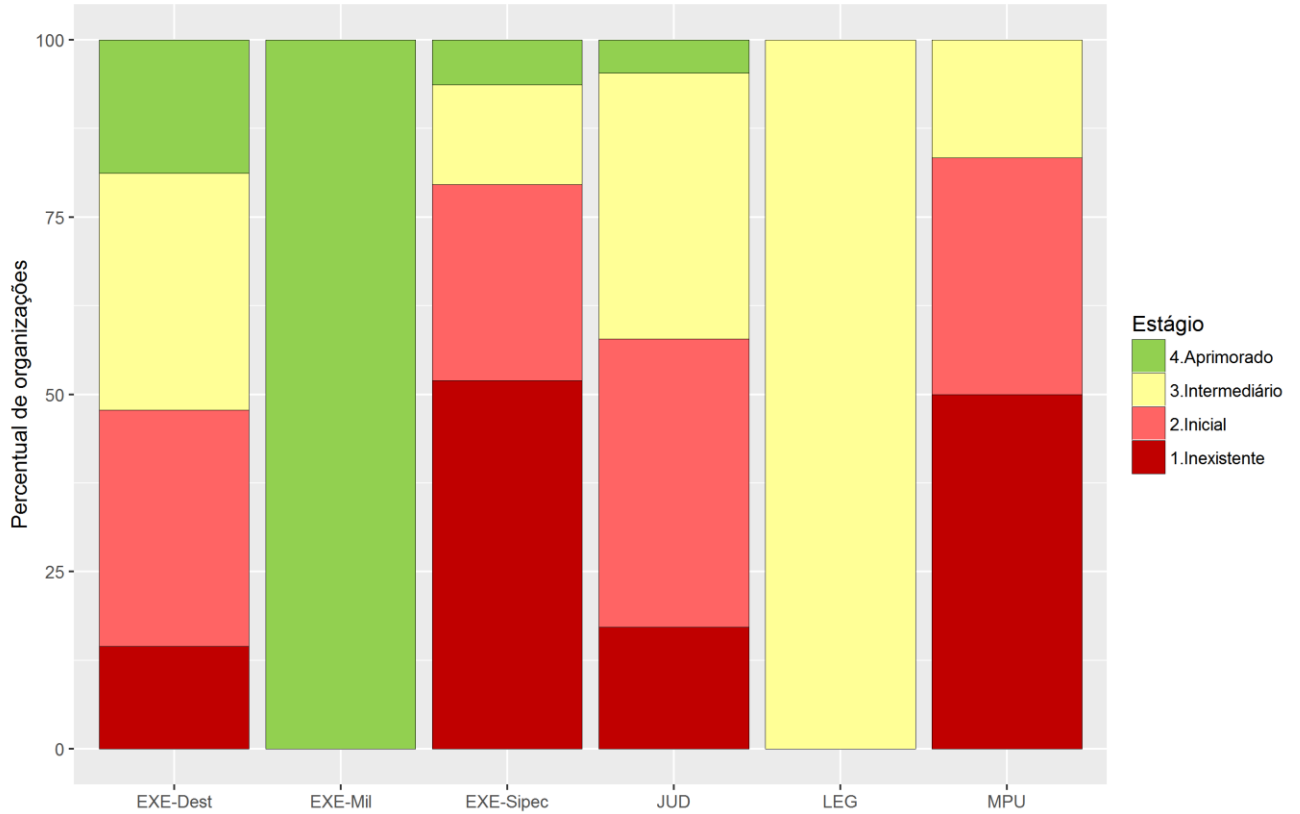
Percentual de organizações por estágio no fator
PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO



Percentual de organizações por estágio no fator
UNIDADE DE GESTÃO DE PESSOAS COMO PARCEIRA ESTRATÉGICA

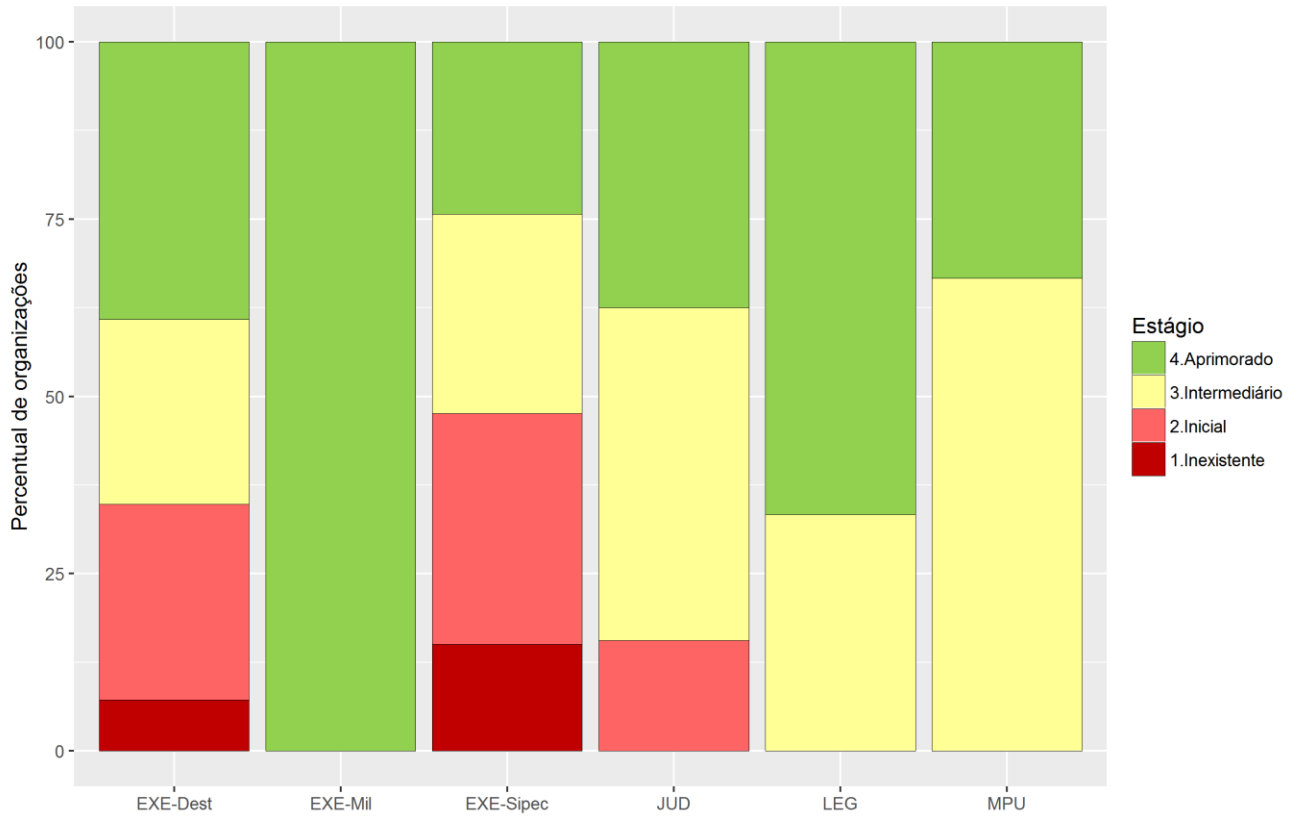


Percentual de organizações por estágio no fator
GESTÃO DA LIDERANÇA E PROCESSO SUCESSÓRIO

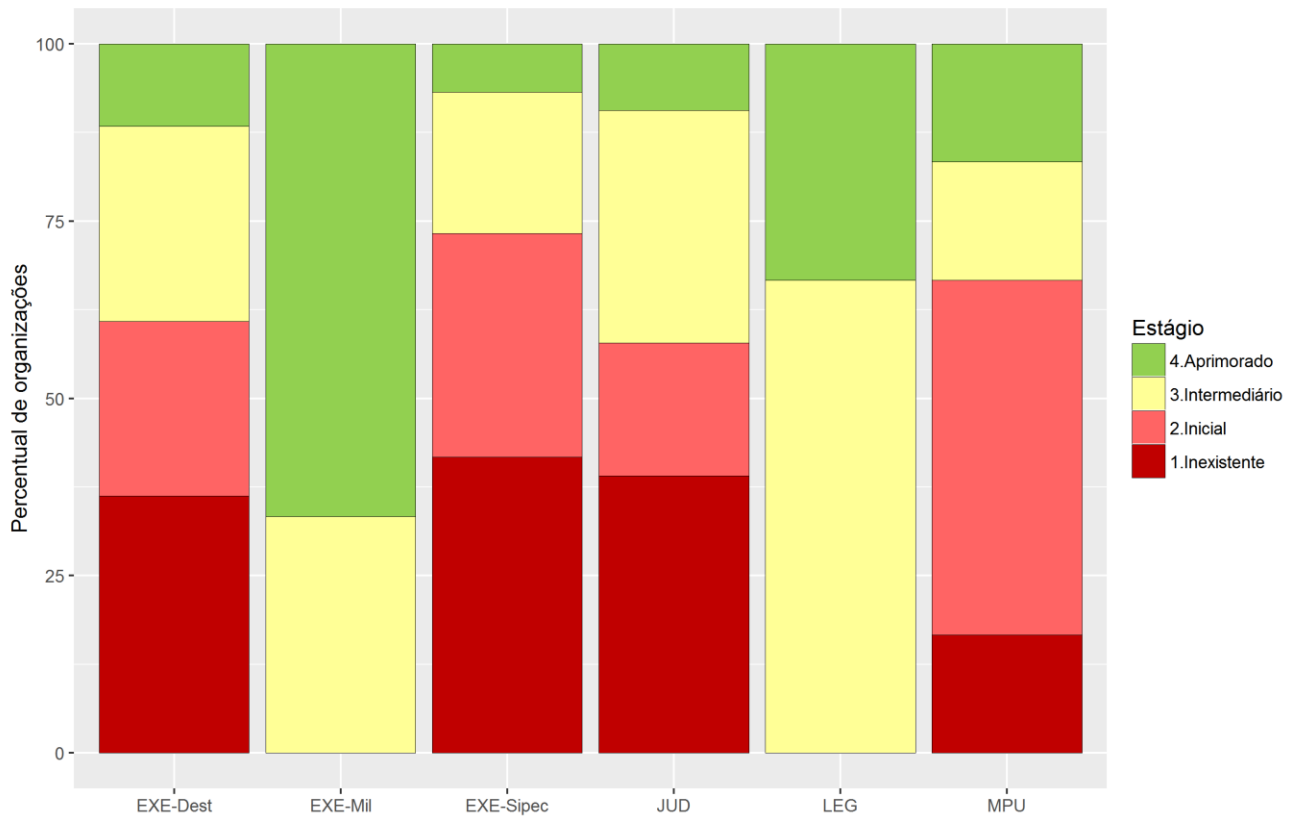




Percentual de organizações por estágio no fator
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

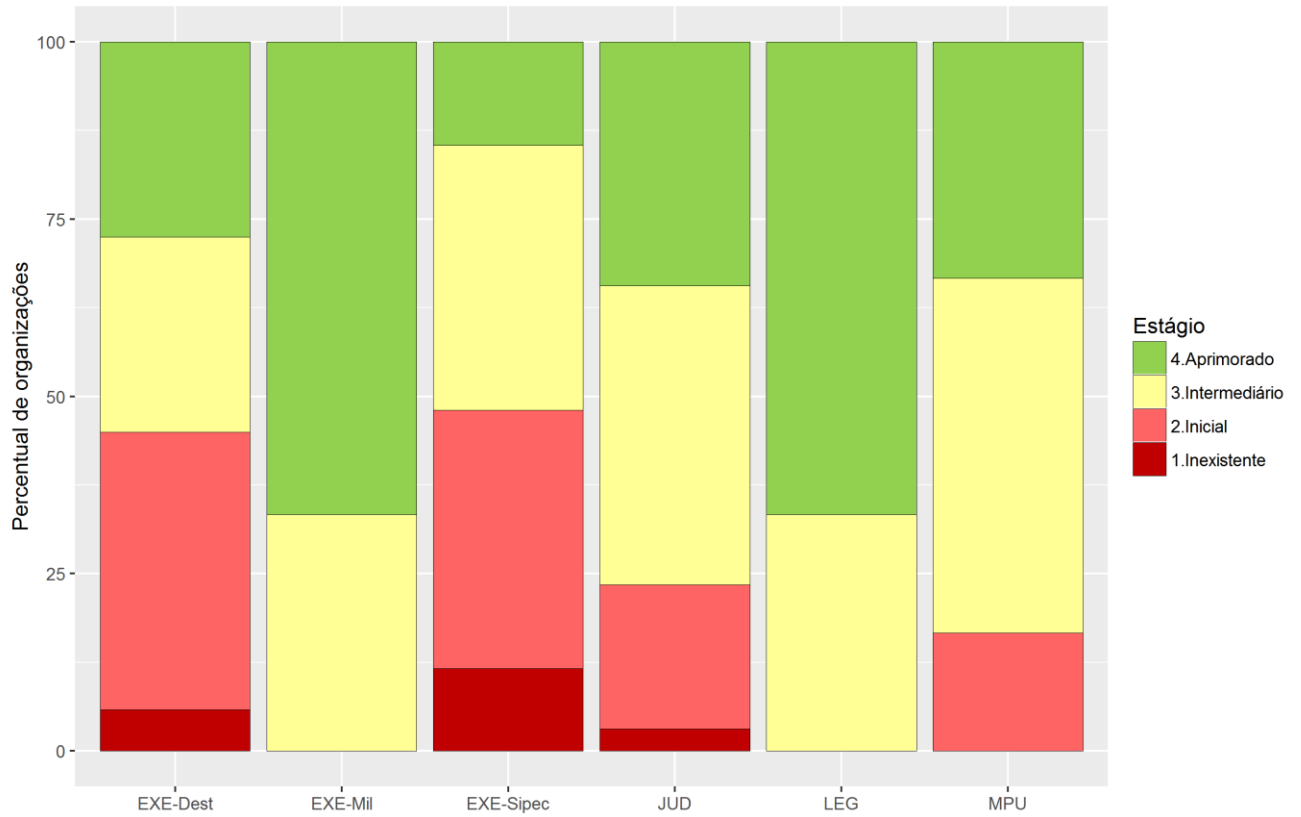


Percentual de organizações por estágio no fator
GESTÃO DO CONHECIMENTO

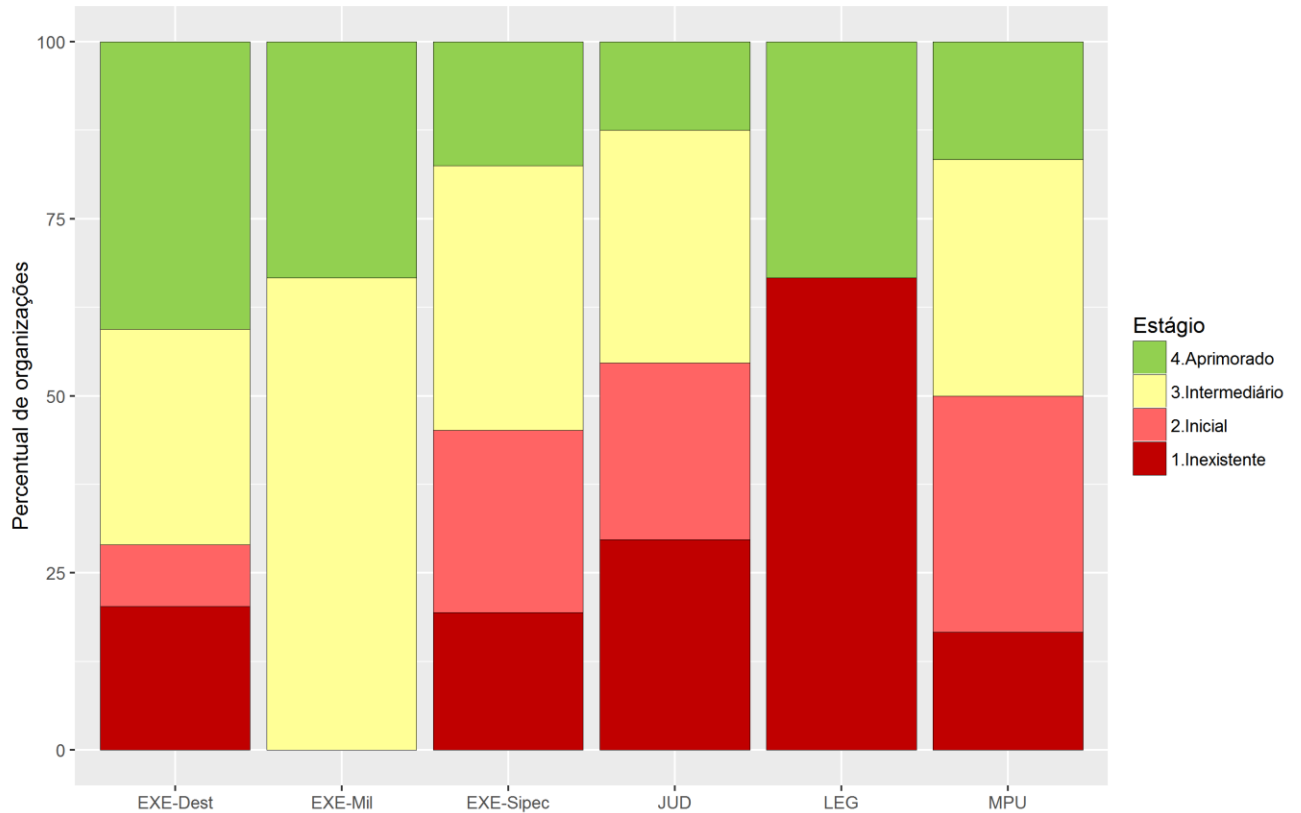




Percentual de organizações por estágio no fator
COMUNICAÇÃO

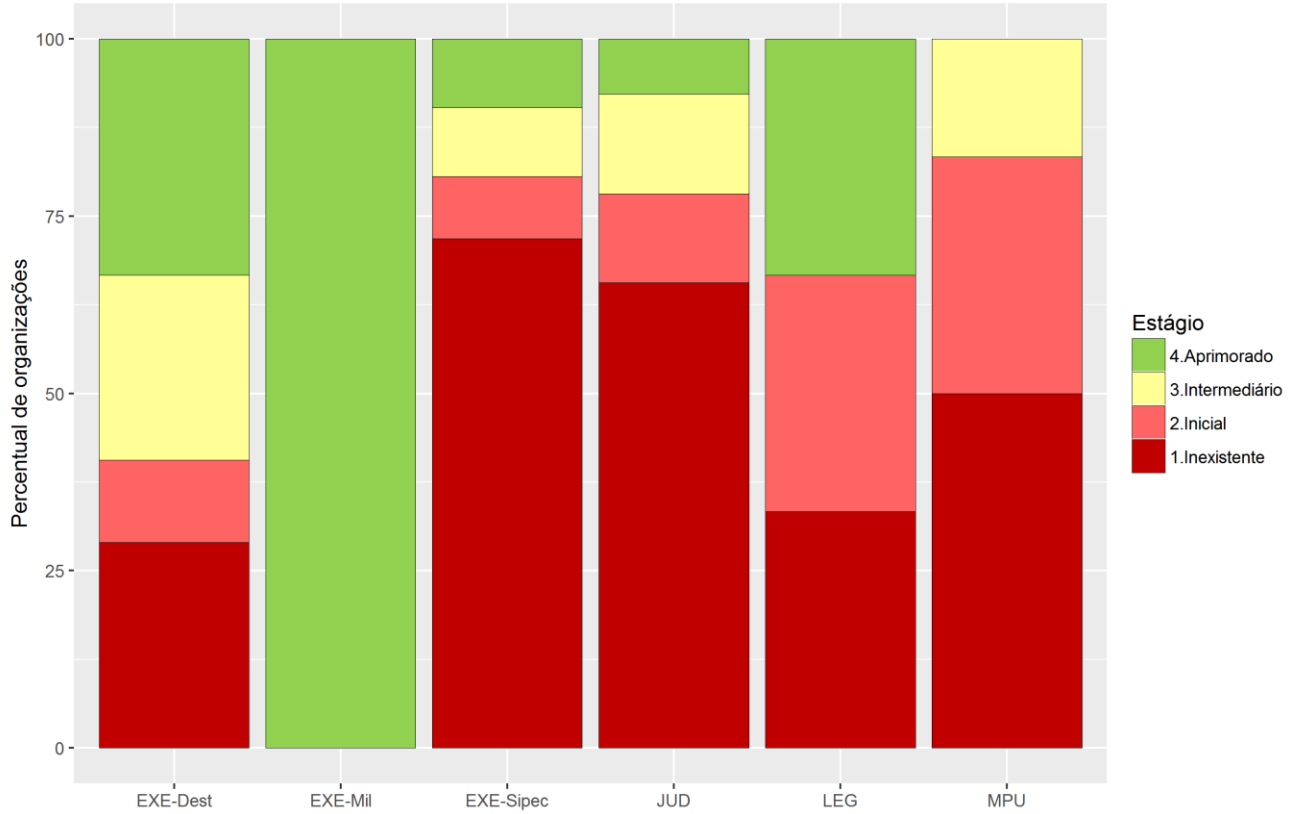


Percentual de organizações por estágio no fator
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

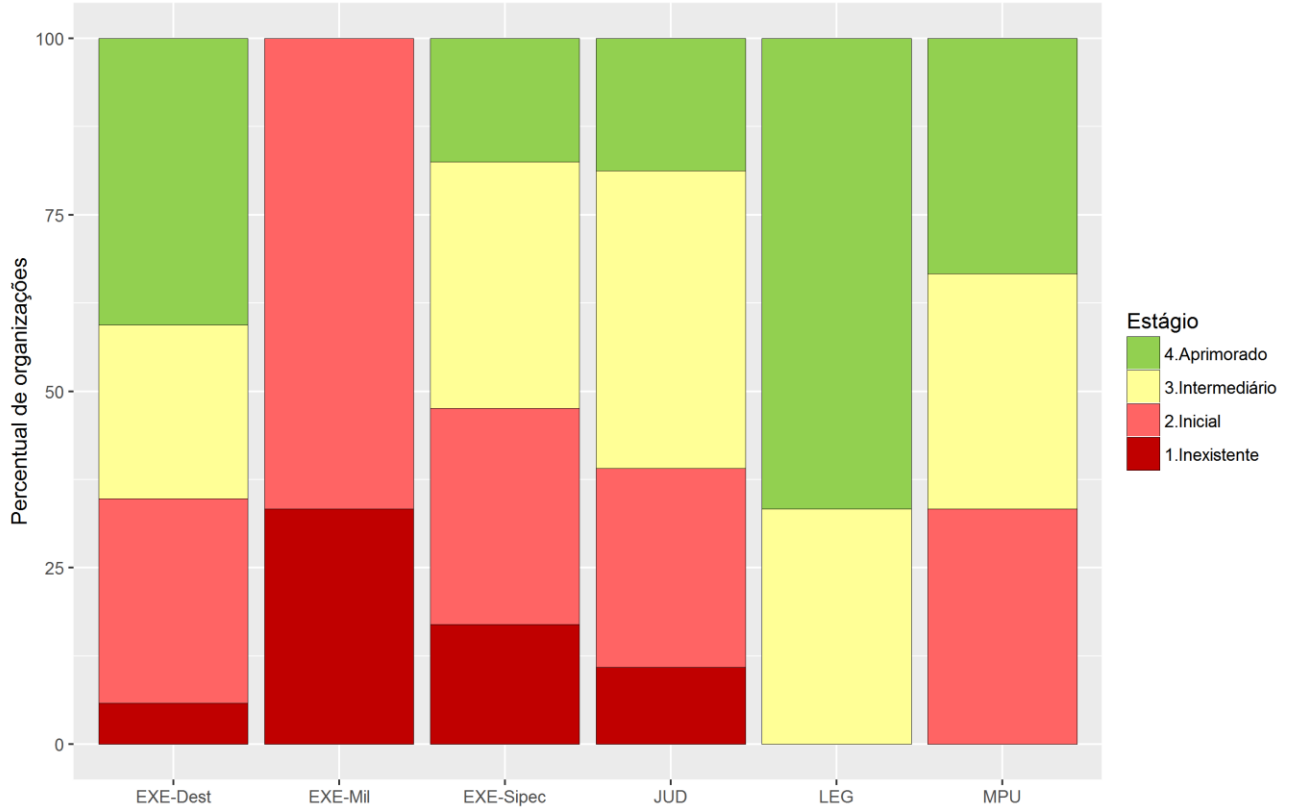




Percentual de organizações por estágio no fator RECONHECIMENTO

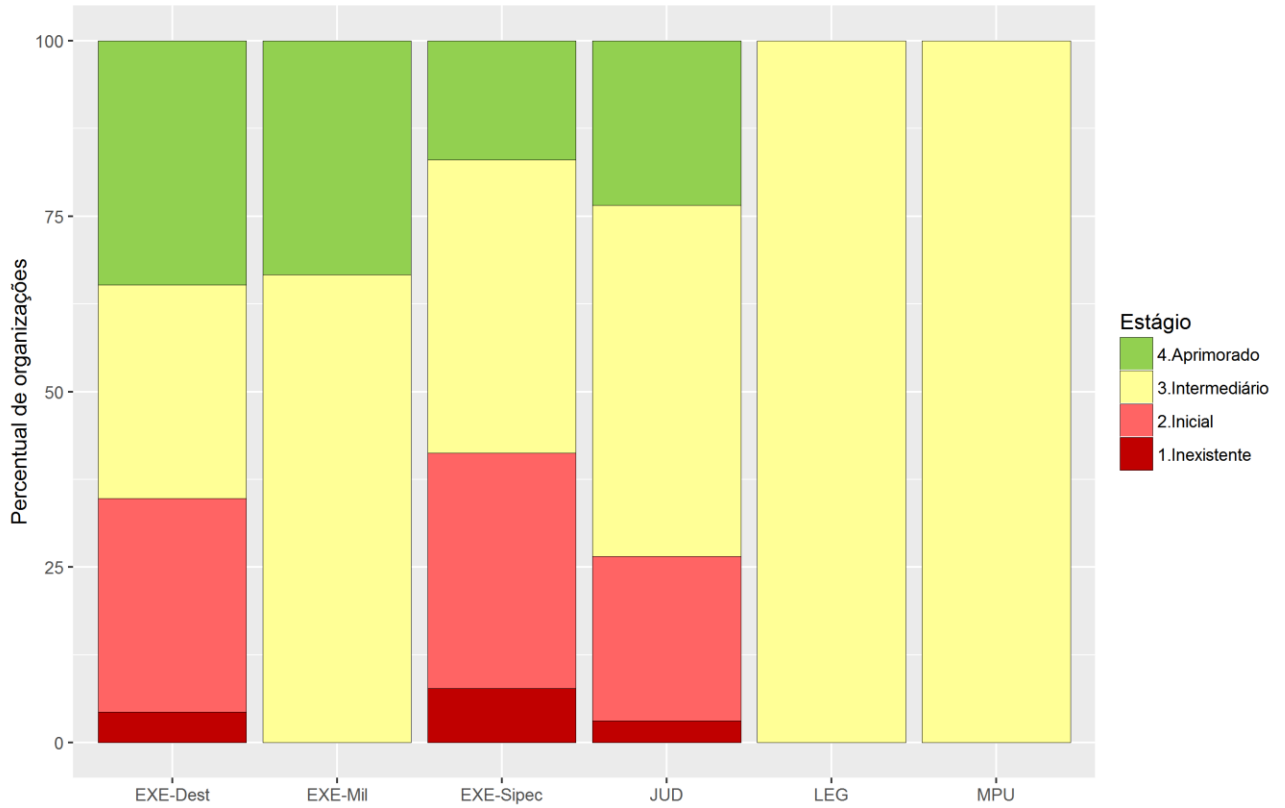


Percentual de organizações por estágio no fator RELAÇÕES COM OS COLABORADORES

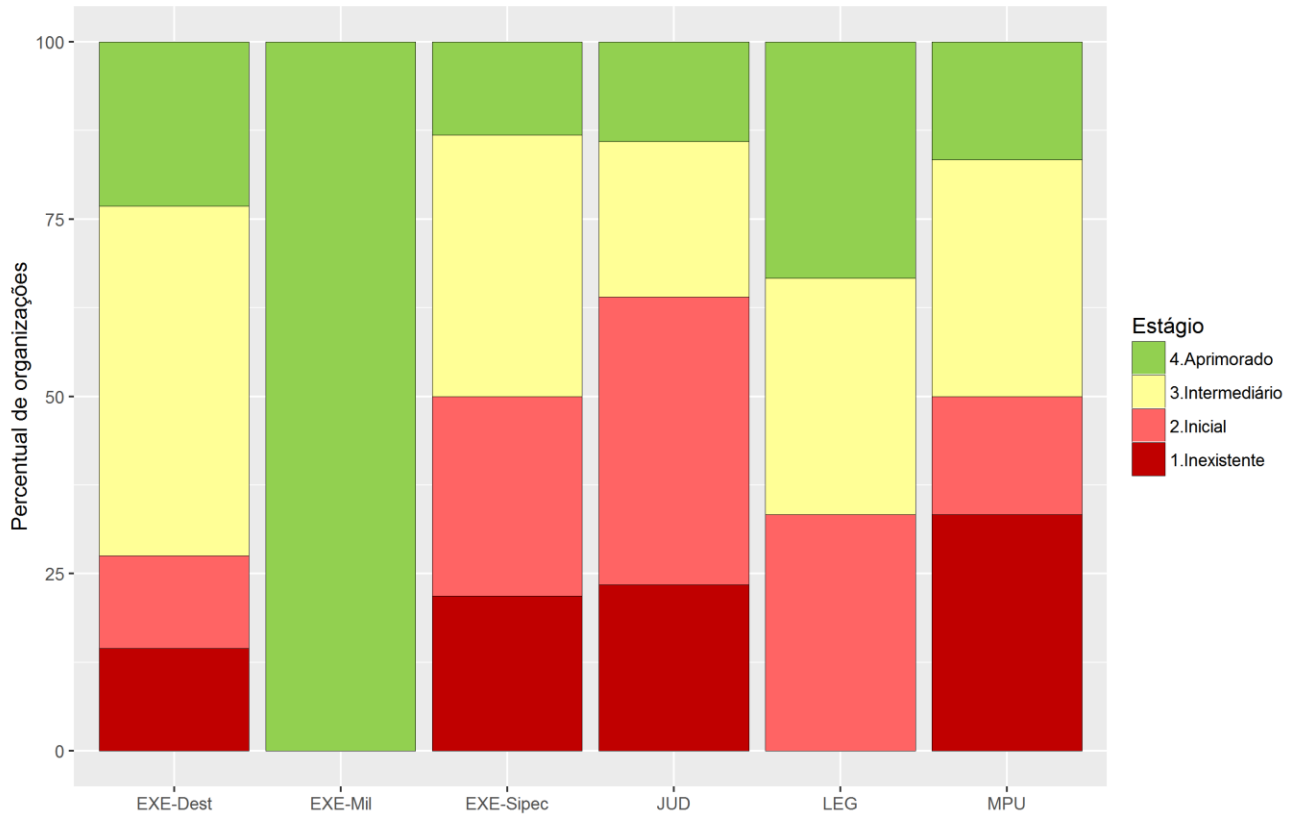




Percentual de organizações por estágio no fator
PERFIL PROFISSIONAL E DE ATIVIDADES

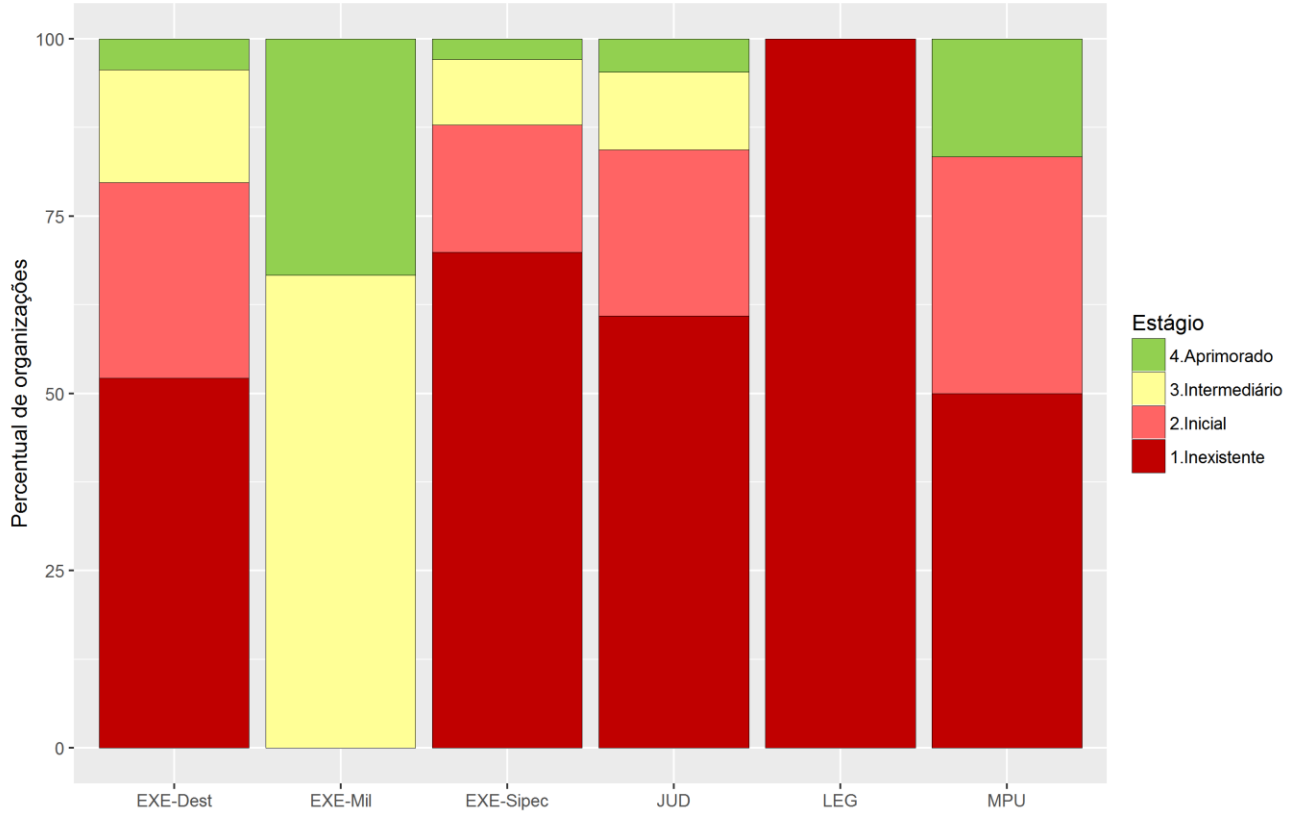


Percentual de organizações por estágio no fator
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

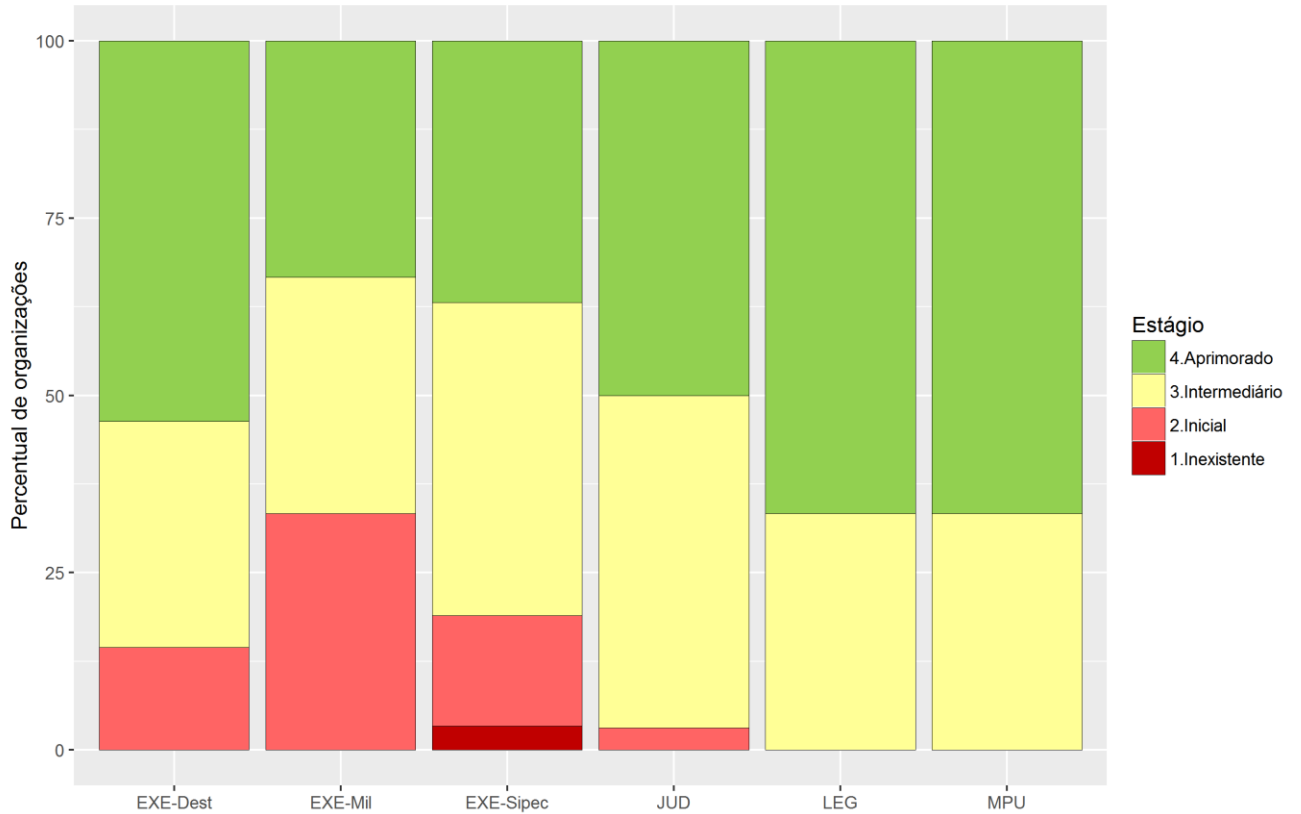




Percentual de organizações por estágio no fator **RETENÇÃO**



Percentual de organizações por estágio no fator **ACCOUNTABILITY**



REFERÊNCIAS

BATISTA, F. F. Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. 2012. Disponível em:

<<http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/754/1/Modelo%20de%20Gest%C3%A3o%20do%20Conhecimento%20para%20a%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%ABlica%20Brasileira.%20Livro.pdf>> . Acesso em: 20 setembro 2013.

BRANCO, C.S.C; CRUZ, C.S. A prática de governança corporativa no setor público federal. Revista do TCU, Brasília, DF, ano 45, n.127, p.20-27, mai./ago. 2013. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2591385.PDF> >. Acesso em: 20 setembro 2013.

CARTA IBERO-AMERICANA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. In: Conferência IberoAmericana de Ministros de Administração Pública e Reforma do Estado. Bolívia: CLAD/ONUDES, 2003. Disponível em: <www.clad.org.ve>

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Office of Personnel Management - OPM. The Human Capital Assessment and Accountability Framework – HCAAF: Practitioners’ Guide. EUA, 2005. Disponível em: <<http://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-management/reference-materials/#url=Practitionersquos-Guide>>. Acesso em: 25 novembro 2012.

FREITAS, Juarez. Discricionarieidade administrativa: o controle de prioridades constitucionais. Revista NEJ Eletrônica, v. 18, n. 3, p. 416- 434, set./dez. 2013.

GIL, A. C. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. 1ª edição, São Paulo, Atlas, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. Código das melhores práticas de governança corporativa. 4.ed. São Paulo: IBGC, 2009. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>>. Acesso em: 23 outubro 2012.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS - IFAC. International Framework: Good Governance in the Public Sector. IFAC, 2014. Disponível em: <<http://www.ifac.org/publications-resources/international-framework-good-governance-public-sector>>. Acesso em: 13 setembro 2014.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS - IFAC. Governance in the Public Sector: a Governing Body Perspective. International Public Sector Study nº 13. New York: IFAC, 2001. Disponível em: <<http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/study-13-governance-in-th.pdf>>. Acesso em: 23 outubro 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. Código das melhores práticas de governança corporativa. 4.ed. São Paulo: IBGC, 2009. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx> >. Acesso em: 20 agosto 2016.

ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICOS - OCDE. Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE: Brasil: Governo Federal. ISSN 2074-3327, 2010. Disponível em: <http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/avaliacao-da-gestao-de-recursos-humanos-no-governo-relatorio-da-ocde-brasil_9789264086098-pt#>. Acesso em: 20 agosto 2016.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014

NOTAS

¹ Gestor: colaborador que exerce formalmente função de gestão de pessoas em qualquer nível hierárquico da organização. Colaborador da organização que têm outros colaboradores formalmente subordinados a ele (ex. gerentes, supervisores, chefes).

² Ocupação crítica: são ocupações que combinam duas importantes características: dificuldade de reposição (mantendo-se o mesmo nível de eficiência e eficácia) e influência direta no resultado do negócio da organização. Não se trata necessariamente de uma posição elevada hierarquicamente. O desempenho inadequado das atividades destas ocupações pode colocar em risco o funcionamento da organização.

³ Quantitativo necessário: documento que, a partir de procedimentos técnicos, estabelece o número necessário ou ideal de colaboradores para cada unidade organizacional. Portanto, o quantitativo necessário equivale ao quantitativo de referência nos casos em que este último estiver fundamentado em procedimentos técnicos.

⁴ Funções de gestão de pessoas: refere-se ao exercício das funções operacionais de gestão de pessoas, tais como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, promoção da qualidade de vida no trabalho, avaliação de desempenho, pagamento, concessão de benefícios e vantagens.

⁵ Perfil profissional desejado/requerido - é a descrição de um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, capacidades e experiências idealmente necessárias para executar as atividades de determinada ocupação em uma organização e que influenciam o desempenho apresentado pelo colaborador. É a referência, o ideal para determinado indivíduo exercer o conjunto de atividades que lhe são atribuídas. Quando confrontado com o desempenho real, indica se o colaborador é ou não qualificado para atuar em seu âmbito de trabalho.

⁶ Colaboradores: compreendem a força de trabalho da organização com vínculo efetivo com a Administração Pública (ex. servidores e empregados concursados, inclusive requisitados), a força de trabalho contratada com base no art. 37, IX, da Constituição Federal, assim como os gestores da organização. Exclui-se então estagiários, terceirizados e outras pessoas que não se enquadram nesse conceito.

⁷ Avaliação de desempenho: técnica ou ferramenta com o objetivo de conhecer e mensurar o desempenho dos colaboradores da organização, comparando o desempenho esperado e o desempenho alcançado. Pressupõe, entretanto, não apenas a comparação entre o que se espera do colaborador e o trabalho realizado, mas também a existência de procedimentos de acompanhamento que permitam, durante o período avaliativo, a correção de desvios para assegurar que o realizado corresponda ao planejado.

⁸ Alta administração: conjunto de gestores que integram o nível estratégico da organização, com poderes para estabelecer políticas, objetivos e direção geral da organização. É sinônimo de “alta direção”. Abrange órgãos colegiados compostos por esses gestores (ex. “Comitê Gestor Institucional”). Como exemplos mais conhecidos de gestores de nível estratégico, podem ser citados: Ministros e Secretários de Estado, titulares de cargos de natureza especial, secretários-executivos, secretários ou autoridades equivalentes ocupantes de cargo do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS nível seis, presidentes, diretores-gerais e secretários-gerais de tribunais, presidentes e diretores de agências nacionais, autarquias, fundações mantidas pelo Poder Público, presidentes de empresas públicas e sociedades de economia mista, bem como a diretoria executiva.

⁹ As respostas fornecidas pela Agência Brasileira de Inteligência (ABIN) não foram consideradas nos resultados apresentados neste relatório, pois foram classificadas na origem como sigilosas, com base no artigo 9º da Lei 9.883/1999, nos artigos 22 e 23 da Lei 12.527/2011, e no artigo 25 do Decreto 7.724/2012 (peça 757).

¹⁰ Quantitativo de referência: documento que estabelece o número de colaboradores que deve ou pode haver em cada unidade organizacional. Esse quadro não necessariamente foi estabelecido por procedimentos técnicos. Exemplos: quadro de lotação, tabela de lotação autorizada, lotação paradigma, tabela de lotação ideal.

¹¹ Ação educacional: conjunto articulado de atividades individuais e/ou grupais de ensino/aprendizagem, formação, capacitação, treinamento, desenvolvimento ou educação de pessoas com vistas à socialização, exteriorização,



combinação e interiorização de conhecimentos, habilidades e atitudes considerados valiosos para o trabalho e para a vida profissional.

¹² A grande redução, entre 2013 e 2016, no percentual de organizações que informaram não adotar a prática em questão (72. Avalia os resultados obtidos com o programa de qualidade de vida no trabalho) pode decorrer de erro na interpretação da escala de respostas utilizada em 2013, segundo a qual deveria ser assinalada a resposta “adota parcialmente” quando apenas parte da prática era adotada. A redação em 2013 era a seguinte: 77. Avalia os custos e os benefícios dos programas de qualidade de vida, verificando se estão contribuindo para o alcance de metas de retenção de colaboradores .

¹³ Houve alterações no questionário e na forma de cálculo do Índice de Governança de Pessoas – iGovPessoas, com vistas a corrigir problemas identificados no 1º ciclo do levantamento (2013) e aperfeiçoar a metodologia de avaliação. Essas melhorias podem ter influenciado algumas das mudanças observadas no comportamento do índice entre 2013 e 2016. O questionário e o método de cálculo do iGovPessoas utilizados em ambos os ciclos podem ser consultados na página www.tcu.gov.br/perfilgovpessoal.

¹⁴ Todas as análises que comparam o resultado em 2013 com o resultado em 2016 levam em consideração apenas as respostas das organizações que participaram dos dois ciclos do levantamento.