



Livro Didático

Gestão Estratégica de Pessoas nos Institutos Federais: desafios e possibilidades

Copyright ©, 2021

Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida por qualquer meio sem a prévia autorização desta instituição.

FICHA TÉCNICA DO PRODUTO EDUCACIONAL

Título: Gestão Estratégica de Pessoas nos Institutos Federais: desafios e possibilidades.

Categoria: Material textual no formato de livro didático.

Vínculo do Produto: Dissertação de Mestrado: Condições para a atuação estratégica das unidades de Gestão de Pessoas dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia

Origem do Produto: Produto educacional apresentado ao Centro de Referência e Formação em EaD (CERFEAD), do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC), como requisito para a obtenção do grau de Mestre Profissional em Educação Profissional e Tecnológica em Rede Nacional (ProfEPT).

Autor: Danielle Christiane Tiefensee Cascaes

Orientador: Prof. Dr. Douglas Paulesky Juliani

Design instrucional: Márcia Melo Bortolato

Projeto gráfico: Daniel Mazon da Silva

Público-alvo: Servidores e gestores que atuam nas unidades de Gestão de Pessoas de Instituições Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e de outros órgãos da administração pública federal.

Finalidade: Recurso educacional a ser utilizado em cursos de formação em gestão estratégica de pessoas aplicada ao contexto dos Instituições Federais de Ensino (IFEs)

Registro: EduCAPES

Local: Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. Ano: 2021

Palavras-chave: Livro didático. Gestão Estratégica de Pessoas. Administração Pública Federal. Educação Profissional e Tecnológica

Apresentação

Desde a edição do primeiro normativo que marcou a emergência da Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública Federal (APF), o Decreto N° 5.707/2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento Pessoal, estudos acadêmicos e levantamentos do Tribunal de Contas da União (TCU) apontam que pouco se avançou na implementação de práticas estratégicas de gestão de pessoas dentro da APF. Entre as Instituições Federais de Ensino (IFEs), essa realidade também não é diferente. No Levantamento do TCU de 2018, o Índice médio de Capacidade em Gestão de Pessoas (iGestPessoas) das IFEs ficou dentro da faixa de classificação inicial (0 a 39.99%), o que significa que predomina nestas organizações a não adoção das boas práticas de gestão de pessoas constantes no questionário de avaliação. Por outro lado, temos IFEs que, de forma consecutiva nos últimos levantamentos, ficaram com o iGestPessoas classificado como aprimorado, ou seja, predomina nestas organizações a adoção integral destas práticas.

O que podemos aprender com essas IFEs que adotam de forma aprimorada práticas estratégicas de Gestão de Pessoas (GP)? Quais condições favoreceram para que essas instituições tenham alcançado bons resultados quando se trata da implementação de práticas estratégicas de GP? Ou melhor, em que condições devemos intervir, se desejamos que o trabalho dos servidores que atuam na unidade de GP contribua para que a IFE alcance seus objetivos estratégicos e desempenhe com excelência a sua função social?

Este livro didático foi elaborado com o objetivo de contribuir com a formação de servidores e gestores que atuam nas unidades de GP das IFEs. Ele apresenta, desde uma visão geral das contribuições da área de GP em uma organização, até a delimitação de práticas estratégicas de GP que podem ser adotadas pelas IFEs e quais condições interferem na capacidade da área de GP de adotar ou não tais práticas. Destaca-se que essa obra é um produto educacional de uma pesquisa de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica - ProfEPT.

Por fim, diante do contexto de ataques e desqualificação que as IFEs estão sofrendo, esperamos que esse livro auxilie gestores de pessoas na condução de ações que valorizem o servidor público como agente de transformação do Estado, comprometido com uma sociedade mais justa e menos desigual.

*Danielle Christiane Tiefensee Cascaes
Douglas Paulesky Juliani*

Sumário:

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

Unidade 1 - Compreendendo a Gestão de Pessoas (GP).....	7
Unidade 2 - A Gestão Estratégica de Pessoas (GEP).....	17
Unidade 3- Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública Federal.....	23
Unidade 4- As Boas Práticas de Governança e Gestão de Pessoas do TCU: um caminho para implementar a Gestão Estratégica de Pessoas na APF.....	44

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

Unidade 1 - As Boas Práticas de Gestão de Pessoas do TCU: por que já é uma realidade em algumas IFEs?.....	57
Unidade 2 - Atividades estratégicas e burocráticas realizadas pelas unidades de Gestão de Pessoas da IFEs.....	68
Unidade 3- Atribuições normativas das unidades de Gestão de Pessoas da IFEs.....	81
Unidade 4- Estrutura das unidades de Gestão de Pessoas da IFEs.....	95
Unidade 5 - Recursos humanos e materiais controlados pelas unidades de Gestão de Pessoas da IFEs.....	99
Unidade 6- A atuação da alta administração na promoção da gestão estratégica da unidade de GP.....	105
Unidade 7- Condições intraorganizacionais que favorecem a atuação estratégica da unidade de GP das IFEs.....	108



Módulo 1

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

Apresentação do Módulo:

Neste módulo você irá descobrir quais funções e atribuições a Gestão de Pessoas (GP) pode ter dentro de uma organização e como a área pode contribuir estrategicamente. Na primeira unidade, apresentaremos uma definição conceitual desta subárea da Administração e sob qual perspectiva teórica nós analisaremos o fenômeno “gestão de pessoas”. Em seguida, definiremos o que é Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) e apresentaremos alguns fatores que podem interferir na capacidade da unidade de GP de atuar de maneira estratégica. Na terceira unidade do módulo você irá conhecer um pouco sobre a história da Gestão de Pessoas (GP) na Administração Pública Federal (APF), as principais transformações que a área sofreu e os normativos que trouxeram para a APF princípios e práticas da Gestão Estratégica de Pessoas. Apresentaremos, também, funções e atividades estratégicas que uma unidade de GP pode desenvolver no setor público. Em seguida, você conhecerá alguns estudos que identificaram quais fatores podem favorecer ou prejudicar a atuação estratégica da área de GP na APF. Ao final, veremos como as Boas Práticas de Governança e Gestão de Pessoas do TCU podem ser utilizadas como uma diretriz pelas instituições públicas federais que desejam adotar práticas estratégicas de GP.

Objetivos de aprendizagem:

- Caracterizar funções e atribuições da Gestão de Pessoas dentro de uma organização.
- Descrever possíveis atividades e práticas estratégicas de gestão de pessoas na administração pública federal
- Delimitar condições intraorganizacionais que favorecem a atuação estratégica de uma unidade de GP na APF
- Relacionar o conjunto das Boas Práticas de Governança e Gestão de Pessoas do TCU com a Gestão Estratégica de Pessoas



Unidade 1: Compreendendo a Gestão de Pessoas

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



Segundo Fischer (2002), a mudança da nomenclatura de Gestão de Recursos Humanos para Gestão de Pessoas, por parte de alguns autores da área, pressupõe

um entendimento diferenciado nas relações de trabalho e, portanto, no modo de lidar com as pessoas nos ambientes de negócio. Amplia-se a percepção sobre o “ser humano”, no sentido de considerá-lo, mais que um recurso, um ativo intangível. O termo Gestão de Pessoas procura ressaltar o caráter da ação “gestão” e seu foco de atenção: “às pessoas”. De acordo com o autor, quanto maior a sofisticação do negócio (em todas as suas dimensões: tecnologia, mercado, expansão e abrangência, etc.) maior é a importância do modelo de gestão de pessoas adotado para o seu sucesso.

Nesta perspectiva pode-se conceituar modelo de gestão de pessoas como:



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



A gestão de pessoas sob uma perspectiva sistêmica e funcionalista da teoria organizacional:

A gestão de pessoas é uma área acadêmica que se utiliza de conceitos teóricos de áreas do conhecimento como psicologia, sociologia, relações trabalhistas, economia, gestão estratégica e teoria organizacional. Em especial, é muito importante identificar as contribuições da teoria organizacional para compreender a atividade organizacional “gestão de pessoas”. Dentre as várias vertentes teóricas da teoria organizacional relevantes para se compreender a área de gestão de pessoa, a vertente dos **sistemas, funcionalista e contingencial** é a que tem mais contribuições para compreender como a gestão de pessoas pode interferir na performance organizacional (WATSON, 2010).

Sistemas

A teoria dos sistemas aplicada à teoria organizacional teve sua origem em conceitos introduzidos pelo biólogo austríaco Karl Von Bertalanffy, em 1968. De acordo com Teoria Geral dos Sistemas (TGS) postulada pelo biólogo, existiriam leis gerais que podem ser aplicadas a um grande número de sistemas, independente das propriedades particulares do sistema específico e de seus elementos¹. Um sistema pode ser entendido como:



[...] um conjunto de elementos unidos por alguma forma de interdependência, como um todo organizado. Esse todo possui qualidades que nenhuma das partes possui. As qualidades desse todo se refletem em cada uma das partes. O que acontece com esse todo influencia cada uma das partes. O que acontece com cada parte influencia o todo e as outras partes. Cada uma dessas partes, por sua vez, reflete o todo e todas as interações. (GIL, 2016, p. 5).



Aplicando a Teoria Geral de Sistemas para analisar as organizações, Motta (1971), considera que as organizações podem ser analisadas em termos de comportamentos inter- relacionados. Segundo ele, o que é relevante analisar em uma organização são os papéis que as pessoas desempenham e não as pessoas em si, “[...] entendendo-se papel como um conjunto de atividades associadas a um ponto específico do espaço organizacional, a que se pode chamar de cargo.” (MOTTA, 1971, p. 24).

Sintetizando, a organização “[...] acaba por ser entendida como um sistema de conjunto de papéis, mediante ao quais as pessoas mantêm-se inter-relacionadas.” (MOTTA, 1971, p. 24). A partir dessa abordagem, a gestão de pessoas “[...] é vista como um sistema inserido em um sistema maior com o qual interage.” (DUTRA, 2017, p. 6). Como um sistema, “[...] a gestão de pessoas é vista como constituída por subsistemas que interagem entre si e modificam o todo.” (DUTRA, 2017, p. 6).

Outra contribuição da teoria geral dos sistemas para teoria organizacional, aponta para a interação da organização com o meio¹. As organizações são vistas como sistemas, entidades sociais, que trocam energia e matéria com o meio para sobreviverem, elas “ingerem entradas (*inputs*) as quais são convertidas em saídas (*outputs*).” (WATSON, 2010, p. 113).

Funcionalista

Já abordagem funcionalista, muito influenciada pelo pensamento sociológico, define as organizações em termos de funções que elas preenchem para a sociedade que elas fazem parte. Outro pressuposto dessa abordagem é que existiriam funções essenciais em qualquer organização e a gestão de pessoas seria uma delas².

¹ AURELIANO; PESSOA, 2017; DUTRA, 2017; GIL, 2016; MOTTA, 1971

² AURELIANO; PESSOA 2017; STARBUCK, 2003; WATSON, 2010. DUTRA, 2017; FAYOL, 1994; STARBUCK, 2003; WATSON, 2010.

Segundo Watson (2010), dentro de uma abordagem sistêmica e funcionalista da teoria organizacional, a organização é vista como “uma grande máquina social que “pega” matéria prima, conhecimento e esforço humano e entrega bens e serviços.” (WATSON, 2010, p. 113).



Conforme essa abordagem, o papel da GP é lidar com o “human input” no sistema organizacional, não só recrutando a força de trabalho de que os sistemas precisam, mas também administrando e desenvolvendo-o, para que ele (o “human input”) desempenhe de forma mais eficaz o seu papel na produção das entregas do sistema⁴. Essa vertente “puramente” funcionalista e sistêmica da teoria organizacional influenciou o surgimento de muitos livros de gestão de pessoas normativos e prescritivos nos países de língua inglesa, que negligenciavam a complexidade e o dinamismo das organizações reais (LEGGE, 1978; WATSON 2010).

Contingencial

A partir da década de 1980, surgiu uma “versão contingencial” da teoria dos sistemas, preocupada em identificar a influência das circunstâncias contingenciais das organizações nas estruturas e processos internos. Diferentes estratégias de gestão de pessoas devem ser escolhidas em diferentes circunstâncias contingenciais (WATSON, 2010).



As práticas de gestão de pessoas precisam ser definidas considerando a influência das contingências externas e das contingências internas.³

É a partir de uma abordagem funcionalista, dos sistemas e contingencial da teoria organizacional que este livro pretende analisar o fenômeno gestão de pessoas. Em resumo, essa abordagem entende as organizações como “sistemas abertos” (em interação com o meio) e que cumprem uma função social (atendem a uma necessidade social). Os procedimentos internos do “sistema”, meio pelo qual transforma as entradas em saídas (produtos e serviços que atendem a uma demanda social), podem diferir de uma organização para outra, dependendo das contingências internas e externas. Porém, é possível classificar ou agrupar esses procedimentos em funções, subsistemas ou processos que pouco diferem, independentemente das contingências de cada organização.⁴

Objetivos, funções, subfunções, processos e subsistemas da Gestão de Pessoas:

Existem, na literatura, diferentes maneiras de agrupar e classificar intervenções que a área de gestão de pessoas pode realizar em uma organização (GONDIM et al., 2013). Dessa forma, apresentaremos os objetivos, funções, subfunções, processos e

³ DELERY; DOTY, 1996; IVANCEVICH, 2001; LEGGE, 1978; WATSON, 2010.

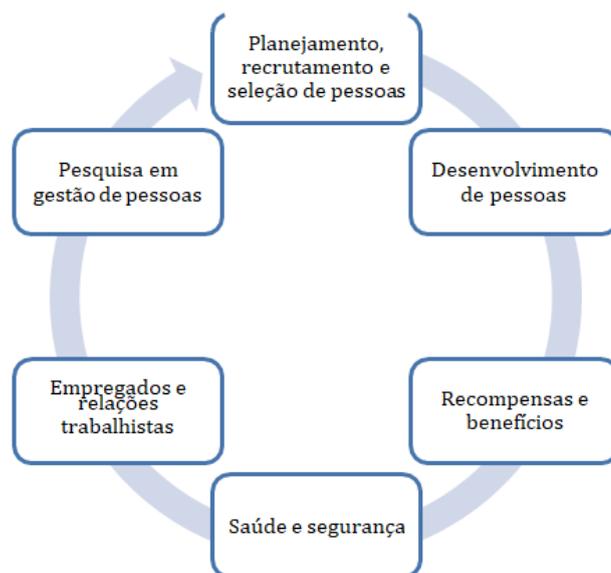
⁴ AURELIANO; PESSOA, 2017; DUTRA, 2016; FAYOL, 1994; GIL, 2016; MOTTA, 1971; LEGGE, 1978; STARBUCK, 2003; WATSON, 2010.

subsistemas da gestão de pessoas de acordo com autores brasileiros e de língua inglesa da área. Para tanto, foram preservadas as terminologias originais de cada autor ao se referirem a “objetivos”, “funções”, “subfunções”, “processos” e “subsistemas” da gestão de pessoas.

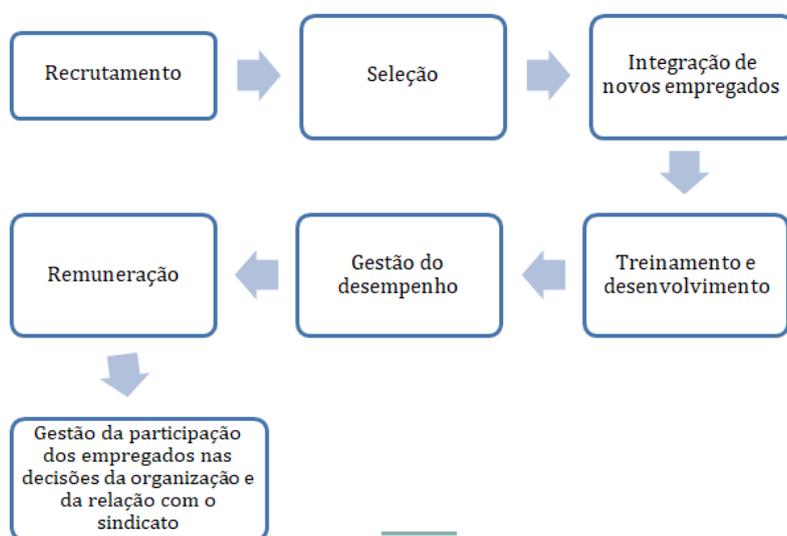
De acordo com Boxall (2010), pesquisas apontam que os objetivos da gestão de pessoas, geralmente, são implícitos em uma organização, “[...] apenas grandes empresas tendem a ter objetivos formais ou explícitos declarados para sua estratégia geral de gestão de pessoas.” (BOXALL, 2010, p. 48). O autor também salienta que na literatura de gestão de pessoas comumente encontram-se orientações sobre o que os gestores devem fazer. E são prescrições normativas teóricas que, nem sempre, traduzem o que acontece na realidade. Todavia, é possível encontrar estudos empíricos que descrevem o que de fato os empregadores fazem. Para o pesquisador, há muitas pesquisas empíricas que validam os objetivos da gestão de pessoas delimitados na literatura normativa de GP, porém alguns desses objetivos ainda precisam de mais pesquisas para validar se de fato eles se concretizam na prática. Ivancevich (2001) defende que os objetivos da gestão de pessoas são variados e que a área contribui para a eficácia organizacional de diversas formas. De acordo com o autor, são objetivos da função de gerir de pessoas:

- ✓ Ajudar a organização a alcançar seus objetivos.
- ✓ Aplicar as competências e habilidades da força de trabalho de maneira eficiente.
- ✓ Proporcionar a organização pessoas bem treinadas e bem motivadas; aumentar a autoatualização e a satisfação das pessoas no trabalho.
- ✓ Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho (tornando o trabalhar na organização desejável e atraente).
- ✓ Comunicar as políticas de gestão de pessoas.
- ✓ Manter políticas éticas e comportamentos socialmente responsáveis.
- ✓ Administrar e impulsionar a mudança.

Conforme Byars et al. (2015, a *Society for Human Resource Management- SHRM* (em tradução livre, Sociedade para Gestão de Recursos Humanos), aponta que existem seis principais funções da gestão de pessoas:



Já Boxal, Purcel e Wright (2010) consideram que existem as seguintes subfunções de gestão de pessoas:



Marras (2011) opta por classificar subsistemas que uma organização pode ter dentro administração de recursos humanos: “recrutamento e seleção”; “treinamento de desenvolvimento”; “remuneração ou cargos e salários”; “departamento de pessoas”, “relações trabalhistas” e “serviços gerais”. Por outro lado, Lail e Zaide (2008) definem

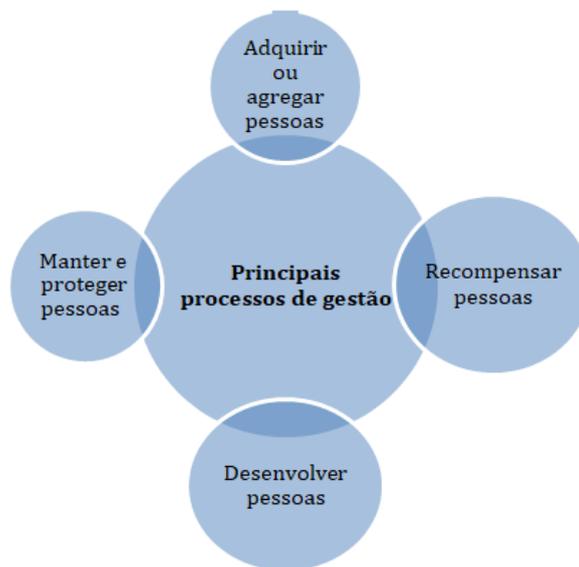
gestão de pessoas como o processo de adquirir, treinar, avaliar e recompensar empregados, atentando para as relações de trabalho e para questões relacionadas à saúde, à segurança e a justiça no trabalho.

Dutra (2017) delimita quatro principais processos de gestão de pessoas:



Segundo o autor, o processo de **movimentação de pessoas** compreende, entre outras atividades, o planejamento do quadro de pessoas e a captação de pessoas. Já o processo de **desenvolvimento de pessoas** envolve ações de treinamento e desenvolvimento de carreiras. O processo de **avaliação de pessoas** utiliza-se de procedimentos estruturados para identificar o quanto o profissional atende as entregas esperadas pela organização e quais são suas necessidades de desenvolvimento. O processo de **valorização de pessoas** envolve tanto a gestão da remuneração e dos benefícios, quanto as ações para garantir a satisfação do colaborador em relação ao trabalho.

Ivancevich (2001) delimita quatro principais processos de gestão de pessoas:



Ivancevich (2001) considera que o processo de **agregar pessoas** envolve o recrutamento e a seleção de pessoas. De acordo com Arellano e Limongi-França (2002, p. 66):



[...] “recrutamento é o processo de procurar pessoas para trabalhar em uma organização.” Já a seleção “é a escolha do candidato mais adequado, dentre todos os recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados”.



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

Nesta unidade, nós estudamos sobre o que é Gestão de Pessoas (GP) e as principais funções e atribuições da área em uma organização. A partir dos autores citados, é possível identificar que existem cinco atribuições nucleares da gestão de pessoas em uma organização:





Unidade 2: A Gestão Estratégica de Pessoas (GEP)

Wright e McMahan (1992, p.298) definiram gestão estratégica de pessoas como:



[...] o padrão de intervenções e atividades planejadas de gestão de pessoas destinadas a permitir a organização atingir seus objetivos.



Nesse sentido, a Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) caracteriza-se como a gestão de pessoas inteiramente integrada à estratégia da organização, fundada na congruência entre as várias práticas de gestão de pessoas que devem ser ajustadas, acolhidas e incorporadas ao trabalho cotidiano por gerentes de linha e funcionários (Schuler, 1992; Wright & McMahan, 1992).

É partir da década de 1980, que começam a surgir publicações específicas sobre a gestão estratégica de pessoas. As primeiras publicações destacavam a necessidade das práticas de gestão de pessoas alinhadas com a estratégia da organização (alinhamento vertical). Logo em seguida, vieram publicações que apontavam para a necessidade das práticas de gestão de pessoas estarem alinhadas entre si (alinhamento horizontal), e não apenas alinhadas à estratégia da organização, para impactar positivamente na performance organizacional (ALLEN; WRIGHT, 2010).

Delery e Doty (1996), analisando essas publicações, propõe três perspectivas teóricas (categorizações didáticas) para compreender a influência das práticas de Gestão de Pessoas (GP) na performance organizacional: a **universalista**, a **contingencial** e a **configuracional**.

Universalista:

A perspectiva universalista pressupõe a existência de práticas de GP superiores, cuja adoção levaria a melhores resultados organizacionais independentemente das características da organização, da sua estratégia e do ambiente em que atua.

O pressuposto é que a adoção de uma prática superior de gestão de pessoas individualmente aumentaria a performance organizacional, independentemente, do tipo e estratégica da organização. (DELERY; DOTY, 1996).

Contingencial:

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

Configuracional:

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

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

Saridakis e colaboradores (2016), realizaram uma pesquisa de meta-análise de oito estudos longitudinais que investigavam uma associação estatística entre práticas de gestão de pessoas superiores (*High Performance Work Practices* - HPWPs) e performance organizacional.



Os pesquisadores identificaram que um conjunto de HPWPs integradas e mutuamente reforçadoras tem um impacto muito mais forte na performance organizacional do que práticas de gestão de pessoas individualmente e que esse efeito é estatisticamente invariante entre performance operacional e performance financeira.

Paauwe e Boon (2009) destacam que a aplicabilidade de modelos estratégicos de gestão de pessoas depende do contexto do ambiente externo e interno da organização. De forma complementar, Paauwe (2004 apud FONSECA, p. 65, 2013):



[...] alerta para o fato de que é possível que os modelos teóricos de GP, conforme postulados na literatura, podem, em muitas organizações jamais serem implementados em razão das restrições de seus ambientes.



Conforme Truss (2003), um dos indicativos que a gestão de pessoas tem um papel estratégico em uma organização é o posicionamento do gestor de RH no topo da estrutura hierárquica de decisões. Entretanto, Sheehan (2005) apontou que a presença de gestores de recursos humanos em níveis altos na hierarquia não é o suficiente para a

atuação estratégica da área. De acordo com o autor, a inserção estratégica da área de recursos humanos na organização depende também das competências do gestor. A carreira prévia do gestor de RH pode fazer a diferença, especificamente, uma longa carreira pode fornecer um nível de perspicácia em gestão necessário para ser um participante com “crédito” na alta cúpula de gestores que realizam as decisões estratégicas (SHEEHAN, 2005)

Um estudo de Truss (2003) na administração pública inglesa, aponta para a mesma direção. De acordo com o estudo, o fator mais importante para que a gestão de pessoas ocupasse um papel estratégico na organização estudada estava relacionado com as características da gestora máxima de RH, de forte liderança e direção. O segundo fator determinante foi a atitude dos demais gestores de alto escalão da organização, de encorajar a área de gestão de pessoas a desempenhar um papel estratégico. Outros fatores que contribuíam para o papel estratégico incluíam:

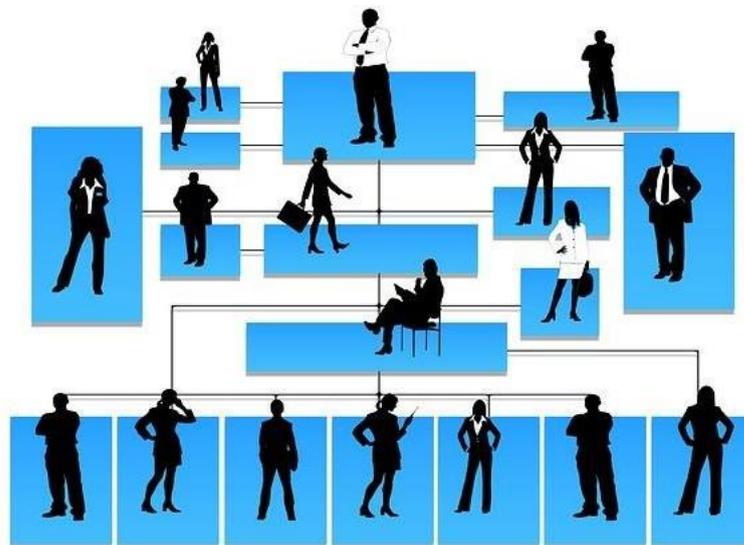
- ✓ A estrutura organizacional (subunidades, funções e posicionamento da unidade de RH no organograma).
- ✓ O grau de alinhamento alcançado entre a estratégia e os objetivos da área de recursos humanos.
- ✓ Os conhecimentos, competências e habilidades das pessoas que trabalham no setor de RH, em especial, a habilidade de providenciar serviços de consultoria para gestores de linha e de entregar resultados tangíveis, construindo uma imagem de credibilidade aos olhos dos demais setores.

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

O Estrutura organizacional e Gestão Estratégica de Pessoas:

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

Em 1989, um estudo conduzido por Jackson e colaboradores com 267 organizações, apontou a estrutura organizacional como um importante preditor para adoção de inúmeras práticas de gestão estratégica de pessoas. (JACKSON et al., 1989).



Após esse estudo, modelos teóricos foram criados relacionando a estrutura organizacional à implementação de modelos estratégicos de gestão de pessoas, assim como novos estudos empíricos confirmaram a relação entre estrutura organizacional e gestão estratégica de pessoas.⁵

⁵ARAÚJO, 2018; CORTÊS, 2016; CAMÕES; MENESES, 2016; CASTRO, 2018; CÔRTEZ; MENESES, 2019; FONSECA, 2013; JACKSON et al., 2014; PAAUWE, 2004; SILVÉRIO, 2020.

Nesta unidade, você aprendeu que a Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) caracteriza-se por intervenções planejadas e executadas intencionalmente pela área de gestão de pessoas para que a organização atinja seus objetivos estratégicos. O conceito mais difundido de GEP defende que as políticas e práticas relativas ao gerenciamento das pessoas na organização devem ser alinhadas e integradas entre si (alinhamento horizontal) e integradas à estratégia organizacional (alinhamento vertical). Ao final, vimos também, que a estrutura organizacional é um dos fatores que pode interferir na capacidade da área de GP de atuar de maneira estratégica.



Unidade 3: Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública Federal

A história da gestão de pessoas na Administração Pública Federal (APF) pode ser contada a partir da criação do Conselho Federal do Serviço Público e do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), na década de 1930. O DASP foi o primeiro órgão central que passou a instituir políticas de recursos humanos na APF; a criar sistemáticas de classificação de cargos e estruturação de quadros de pessoal, e regras para profissionalização dos servidores e a construção de um sistema de carreiras baseado no mérito (MARQUES, 2015).

A criação do Departamento Administrativo do Serviço Público foi um marco para a reforma burocrática, buscando “concretizar os princípios de racionalidade e eficiência, tornando-se a grande agência de modernização do Estado à sua época” (CARMO et al., p.166, 2018).

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

Em 25 de fevereiro 1967, é editado o Decreto-Lei nº 200, instituindo uma ampla reforma administrativa “uma tentativa de abandono à rigidez burocrática e adoção da modernização nos processos administrativos do Estado brasileiro” (CARMO et al., p.166,2018).

O Decreto criou a separação da administração pública federal em direta e indireta, que passou a ser orientada por princípios modernos de gestão, definindo funções administrativas básicas, como o planejamento, gestão do orçamento, serviços gerais, administração de pessoal e finanças (CASTOR; JOSÉ, 1998).

A partir desse Decreto houve, também, a estruturação de Sistemas de Atividades Auxiliares do governo federal com vistas ao gerenciamento das atividades comuns a todos os órgãos da administração federal. Seguindo a lógica do Decreto-Lei nº 200/1967, foi criado o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), que vigora até os dias atuais (MARQUES, 2015).



O Decreto nº 67.326/1970, que criou o SIPEC, determinou que as atividades de Administração de Pessoal do Serviço Civil do Poder Executivo são organizadas sob a forma de Sistema e que “Integrarão o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) todas as unidades organizacionais, de qualquer grau, incumbidas especificamente das atividades de administração de pessoal da Administração Direta e das Autarquias.” (BRASIL, 1970). O decreto delimita cinco funções básicas da Administração de Pessoal:

- I. Classificação e redistribuição de cargos e empregos.
- II. Recrutamento e seleção.
- III. Cadastro e lotação.
- IV. Aperfeiçoamento.
- V. Legislação de pessoal.
- VI. Atenção à saúde e à segurança do trabalho (incluído pelo Decreto nº9.473/2018)

Destaca-se que foi apenas em agosto de 2018, que outro decreto presidencial, o Decreto nº 9.473/2018, alterou o texto do Art. 2 do decreto original e incluiu mais uma função básica à Administração de Pessoal, a “atenção à saúde e à segurança do trabalho”.



Nas duas décadas que sucederam o Decreto nº 67.326/1970, foram criados o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) e Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE) que têm por finalidade dotar a Administração Pública Federal de instrumentos ágeis e eficazes para o controle e o acompanhamento dos gastos com pessoal.

Observa-se que nesse período, houve grandes avanços na construção de sistemas de informação para controlar as atividades de cadastro, lotação e pagamento de pessoal. Porém, não são observados avanços e investimento em tecnologia de informação nas atividades de treinamento e desenvolvimento, “[...] nem a incorporação de metodologias modernas de planejamento, o que permitiria a análise de variáveis estratégicas para a definição do perfil e para o dimensionamento da força de trabalho das instituições envolvidas.” (MARQUES, 2015, p. 16).

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



[...] a tentativa de condução de práticas de gestão de pessoas, nos órgãos do Poder Executivo Federal, com ênfase para desempenho, resultados e excelência na prestação de serviços, por meio do estabelecimento de mecanismos para a motivação e a capacitação dos servidores públicos como foi o caso da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), calcada no modelo de gestão por competências (GPC), uma das possíveis vertentes estratégicas de GP. (CÔRTEZ; MENESES, 2019, p. 658).



Entretanto, foi apenas no ano de 2006 que foi instituída a PNDP, por meio do Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro deste ano. O decreto caracteriza-se como o primeiro esforço para a gestão estratégica da capacitação, visando à melhoria de desempenho de servidores e organizações públicas (CÔRTEZ; MENESES, 2019). Esse normativo institui que a gestão por competências era um dos instrumentos da PNDP e definida como a:



“gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006).



Destaca-se que o modelo de gestão de competências é enquadrado como um modelo de gestão estratégica de pessoas, à medida que preconiza o alinhamento horizontal das atividades de gestão de pessoas e vertical dessas atividades com a estratégia da organização⁶. Este modelo busca captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais (BRANDÃO; BARHY, 2005; CARBONE et. al. 2009).

O mapeamento das competências, necessariamente, é realizado a partir da formulação da estratégia da organização (da definição da missão, visão e objetivos estratégicos, e de indicadores de desempenho organizacional). A partir da formulação da estratégia da organização, identifica-se:

- 1) as competências necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos;
- 2) as competências existentes na organização; e
- 3) as lacunas de competências.

As lacunas de competências, então, tornam-se insumos para a formalização de mecanismos de captura de competências externas (recrutamento e seleção) ou de desenvolvimento de competências internas (capacitação) (CARBONE et. al. 2009). Essas competências aplicadas, monitoradas e avaliadas, permitem que a organização reconheça as pessoas ou equipes pelo desempenho alcançado, estimulando os comportamentos desejados (gestão do desempenho e gestão de recompensas/benefícios) (BRANDÃO; BARHY, 2005).

⁶ SANTOS, 2001; BRANDÃO, 2017; BRANDÃO, BARHY, 2005; CARBONE et. al. 2009; BRANDÃO & GUIMARÃES, 2001; RUAS, 2003

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



“promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional”.



Outro marco importante na organização da Gestão de Pessoas da APF foi a criação do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS), por meio do Decreto nº 6833, de 29 de abril de 2009. No seu artigo segundo ele estabelece:

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

Em 2010, o Governo Federal lançou o documento da Política de Atenção à Saúde e Segurança no Trabalho do Servidor Público Federal- PASS, compilando e referenciando todos os normativos que compõem a PASS. O documento tem como objetivo oferecer “um conjunto de parâmetros e diretrizes para nortear a elaboração de projetos e a consecução de ações de atenção à saúde do servidor” (BRASIL, 2010, p. 3).

Ainda, segundo o mesmo documento, a PASS possui **três eixos de atuação**:

1. Vigilância e promoção à saúde

2. Assistência à saúde do servidor

3. Perícia em saúde

De acordo com Di Palma e Villardi (2020), a PASS foi instituída com o objetivo de favorecer a qualidade de vida no trabalho dos servidores públicos federais. Porém, um estudo realizado por Borges et al. (2020) identificou que atuar na promoção da saúde do servidor ainda é um desafio na APF. Os pesquisadores descobriram que apenas um terço das universidades federais possui uma estrutura de unidade de GP e intervenções pautadas em uma concepção de QVT sistêmica e preventiva. O estudo também aponta para a importância da:



[...] adequada gestão da QVT no setor público, propiciando bem-estar aos servidores que, por sua vez, tendem a exercer suas funções com mais afinco, favorecendo a satisfação dos cidadãos-usuários do serviço público (BORGES et. al., 2020, p. 2).



De forma complementar, Figueira e Ferreira (2013) destacam que a promoção da QVT tem uma função estratégica na política de gestão de pessoas. Conforme os pesquisadores, a QVT é “uma forte aliada para harmonizar, de um lado, o alcance dos objetivos organizacionais e, de outro, o bem-estar dos trabalhadores” (p. 30).

No final da segunda década dos anos 2000 outras três agendas temáticas ganharam relevância no governo federal, o dimensionamento da força trabalho, produtividade e teletrabalho.

Em dezembro de 2017, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, atual Ministério da Economia, editou a Portaria N°477 que tem por escopo estabelecer os critérios e procedimentos para a priorização da implantação do modelo referencial de gestão do dimensionamento da força de trabalho aos órgãos e entidades integrantes do SIPEC. No mesmo ano, o Ministério firmou um contrato com a UnB para que pesquisadores da referida instituição desenvolvessem tal modelo referencial de gestão de dimensionamento da força de trabalho para os órgãos da APF. O estudo conduzido pela Universidade de Brasília que desenvolverá o modelo iniciou-se em 2018 e deverá ser concluído em 5 anos (SERRANO et al., 2019).

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



[...] é imperante aos setores de pessoas a integração e a articulação dos processos de trabalho a partir do fortalecimento de uma agenda estratégica com vistas a proporcionar o alcance de objetivos específicos da máquina estatal, a eficiência organizacional e dos seus setores produtivos e, por fim, a atuação mais eficaz dos servidores públicos frente às necessidades da sociedade. É nesse âmbito que se salienta a alocação racional dos recursos humanos nas organizações, cujos custos do gerenciamento da eficiência da capacidade produtiva podem ser inclusive explicitados; se por um lado a indisponibilidade de recursos humanos pode gerar disfunções, como gargalos, filas e atrasos no atendimento, por outro, o excesso de capacidade acarretará em desperdício da força de trabalho e consequente prejuízo à administração pública federal (p. 10).



Após a pandemia de COVID-19, outro tema relacionado à produtividade no trabalho ganhou força na agenda do Ministério da Economia. Em julho de 2020, o mesmo editou a Instrução Normativa (IN) ME N°65/2020 que estabelece critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades do SIPEC que desejam adotar o Programa de Gestão. Tal programa regulamenta o teletrabalho dentro da APF, modalidade de trabalho em que o cumprimento da jornada regular pelo participante pode ser realizado fora das dependências físicas do órgão. De acordo com a IN, são objetivos do Programa de Gestão:

- I. promover a gestão da produtividade e da qualidade das entregas dos participantes;
- II. contribuir com a redução de custos no poder público;
- III. atrair e manter novos talentos;
- IV. contribuir para a motivação e o comprometimento dos participantes com os objetivos da Instituição;
- V. estimular o desenvolvimento do trabalho criativo, da inovação e da cultura de governo digital;
- VI. melhorar a qualidade de vida dos participantes;

- VII. gerar e implementar mecanismos de avaliação e alocação de recursos; e
- VIII. promover a cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade.

Parte desses objetivos do Programa de Gestão são benefícios esperados com a implementação do teletrabalho no âmbito da APF que já foram observados por um estudo realizado com órgãos da APF que adotam essa modalidade de trabalho (FILARDI, 2020). O estudo evidenciou como benefícios do teletrabalho: a melhoria da qualidade de vida; maior produtividade; flexibilidade; criação de métricas; redução de custo; estresse; tempo de deslocamento; exposição à violência e conhecimento da demanda de trabalho.

Por outro lado, a pesquisa revelou que o teletrabalho pode apresentar desvantagens como: problemas de infraestrutura tecnológica, especialmente a falta de treinamento específico, perda de vínculo com a organização, isolamento profissional, falta de comunicação imediata, perda de status e falta de reconhecimento, comprometendo o crescimento e o desenvolvimento na organização.

Por fim, Bergue (2020), em seu livro “Gestão estratégica de pessoas no setor público” defende que a gestão de pessoas no setor público se torna estratégica quando, além das atividades operacionais (gestão da folha de pagamento, realização de assentamentos funcionais e manutenção de controles de pessoal), passa a desenvolver atividades e funções estratégicas como:

- ✓ Participar das decisões da alta administração, auxiliando com dados do perfil força de trabalho.
- ✓ Realizar diagnóstico de lotação e necessidade de pessoal.
- ✓ Auxiliar no redesenho de processos e mapeamento de competências individuais.
- ✓ Atuar na capacitação dos servidores (diretamente ou em parceria com o órgão de educação corporativa/escola de governo) desde o diagnóstico das lacunas de competências e das necessidades prioritárias de desenvolvimento.
- ✓ Operar como ator essencial nos processos de aprendizagem e gestão do conhecimento na organização.
- ✓ Identificar a contribuição da GP na geração de valor público, estabelecendo indicadores estratégicos;
- ✓ Contribuir no processo de planejamento estratégico.

Diante do contexto de transformações globais que afetam a administração pública, Carvalho et al. (2009) aponta o papel fundamental da área de gestão de pessoas para melhorar o desempenho da administração estatal. Entretanto, a autora também destaca que o desafio para a gestão de pessoas da administração pública “passa a ser a sua inserção estratégica nas estruturas e nos processos decisórios, o que implica a superação de uma cultura administrativa que não vê a questão dos recursos humanos com destaque” (p.104).

Os resultados de um estudo conduzido por Moura e Souza (2016), com 152 unidades de gestão de pessoas da APF corroboram com essa visão. De acordo com os pesquisadores, “a inserção estratégica da área de RH nas estruturas e nos processos decisórios das instituições públicas ainda é uma questão a ser conquistada” (p. 596).

A pesquisa identificou que são poucas as unidades de gestão de pessoas na APF que conseguem atuar de maneira estratégica e que há uma série de condições negativas a serem superadas para que a área consiga adotar práticas estratégicas de gestão de pessoas. Entre essas condições negativas estariam restrições no quadro de pessoal e uma equipe de gestão de pessoas pouco qualificada.

Para saber mais sobre a pesquisa de Moura e Souza (2016), acesse o link a seguir: [Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal](#)

Saiba mais



A partir da análise da estrutura organizacional da área de recursos humanos de uma instituição pública federal, Moura et al. (2013) constatou a existência de traços burocráticos rígidos na estrutura da área, com agentes “sufocados” pelo trabalho burocrático e operacional, e pouco espaço para reflexão sobre a sua ação e sobre o que significa uma gestão estratégica de pessoas. O pesquisador apontou que a configuração organizacional-administrativa da unidade de gestão de pessoas comprometia a transição da gestão de recursos humanos de operacional e reativa para uma gestão mais estratégica e proativa.

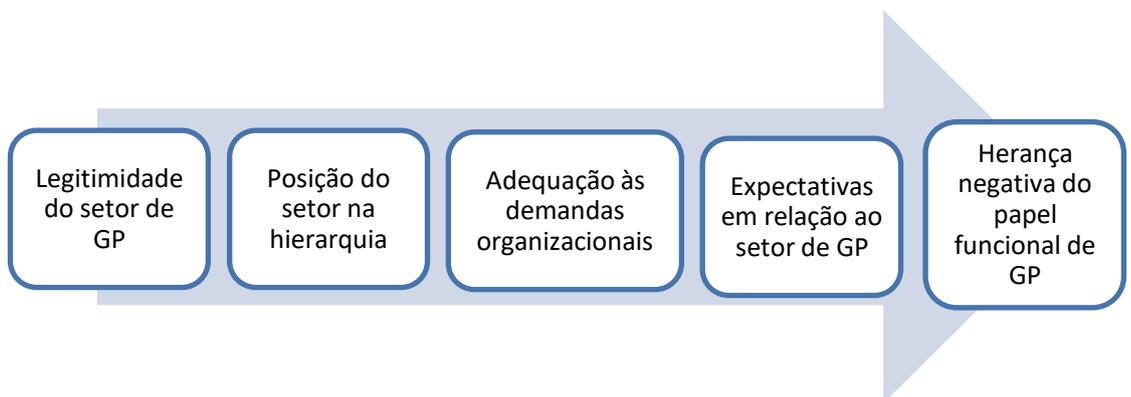
Partindo do pressuposto de que existe uma relação entre o nível de autonomia da unidade de gestão de pessoas e a possibilidade de atuação estratégica da área, Fonseca (2013) investigou a percepção de autonomia das unidades de gestão de pessoas de organizações da Administração Pública Federal e a capacidade da área de implementar modelos estratégicos de atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoas.



O pesquisador concluiu que a alta rotatividade de gestores das unidades de GP, somada a baixa autonomia desses setores, constitui-se em uma importante interferência para a implementação de modelos estratégicos de treinamento e desenvolvimento de pessoas na APF. O autor sugere que a Secretaria de Gestão Pública (do antigo Ministério do Planejamento, unidade que atualmente é denominada de Secretaria de Gestão de Desempenho de Pessoal e é vinculada ao Ministério da Economia) promova maior autonomia e legitimidade das unidades de gestão de pessoas da APF o que permitiria:

“[...] a progressiva institucionalização dos novos modelos de desenvolvimento de pessoas, protegendo-os de descontinuidades administrativas geradas pela rotatividade de dirigentes organizacionais politicamente indicados.” (FONSECA, 2013, p. 285).

Sobre o contexto do ambiente interno organizacional de organizações da administração pública que vão influenciar na sua autonomia para implementar a gestão estratégica de pessoas, Fonseca (2013) propõe cinco aspectos a serem analisados:



Dentro do contexto do ambiente externo à organização e que interferem na autonomia do setor de gestão de pessoas para atuarem de maneira estratégica em organizações públicas, estão todos os normativos legais externos aos quais suas atividades estão submetidas (FONSECA, 2013).

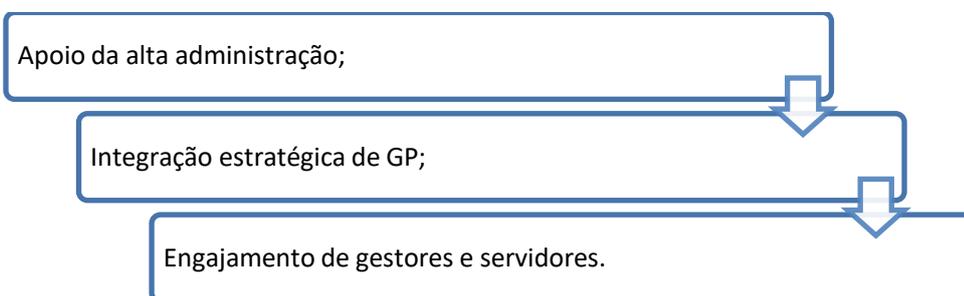
Para saber mais sobre a pesquisa de Fonseca (2013), acesse o link a seguir:
[Autonomia de unidades de gestão de pessoas para desempenho das atividades estratégicas de capacitação na administração pública federal](#)

Saiba mais

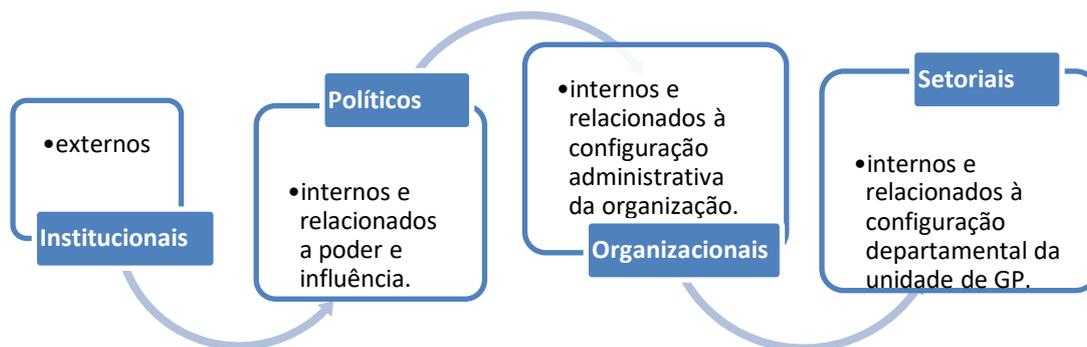


De acordo com Truss (2003) a área de gestão de pessoas da administração pública opera sob um ambiente institucional normativo que restringe graus mais elevados de inserção estratégica. Assim, não há gerência do setor de GP, por exemplo, na determinação do número de cargos e níveis salariais, o que limita o dimensionamento da força de trabalho. Dessa forma, a adoção de um modelo estratégico de gestão de pessoas precisa ser feita de forma circunscrita ao sistema de normas vigente.

Outro estudo que buscou identificar fatores do contexto interno e externo que interferem na capacidade de uma instituição pública federal de implementar os princípios da gestão estratégica de pessoas foi realizado por Côrtes, em 2016, no Legislativo Federal. E, de acordo com a pesquisa, três requisitos precisam ser atendidos para que a área de GP atue de maneira estratégica:



A integração estratégica refere-se ao alinhamento vertical (coerência dos objetivos da área de GP com os objetivos organizacionais) e horizontal (coerência interna dos subsistemas de GP). Todavia, esses três requisitos dependem de outros 22 fatores condicionantes, que podem ser classificados em:



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

Para saber mais sobre a pesquisa de Cortês (2016), acesse o link a seguir:
[Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal: desafios e possibilidades estratégicas de capacitação na administração pública federal](#)

Saiba mais



Diferentemente do que Cortês (2016) encontrou no poder legislativo federal, o processo de implementação de uma prática estratégica de GP (Gestão de Pessoas por Competências) no poder Executivo Federal envolve a interferência, principalmente, de fatores organizacionais, seguidos pelos de natureza setorial, institucional e, por último, de natureza política (ARAÚJO, 2019).

De acordo com Araújo (2019, p. 163), os aspectos que exerceram mais influência na implementação da Gestão de Pessoas por Competências (GPC) em organizações do poder executivo foram:

Ferramenta de GPC

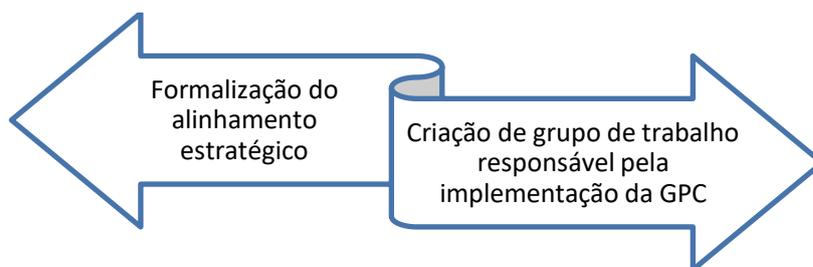
Engajamento de servidores e gestores

Apoio da alta administração

Recursos financeiros e humanos

O aspecto “Ferramenta de GPC” é um fator setorial, e as categorias “Apoio da alta administração”, “Engajamento de servidores e gestores” e “Recursos financeiros e humanos” são fatores organizacionais. Dessa forma, a autora pontua o protagonismo dos fatores “[...] sob responsabilidade da organização ou da própria unidade de GP, enquanto aqueles que são alheios ao ambiente intraorganizacional não apareceram com destaque significativo nos indicadores utilizados para analisar a rede de relações.”

O estudo de Araújo (2019) também identificou as iniciativas consideradas mais relevantes na indução da implementação da GPC:



A “Formalização do alinhamento estratégico” significa a previsão no Planejamento Estratégico da organização de objetivos estratégicos voltados para a unidade de GP. Essa iniciativa teria um papel importante para contornar os fatores “Recursos financeiros e humanos” e o “Apoio da alta administração”, pois a previsão de objetivos estratégicos voltados para GP facilita o fornecimento de “Recursos financeiros e humanos” e o “Apoio da alta administração”. A iniciativa “Formalização do alinhamento estratégico” também está relacionada ao fator “ferramenta de GPC”, pois o alinhamento vertical dos objetivos estratégicos da organização com as competências é um dos preceitos metodológicos do modelo de GPC. Dessa forma:

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

Segundo Araújo (2019), a “Criação de grupo de trabalho responsável pela implementação da GPC”, cujos participantes são oriundos da unidade de GP e também de outros setores, favorece o envolvimento e a participação dos atores, influencia no engajamento de servidores e gestores, favorecendo a implementação da Gestão de Pessoas por Competências. Entretanto, destaca-se que, apesar da “Criação de grupo de

trabalho responsável pela implementação da GPC” ter sido indicada como uma iniciativa importante para a implementação da GPC, a criação deste grupo depende, antes de tudo, da chancela da alta administração. O estudo também concluiu que não é possível determinar qual o tipo de estrutura organizacional da unidade de GP (centralizada ou descentralizada) que mais dificulta ou favorece à implementação de políticas e práticas estratégicas de GP, como a GPC.

Para saber mais sobre a pesquisa de Araújo (2019), acesse o link a seguir:

[Gestão de pessoas no Governo Federal: análise da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal](#)

Saiba mais



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

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

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

e insucesso sob a classificação “da lente das relações humanas”, estão: a liderança da alta cúpula e da hierarquia superior da área responsável pelo desenvolvimento da PNPD e o comprometimento e a autonomia da área de desenvolvimento de pessoas (CAMÕES; MENESES, 2016).

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

[Iniciativas de Indução à Implementação da Gestão de Pessoas por Competências no Executivo Federal.](#)

Saiba mais



Uma pesquisa realizada por Fonseca e Meneses (2016) buscou identificar os principais fatores que interferem no processo de institucionalização do modelo de gestão por competências em 10 Agências Federais de Regulação. O estudo constatou que há poucos casos de sucesso na implementação desse modelo de gestão nas instituições pesquisadas. De acordo com os pesquisadores, a alta influência do arranjo político organizacional e a coexistência, com certa incompatibilidade, de dispositivos burocráticos e gerenciais prejudicaram a adoção do modelo de gestão por competências pelas agências reguladoras. Fonseca e Meneses (2016) sugerem, para a superação desses problemas, que o governo federal edite uma legislação de pessoal mais consistente e integrada, bem como forneça maior patrocínio e orientação para realização das reformas almejadas.

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

[Fatores para implantação e desenvolvimento da gestão por competências em agências reguladoras federais](#)

Saiba mais



Araújo (2018) conduziu um estudo com 5 organizações do poder executivo federal com o objetivo identificar fatores intervenientes na implementação das políticas de gestão de desempenho. A pesquisadora identificou uma ampla gama de fatores que interferem na implementação de políticas de gestão de desempenho, entre eles: legislação e normas externas, configuração política da organização, apoio da alta administração, descontinuidade administrativa, aspectos culturais, recursos organizacionais, engajamento de gestores e servidores, integração estratégica de GP, reputação da unidade de GP e coexistência do papel funcional de GP (burocrático e estratégico).

Conforme a pesquisa, os fatores organizacionais que representam as maiores

barreiras para a implementação da gestão do desempenho estão relacionados à aspectos culturais, tais como resistência à mudança e à implementação de novas ferramentas de gestão, assim como, à falta de engajamento dos gestores e servidores. As principais iniciativas para mitigar esses fatores negativos intervenientes à implementação da gestão do desempenho implementadas foram a realização de capacitações presenciais e a produção de materiais instrucionais e planos de comunicação, destinados a sensibilizar e ampliar o conhecimento do corpo funcional. O estudo também apontou a grande interferência de fatores políticos (apoio da alta administração, descontinuidade administrativa) na implementação das políticas de gestão de desempenho.

Para saber mais sobre a pesquisa de Araújo (2018), acesse o link a seguir:
[Gestão de desempenho no executivo federal: iniciativas de enfrentamento aos fatores intervenientes na implementação.](#)

Saiba mais



Castro (2018) buscou identificar os principais fatores que interferem na adoção de políticas e práticas estratégicas de GP, bem como as iniciativas das unidades de GP da APF que favorecem a implementação da gestão estratégica de pessoas.

O fator “papel da unidade de GP na implementação da estratégia” (falta de protagonismo da área na implementação das estratégias desenhadas para organização) é o que mais foi objeto de iniciativas pelas unidades de GP. Entre as iniciativas adotadas para mitigar esse fator estão:

- ✓ Assumir um lugar estratégico da hierarquia organizacional
- ✓ Adotar o plano estratégico de GP
- ✓ Realizar parcerias com outros setores da organização

Para saber mais sobre a pesquisa de Castro (2018), acesse o link a seguir:
[Políticas e práticas estratégicas de gestão de pessoas em organizações públicas : iniciativas organizacionais de favorecimento à implementação.](#)

Saiba mais



De acordo com uma pesquisa realizada por Silvério (2020) sobre atuação estratégica das unidades de gestão de pessoas na administração pública federal, a categoria de motivo para a inserção estratégica das unidades de GP, mais recorrente (em entrevistas realizadas com os dirigentes de GP e com os membros da alta gestão) é

“Recursos da unidade de GP” (quantidade e qualidade dos recursos humanos e materiais controlados pela unidade de GP). A segunda categoria de motivo mais recorrente nas falas dos entrevistados foi “Estrutura da unidade de GP”, que diz respeito à posição da unidade de GP na estrutura organizacional e seus níveis internos de hierarquização e departamentalização. No entanto, a partir da análise de outros dados coletados nas entrevistas, a pesquisadora infere que:

“ [...] o principal motivo identificado para a inserção estratégica das unidades de GP nas arenas decisórias refere-se à obtenção de uma atuação do setor reconhecida pelos membros da arena decisória e pelo restante da organização. (SILVÉRIO, 2020, p. 142). ”

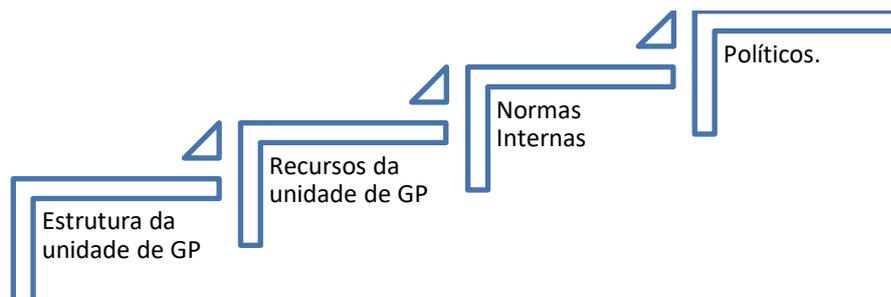
Porém, esse reconhecimento depende das unidades de GP administrarem a coexistência de papéis exercidos pelo setor, o burocrático, o estratégico e o político. Por sua vez, a capacidade de administrar de forma adequada esses papéis depende, principalmente, dos “Recursos da unidade de GP” (recursos financeiros, qualificação e a quantidade de servidores) e “Estrutura da unidade de GP” (SILVÉRIO, 2020).

O segundo principal motivo para a inserção estratégica das unidades de gestão de pessoas, inferido pela pesquisadora, está relacionado à autoridade formal da unidade. Quando:

“ [...] as políticas e práticas de GP são legalmente e normativamente amparadas, a alta liderança das organizações inclui as unidades de GP nos processos decisórios com o objetivo de alcançar as diretrizes estratégicas estabelecidas. (SILVÉRIO, 2020, p. 142). ”

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

A partir dos resultados da pesquisa de Silvério (2020), é possível classificar em quatro categorias os fatores intraorganizacionais que interferem na atuação estratégica das unidades de GP da APF:



Considera-se a categoria “Estrutura da unidade de GP”, conforme propôs Cortês (2016, p. 104): “A configuração estrutural da unidade de GP, envolvendo sua posição na estrutura organizacional e seus níveis internos de hierarquização e departamentalização”. Os “Recursos da unidade de GP” referem-se à “quantidade e qualidade dos recursos humanos e materiais controlados pela unidade de GP” (Cortês, p.104, 2016). A categoria “Normas Internas” diz respeito todo arcabouço normativo produzido pela própria organização, tais como regimento interno e planejamento estratégico, conforme propôs Silvério (2020). Por fim, a categoria de fatores políticos diz respeito a fatores que [...] advêm da dinâmica e dos relacionamentos entre grupos, sendo muito relacionados à formação de agenda e à tomada de decisões a partir de questões como poder, uso de influência, conflito de interesses, construção de coalizões, negociação e barganha. (CORTÊS, 2016, p. 65).

Para saber mais sobre a pesquisa de Silvério (2020), acesse o link a seguir:
[A inserção estratégica de unidades de gestão de pessoas nas arenas decisórias de organizações públicas brasileiras.](#)

Saiba mais



A seguir, apresentamos uma síntese dos fatores intraorganizacionais que favorecem a atuação estratégica das unidades de GP da APF:

- ✓ Estrutura da unidade de GP
- ✓ Recursos da unidade de GP
- ✓ Normas internas
- ✓ Fatores Políticos

Estrutura da unidade de GP	
Fator	Autores
<p>Integração estratégica da área de GP. Existência de alinhamento vertical (coerência dos objetivos da área de GP com os objetivos organizacionais) e alinhamento horizontal (coerência interna dos subsistemas de GP)</p>	<p>Araújo (2018); Truss (2003); Cortês (2016); Delery e Doty (1996); Allen e Wright (2010); Kepes e Delery (2010); Saridakis et al. (2016); Castro (2018); Silvério (2020); Camões e Meneses (2016); Cortês e Meneses (2019); Fonseca e Meneses (2016)</p>
<p>Assunção pela unidade de GP de um lugar no nível estratégico da organização</p>	<p>Truss (2003; 2008); Carvalho et al. (2009); Fonseca (2013); Araújo (2019); Moura e Souza (2016); Silvério (2020); Castro (2018); Cortês e Meneses (2019)</p>
<p>Estrutura da unidade de GP (estar posicionada em nível estratégico na estrutura organizacional e possuir níveis internos de hierarquização e departamentalização condizentes com as atribuições operacionais e estratégicas)</p>	<p>Cortês (2016); Silvério (2020); Castro (2016); Camões e Meneses (2016); Cortês e Meneses (2019)</p>

Recursos da unidade de GP	
Fator	Autores
Recursos humanos da unidade de GP (existência de servidores bem qualificados e em quantidade suficiente para execução das atribuições burocráticas e estratégicas)	Araújo (2019); Camões e Meneses (2016); Silvério (2020), Sheehan (2005); Moura e Souza (2016); Cortês (2016); Fonseca e Meneses (2016)
Qualificação da liderança de GP (Alta qualificação da liderança de GP)	Sheehan (2005); Cortês (2016); Silvério (2020); Cortês e Meneses (2019)
Recursos materiais da unidade de GP (possuir recursos materiais e a tecnologia necessários ao desempenho de atribuições burocráticas e estratégicas)	Araújo (2019); Camões e Meneses (2016); Silvério (2020); Cortês (2016); Cortês e Meneses (2019); Fonseca (2013).

Normas internas	
Fator	Autores
Formalização do alinhamento estratégico da área de GP (previsão no Planejamento Estratégico da organização de objetivos estratégicos voltados para a unidade de GP)	Araújo (2019); Silvério (2020); Castro (2018); Fonseca e Meneses (2016); Cortês e Meneses (2019)
Amparar legalmente e normativamente atribuições estratégicas para a unidade de GP	Silvério (2020); Fonseca (2013); Cortês (2016); Fonseca e Meneses (2016); Cortês e Meneses (2019)
Realizar o Mapeamento de Processos	Castro (2018); Fonseca e Meneses (2016); Rocha et.al. (2014)

Fatores Políticos	
Fator	Autores
Apoio da alta administração (Receber suporte decisório e os recursos para a consecução das atividades de GP)	Araújo (2018); Truss (2003); Cortês (2016); Araújo (2019); Camões e Meneses (2016); Fonseca e Meneses (2016); Cortês e Meneses (2019)
Habilidade política da liderança de GP Capacidade do dirigente de GP de influenciar atores e grupos de interesse.	Sheehan (2005); Cortês (2016); Silvério (2020); Cortês e Meneses (2019)
Continuidade administrativa (Estabilidade das coalizões e baixa rotatividade de gestores)	Fonseca (2013); Cortês (2016); Cortês e Meneses (2019); Araújo (2018)
Presença da unidade de GP nas arenas decisórias (Presença da unidade de GP nas arenas decisórias, com liberdade para discutir, formular, monitorar e revisar propostas para a área)	Fonseca (2013); Cortês (2016); Silvério (2020); Cortês e Meneses (2019)
O reconhecimento pela alta administração do papel estratégico da unidade de GP	Fonseca (2013); Silvério (2020)

Nesta unidade, você estudou a história da Gestão de Pessoas na APF, as principais transformações que a área sofreu e os normativos que trouxeram para a APF princípios e práticas da Gestão Estratégica de Pessoas. Também viu algumas funções e atividades estratégicas que uma unidade de GP pode desenvolver no setor público. Apresentamos as condições intraorganizacionais que favorecem a atuação estratégica de uma unidade de GP na Administração Pública Federal. Essas condições que interferem na capacidade da unidade de GP de atuar de maneira estratégica podem ser classificadas em quatro categorias diferentes: estrutura da unidade de GP, recursos da unidade de GP (humanos e materiais), normas internas e fatores políticos. Na próxima unidade você vai conhecer As Boas Práticas de Governança e Gestão de Pessoas do TCU.



Unidade 4: Administração Pública Federal: o diferencial da Gestão Estratégica de Pessoas

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



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



Já a governança de pessoas é:



“[...] o conjunto de mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão de pessoas para garantir que esse recurso agregue valor ao negócio da organização, com riscos aceitáveis.” (BRASIL, 2017, p. 37)..



O Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas do TCU tem como objetivo identificar a adoção de práticas de gestão de pessoas que assegurem a legalidade, a eficiência, a efetividade e a transparência da área de gestão de pessoas nos órgãos e entidades federais (BRASIL, 2013; BRASIL, 2017). Após a publicação dos resultados desses levantamentos, o TCU profere Acórdãos-Plenário que devem ser cumpridos pelos órgãos avaliados. Esses Acórdãos-Plenário recomendam:



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



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



O questionário autodeclarado aplicado nas organizações da APF pelo TCU para avaliar boas práticas de governança e gestão de pessoas baseia-se em um modelo adaptado de um questionário adotado pelo governo federal estadunidense, HCAAF - Human Capital Assessment and Accountability Framework (em tradução livre, Modelo de Avaliação, Transparência e Prestação de Contas do Capital Humano).

Na adaptação, consideraram-se os normativos legais de gestão de pessoas aos quais os órgãos da APF estão submetidos. O questionário foi elaborado com o apoio de especialistas do TCU, de outros órgãos federais e de órgãos governamentais dos Estados Unidos e do Canadá (BRASIL, 2013).

Em 2021 o Levantamento do TCU avaliou as boas práticas de governança e gestão de pessoas:

- ✓ “4110- Realizar planejamento da gestão de pessoas”;
- ✓ “4120- Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores”;
- ✓ “4130- Assegurar o adequado provimento das vagas existentes”;
- ✓ “4140- Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados”;
- ✓ “4250- Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores”;
- ✓ “4160-“Construir e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho”
- ✓ “4170- “Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores”

Ademais, destaca-se que cada boa prática de governança e gestão de pessoas é desdobrada em itens de verificação mais objetivos, avaliáveis e auditáveis, ou seja, cada boa prática é composta por "subpráticas" passíveis de avaliação (BRASIL, 2018). Por exemplo, a boa prática “4110- Realizar planejamento da gestão de pessoas” é composta pelas “subpráticas” ou pelos itens de verificação: “4111. Definiram-se objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função (subsistema) de gestão de pessoas”; “4112. Há plano(s) específico(s) para orientar a gestão de pessoas na organização”; e “4113. A organização verifica se os gestores cumprem as políticas de gestão de pessoas”. Por sua vez, cada item de verificação, possui outras questões que qualificam o nível de adoção da “subprática” avaliada.

[Acesse aqui](#) o questionário completo com todas as questões que avaliam a adoção das boas práticas de governança e gestão de pessoas do Levantamento Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas de 2021 do TCU.

Link



O quadro a seguir apresenta todas as questões que avaliam adoção da boa prática “4110- Realizar planejamento da gestão de pessoas”.

4110. Realizar planejamento da gestão de pessoas

4111. Definiram-se objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função (subsistema) de gestão de pessoas:

- a) objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de recrutamento e seleção são definidos
- b) objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de capacitação são definidos
- c) objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de gestão de desempenho são definidos
- d) objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de gestão de benefícios são definidos
- e) objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de gestão da qualidade de vida e promoção da saúde são definidos

4112. Há plano(s) específico(s) para orientar a gestão de pessoas na organização:

- a) o(s) plano(s) está(ão) alinhado(s) com o Plano Estratégico organizacional
- b) o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de recrutamento e seleção
- c) o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de capacitação
- d) o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de gestão de desempenho
- e) o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de gestão de benefícios
- f) o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de gestão da qualidade de vida e promoção da saúde

4113. A organização verifica se os gestores cumprem as políticas de gestão de pessoas

- a) verifica o cumprimento da política de recrutamento e seleção
- b) verifica o cumprimento da política de capacitação
- c) verifica o cumprimento da política de gestão de desempenho
- d) verifica o cumprimento da política de gestão de benefícios
- e) verifica o cumprimento da política de gestão da qualidade de vida e promoção da saúde

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

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

Tabela 1 – Níveis de Capacidade em Governança ou Gestão

Fonte: BRASIL (2018)

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

No levantamento realizado no ano de 2018, 64% das organizações avaliadas ficaram com o iGestPessoas dentro da faixa de classificação “inicial”, ou seja, nestas organizações predomina a não adoção das boas práticas de governança e gestão de pessoas constantes no questionário. De todas as áreas avaliadas pelo Questionário Integrado de Governança Pública, a gestão de pessoas é a área com a pior avaliação. O TCU ainda não divulgou o resultado do levantamento realizado em 2021.

Mas afinal, qual a relação das Boas Práticas de Governança e Gestão de Pessoas do TCU com Gestão Estratégica de Pessoas?

Observe que na delimitação da boa prática “4110-Realizar planejamento da gestão de pessoas”, que o TCU subdivide, a gestão de pessoas em cinco funções ou

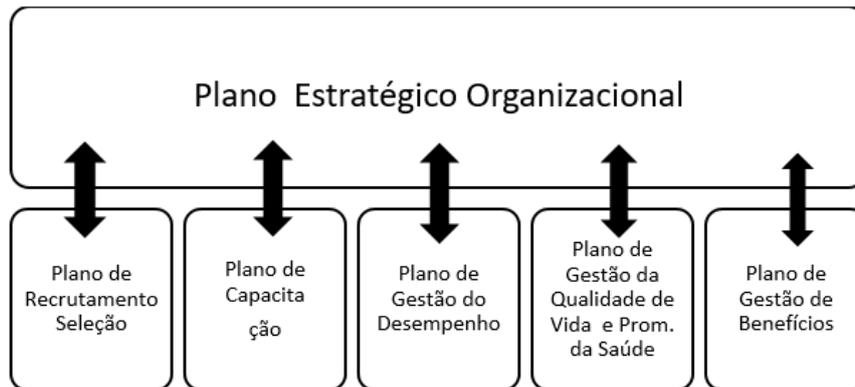
subsistemas de gestão de pessoas:

1. Recrutamento e seleção
2. Capacitação
3. Gestão de desempenho
4. Gestão de benefícios
5. Gestão da qualidade de vida e promoção da saúde

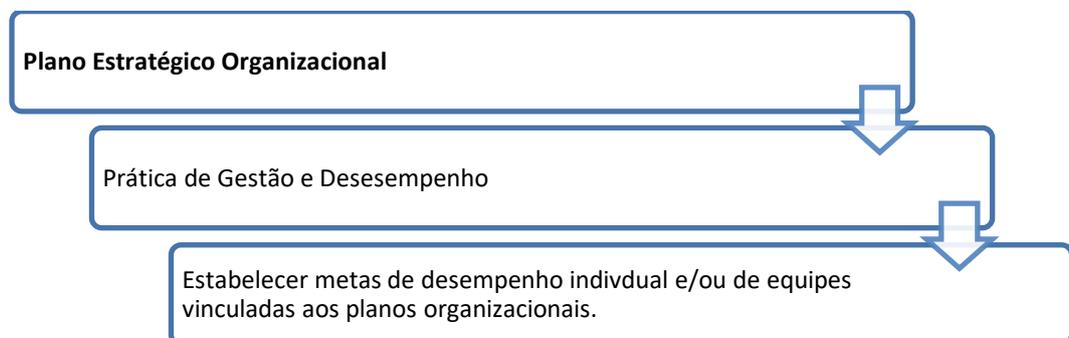
Depreende-se então, que são esses cinco subsistemas de gestão de pessoas que são responsáveis por executar as boas práticas de gestão de pessoas na APF. Essa subdivisão de funções ou subsistemas de gestão de pessoas é consoante com uma visão sistêmica e funcionalista da teoria organizacional e com a literatura normativa de gestão de pessoas nacional e internacional⁷. Dessa forma, pode-se dizer que o TCU estruturou as boas práticas de governança e gestão de pessoas avaliadas em seu Levantamento, a partir de uma abordagem sistêmica e funcionalista do funcionamento das organizações públicas federais.

De forma coerente com o modelo de gestão estratégica de pessoas configuracional, delimitado por Delery e Doty (1996) percebe-se no questionário do TCU, uma preocupação para que as boas práticas de gestão sejam alinhadas, interdependentes e auto reforçadoras entre si (alinhamento horizontal) e alinhadas aos objetivos organizacionais (alinhamento vertical). Depreende-se do questionário do TCU, o entendimento de que os objetivos da GP devem estar alinhados com os objetivos organizacionais (alinhamento vertical). A boa prática “Realizar planejamento da gestão de pessoas” avalia se os órgãos da APF estabelecem planos (objetivos, metas, indicadores de desempenho) para cada um dos cinco subsistemas alinhados ao Plano Estratégico da organização. Essa boa prática de GP avaliada pelo TCU pode ser considerada uma “meta prática estratégica de GP”, ou seja, uma prática que avalia se a instituição adota práticas estratégicas de GP.

⁷ AURELIANO; PESSOA 2017; BOXAL, PURCEL; WRIGHT, 2010; BYARS et al., 2015; DUTRA, 2016; FAYOL, 1994; IVANCEVICH, 2001; GIL, 2016; MARRAS, 2011; MOTTA, 1971; LEGGE, 1978; STARBUCK, 2003; WATSON, 2010



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

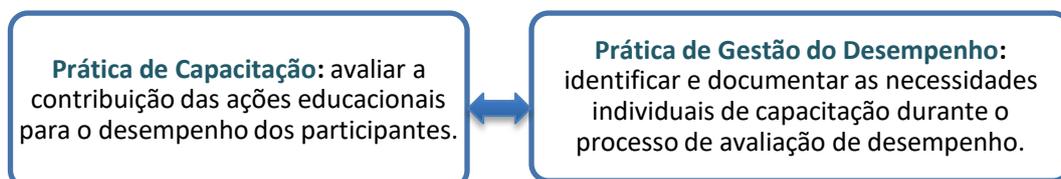


Destaca-se que a gestão do desempenho é uma das primeiras práticas estratégicas de GP normatizadas na APF, pois busca garantir a melhoria contínua do desempenhos organizacional a partir do planeamento, acompanhamento e mensuração do desempenho individual⁸.

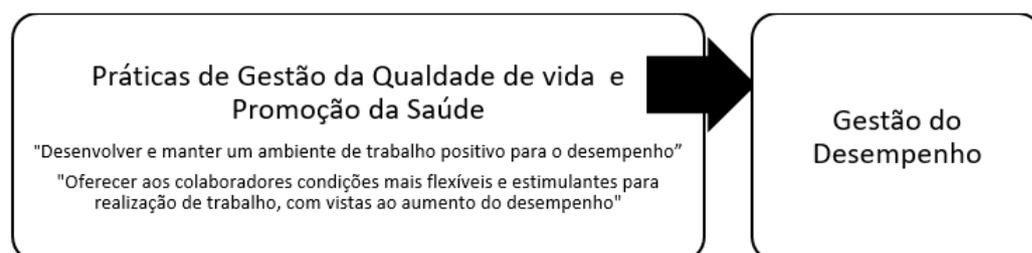
Já o alinhamento horizontal desta boa prática dá-se com o subsistema de Capacitação. A prática avalia se durante o processo de avaliação de desempenho da organização os avaliadores identificam e documentam as necessidades individuais de capacitação dos seus subordinados. Ao passo que a boa prática do subsistema de

⁸ ARAÚJO, 2018; BRANDÃO & GUIMARÃES, 2001; CÔRTEZ e MENESES, 2019

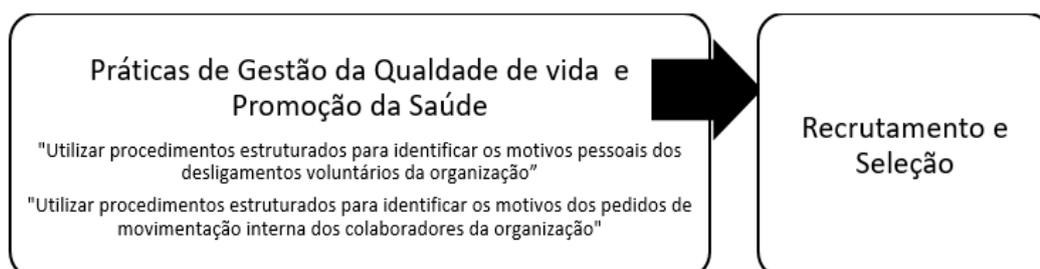
Capacitação, “4150 Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores”, identifica se a organização avalia a contribuição das ações educacionais para o desempenho dos participantes.



Identifica-se o alinhamento horizontal entre as práticas do subsistema de Gestão da Qualidade de Vida com o subsistema de Gestão do Desempenho. Uma das subpráticas avaliadas pela prática “4160. Desenvolver e manter um ambiente de trabalho positivo para o desempenho” é, por exemplo, identificar se a organização oferece aos colaboradores condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho.



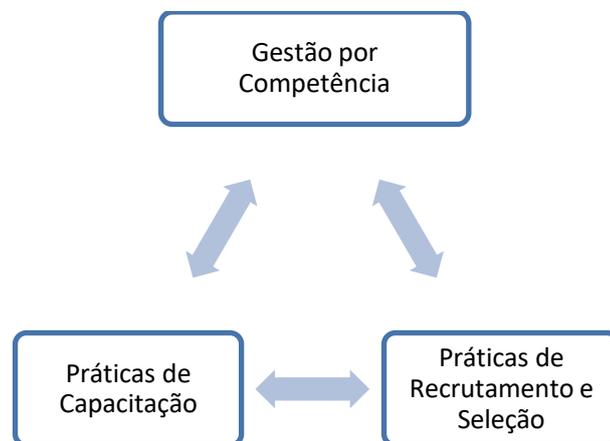
Há, também, um alinhamento horizontal entre práticas do subsistema de Gestão da Qualidade de Vida com o subsistema de Recrutamento e Seleção. Entre as subpráticas avaliadas pela prática 4160, estão “Utilizar procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização” e “Utilizar procedimentos estruturados para identificar os motivos dos pedidos de movimentação interna dos colaboradores da organização”.



Salienta-se que a Promoção da Saúde e da Qualidade de Vida no Trabalho é considerada uma prática estratégica de GP na administração pública, a medida que ela favorece o desempenho do servidor e, por consequência, a qualidade dos serviços prestados e o alcance dos objetivos organizacionais.⁹

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

Observe o alinhamento horizontal das práticas de Recrutamento e Seleção com as práticas de Capacitação:



Do ponto de vista da Administração Pública Federal, há também diversas publicações que consideram Gestão de Competências, uma prática estratégica de GP na

⁹ BORGES et. al., 2020; DI PALMA, 2020; FIGUEIRA, FERREIRA 2013

APF, instituída pela Polícia Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, institucionalizada em 2006 e atualizada em 2019¹⁰. Conforme Ayres (2020),



[...] a gestão por competências é um modelo que converge diretamente para o estabelecimento de diretrizes e para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias ao alcance dos objetivos e estratégias organizacionais. Assim, pode colaborar efetivamente para o alcance da excelência na atuação dos órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (p. 201)



A partir dessas análises, podemos concluir que o conjunto de boas práticas de gestão de pessoas, avaliadas pelo Levantamento Integrado de Governança Organizacional e Gestão Pública do TCU, possui consonância com o conceito mais difundido de gestão estratégica de pessoas, no qual as práticas relativas ao gerenciamento das pessoas na organização devem ser alinhadas, interdependentes e auto reforçadoras entre si (alinhamento horizontal) e alinhadas aos objetivos organizacionais (alinhamento vertical)¹¹. Dessa forma, infere-se que questionário do Perfil de Governança e Gestão de Pessoas do Levantamento do TCU pode ser utilizado para avaliar a capacidade das unidades de GP dos órgãos da APF de atuar de maneira estratégica. Infere-se, também, que as boas práticas de governança e gestão de pessoas avaliadas pelo TCU podem ser consideradas práticas estratégicas de GP, uma vez que estão fundamentadas na literatura nacional sobre Gestão Estratégica de Pessoas aplicada à administração pública.¹²

Nesta unidade você identificou que a APF ainda tem muito a avançar quanto a adoção de boas práticas de governança e gestão de pessoas. Viu, também, como as Boas Práticas de Governança e Gestão de Pessoas do TCU podem ser utilizadas como uma diretriz pelas instituições públicas federais que desejam adotar práticas estratégicas de GP. Assim fechamos mais um módulo do curso. No próximo módulo vamos caracterizar a atuação da GP nas Instituições Federais de Ensino e delimitar condições intraorganizacionais que favorecem a atuação estratégica da unidade de GP de uma IFE.

¹⁰ ARAÚJO, 2018; AYRES, 2020; BISPO e MENDES, 2020; CÔRTEZ e MENESES, 2019; LIRA e CAVALCANTI, 2020; SILVA e HONÓRIO, 2020; SILVA e COSTA, 2020

¹¹ ALLEN; WRIGHT, 2010; KEPES, DELERY, 2010; SCHULER, 1992; WRIGHT & MCMAHAN, 1992

¹² ARAÚJO; 2018, BERGUE, 2020; BORGES et. al., 2020; DI PALMA, 2020; FIGUEIRA, FERREIRA 2013; CÔRTEZ e MENESES, 2019; LIRA e CAVALCANTI, 2020; BISPO e MENDES, 2020; SERRANO et. al. 2019; SILVA e HONÓRIO, 2020



Módulo 2

Um Raio-X da Gestão de Pessoas nas IFEs

Apresentação do Módulo:

No módulo anterior, discutimos bastante sobre Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) no contexto da administração pública e sobre os fatores que podem interferir na capacidade da área de GP de adotar políticas e práticas estratégicas. Vimos também como as Boas Práticas de Governança e Gestão de Pessoas do TCU podem ser utilizadas como uma diretriz pelas organizações públicas que desejam adotar práticas estratégicas de GP. Agora, nós iremos caracterizar o funcionamento das unidades de GP das IFEs tomando como base todos aqueles fatores que pesquisas nacionais e internacionais apontam como condições que interferem na capacidade da área de GP de atuar de maneira estratégica: estrutura, atribuições normativas, recursos humanos e materiais da unidade de GP e questões políticas internas da organização. Para tanto, utilizou-se os resultados da pesquisa de mestrado realizada pela autora intitulada “CONDIÇÕES PARA A ATUAÇÃO ESTRATÉGICA DAS UNIDADES DE GESTÃO DE PESSOAS DOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA”.

Na primeira unidade iremos descobrir, sob o ponto de vista de alguns servidores e gestores de GP das IFEs, quais fatores podem favorecer ou prejudicar a adoção das boas práticas de gestão de pessoas avaliadas pelo TCU. Na Unidade 2, identificaremos quais atividades estratégicas e burocráticas a área de GP das IFEs são responsáveis e qual deveria ser o papel da GP, segundo gestores e servidores desta área. Na unidade seguinte, iremos nos debruçar sobre as atribuições normativas das unidades de GP das IFEs. Em seguida, iremos caracterizar a estrutura e os recursos humanos e materiais de unidades de GP das IFEs. Identificaremos, também, quais práticas a alta administração adota para promover a gestão estratégica da unidade de GP. Por fim, iremos estabelecer relações entre todas essas condições intraorganizacionais e a quantidade de práticas estratégicas adotadas por cada IFE pesquisada. E, a partir dessas relações estabelecidas, iremos delimitar quais são as condições intraorganizacionais que favorecem a atuação estratégica da unidade de GP das IFEs.

Objetivos de aprendizagem (ao final do módulo, espera-se que você seja capaz de):

- Listar as principais atividades burocráticas realizadas pelas unidades de GP das IFEs;
- Identificar práticas estratégicas desenvolvidas pelas unidades de GP das IFEs;
- Caracterizar a estrutura, os recursos e as atribuições normativas das unidades de GP das IFEs;
- Comparar a estrutura da unidade de GP das universidades com as unidades de GP dos IFs;
- Identificar práticas que podem ser adotadas pela alta administração das IFEs para promover a gestão estratégica da área de gestão de pessoas
- Caracterizar condições intraorganizacionais que favorecem a atuação estratégica da unidade de GP das IFEs



Unidade 1: As Boas Práticas de Gestão de Pessoas do TCU: por que já é uma realidade em algumas IFEs?

Na primeira unidade deste módulo, apresentaremos uma entrevista com gestores de GP de duas universidades que há algum tempo já adotam a maior parte das práticas estratégicas de GP avaliadas pelo TCU e com servidores de IFs que adotam, pelo menos, uma destas práticas. Descobriremos, sob o ponto de vista deles, quais os fatores intraorganizacionais que favoreceram a adoção das boas práticas de GP do TCU. Ouviremos, também, o outro lado. Por meio de entrevistas, identificamos quais fatores servidores de GP dos IFs apontam como empecilhos para adoção destas práticas estratégicas de GP.

As unidades de gestão de pessoas das IFEs fazem parte do Sistema de Administração Civil da Administração Federal- SIPEC - como órgãos seccionais. Todas as regulamentações quanto a carreira, direitos e deveres, assim como as regulamentações que dão diretrizes para o desenvolvimento pessoal e promoção da saúde dos servidores são feitas por Leis, Decretos, Portarias, Instruções Normativas e Notas Técnicas do Governo Federal. Dessa forma, todos os normativos que trouxeram práticas e diretrizes da gestão estratégica de GP para a APF (analisados na Unidade 3 do Módulo 1) aplicam-se as IFEs e são as unidades de GP as responsáveis pela operacionalização. Todavia, levantamentos periódicos do Tribunal de Contas da União

(TCU) têm apontado para a dificuldade das IFEs em práticas estratégicas de gestão de pessoas delimitadas em normativos federais.

No Levantamento Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas do TCU realizado em 2018, o Índice de Capacidade em Gestão de Pessoas (iGestPessoas) e o Índice de Governança e Gestão de Pessoas (iGovPessoas) médio das instituições de ensino da APF ficaram dentro da faixa de classificação inicial (0 a 39.99%), o que significa que predomina nestas organizações a não adoção das boas práticas de governança e gestão de pessoas constantes no questionário de avaliação. Assim, das 97 universidades federais e institutos federais avaliados, 57 disseram não adotar nenhuma boa prática de governança e gestão de pessoas. Apenas 40 instituições afirmaram adotar, ao menos, uma boa prática (BRASIL, 2018).

Porém, dentro do grupo de organizações classificadas como instituições de ensino, há exceções quanto a não adoção de boas práticas de gestão de pessoas. Entre as instituições de ensino avaliadas nos Levantamentos do TCU de 2017 e 2018, três delas ficaram com iGestPessoas classificado como “aprimorado”, quando predomina na organização a adoção integral das boas práticas de gestão de pessoas. Destaca-se que, dentre essas instituições de ensino bem avaliadas, não há nenhum IF, todas as três são universidades. Por outro lado, oito IFs afirmaram adotar em maior parte ou totalmente, ao menos, uma boa prática de gestão de pessoas, de forma consecutiva, nos levantamentos realizados em 2017 e 2018.

Por quais motivos há tanta diferença quanto à adoção ou não de boas práticas de gestão de pessoas avaliadas pelo TCU entre organizações semelhantes, instituições federais de ensino? Qual a opinião dos servidores e gestores que atuam na área de gestão de pessoas dessas instituições? Quais condições do contexto interno podem estar favorecendo ou prejudicando a adoção de práticas estratégicas de GP?

A seguir, iremos apresentar entrevistas com servidores e gestores de GP de IFEs que foram retiradas da pesquisa de mestrado da autora deste livro didático. A parte da pesquisa que iremos apresentar aqui neste módulo foi realizada com 6 instituições federais de ensino e foram utilizados os procedimentos de coleta de dados: análise documental, questionário e entrevista semi-estruturada. Conforme apresenta o quadro a seguir, participaram do estudo 3 grupos de instituições federais de ensino diferentes:

GRUPO A	2 (duas) IFEs cujo IGestPessoas ficou classificado como “aprimorado” e que afirmaram adotar em nível “aprimorado” a boa prática de governança em gestão de pessoas “ Promover a gestão estratégica para Pessoas (213P)”, em ambos os Levantamentos Integrados de Governança e Gestão Pública, realizados nos anos de 2017 e 2018 pelo TCU.
GRUPO B	2 (dois) IFs que afirmaram adotar, ao menos, 1 (uma) boa prática de gestão de pessoas, de forma consecutiva, nos Levantamentos Integrados de Governança e Gestão Pública, realizados nos anos de 2017 e 2018 pelo TCU.
GRUPO C	2 (dois) IFs que afirmaram não adotar nenhuma boa prática de gestão de pessoas, de forma consecutiva, nos Levantamentos Integrados de Governança e Gestão Pública realizado nos anos de 2017 e 2018 pelo TCU.

Para preservar a identidade dos participantes, codificamos as IFEs e alteramos o nome dos entrevistados. O quadro a seguir, apresenta de forma resumida características das IFEs e servidores participantes da pesquisa.

Quadro: IFEs participantes da pesquisa

Grupo	IFE	TIPO	Levantamento Integrado de Governança Organizacional e Gestão Pública do TCU de 2018		Entrevistados ¹	Tempo na unidade de GP	Gestor?
			IgestPessoas	Adota alguma boa prática de GP?			
A	Org.1	Univ.	Aprimorado	sim	Carlos	8 anos	sim
	Org.2	Univ.	Aprimorado	sim	Roberto	10 anos	sim
B	Org.3	IF	Intermediário	sim	Gilberto	17 anos	sim
	Org.4	IF	Iniciando	sim	Lúcia	10 anos	sim
C	Org.5	IF	Iniciando	não	Gabriel	5 anos	sim
	Org.6	IF	Inexpressivo	não	Renato	3 anos	sim

Veja agora as entrevistas realizadas com servidores e gestores de GP dessas 6 IFEs sobre o resultado do Levantamento Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas do TCU realizado em 2018 da sua instituição.

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

Carlos: *Primeiramente, a gente conhece bem essa avaliação do TCU e conhece o nosso desempenho nos últimos levantamentos realizados. Eu to comentando isso, porque faz parte da resposta. A primeira dimensão, que fala do planejamento de gestão de pessoas, ela é uma boa parte da justificativa. Na nossa IFE, planejar em gestão de pessoas passou a ser prioridade nas últimas duas gestões. Então, quando fazemos planejamento em gestão de pessoas, a gente leva em consideração aspectos relacionados internamente aos nossos planos estratégicos, mas também observamos documentos externos à instituição, o que os órgãos de controle avaliam do ponto de vista de desempenho, esperam da instituição. Então quando a gente começou esse processo de reestruturar o planejamento da gestão de pessoas lá atrás, foi uma das primeiras coisas que nós fizemos. Fazer um diagnóstico, um estudo nesse sentido e vimos na época que tínhamos bastante fragilidade. E iniciamos um processo de planejamento com desenvolvimento de competências da ASPU. Ou seja, a gente preparou primeiramente a gestão de pessoas do ponto de vista de levar competências desse aspecto de planejar. Segundo, envolver esse processo com uma característica de um processo colaborativo e construtivo. Então o planejamento não é de cima pra baixo. Não é um planejamento que eu e a pró-reitora de gestão de pessoas a gente para, senta e define. A gente estimula o processo de construção, levando as diretrizes e prioridades. E a gente foi desenvolvendo isso ano após ano. E sempre com o horizonte de atender o que estava previsto nas nossas diretrizes e também atender o que tá previsto ou esperado pelos órgãos de controle. Então isso é um ponto que eu já coloco como um fator primordial: o perfil da instituição de priorizar o processo de planejamento de gestão de pessoas. Então assim, isso é fácil de fazer? Mais ou menos. Priorizar isso envolve ter pessoas, estruturar setor pra fazer isso. E foi o que nós fizemos aqui na IFE, criando uma assessoria técnica. Eu fiquei à frente da assessoria técnica por um tempo. Estruturando o setor e a assessoria técnica pra fazer tudo isso. Então esse foi um ponto pra mim é um dos pontos primordiais. Mas que para que ele aconteça. Porque você fala ah, o planejamento ajudou, mais ajudou muito. Mas por quê? Porque a gente buscou fazer isso. Tá mais pra você investir nisso, tinha algum fator, qual fator? Fator aí também é o perfil da gestão. Ai quando eu falo perfil da gestão eu falo do reitor. No caso, da reitora. Que ela acreditou no projeto de gestão de pessoas lá atrás. Antes mesmo desse relatório de governança ser tão mais popular, vamos dizer assim. Mas ela apostou na gestão de pessoas, no sentido de dar apoio. O apoio da alta gestão, quando eu falo da gestão da reitoria, da reitora, foi um fator primordial. A pró-reitora de gestão de pessoas tem uma característica fundamental pra esse sucesso que você viu aí nos dados, que é o perfil empreendedor da gestão. No sentido de que é muito difícil inovar na gestão pública. Inovar na gestão pública não é fácil. Por quê? Porque a gente tá aqui pra cumprir norma. A gente tá aqui pra cumprir*

regra e ponto. Principalmente porque a gente tá na ponta lá do executivo. Então a gente não tá aqui pra legislar, a gente não tá aqui pra inventar nada. Não se espera da gente isso. Você precisa executar e executar muito bem, se você não fizer, você vai responder um processo administrativo. Inovar na gestão pública, geralmente não existe um processo de encorajamento, então o gestor, geralmente, ele não adota esse perfil porque inovar é arriscado, porque inovar muitas vezes significa, muitas vezes, descumprir a regra. Inovar significa muitas vezes você se debruçar sobre a regra e buscar alternativas legais, mas que isso exige um esforço muito grande. Então esse perfil também, eu até classifico isso, ser empreendedor da gestão.

Pesquisadora: Roberto, na sua opinião, quais fatores do contexto interno da sua instituição favoreceram para que, em 2018, vocês tenham conseguido adotar em nível aprimorado 6 das 8 das práticas estratégicas de GP avaliadas pelo TCU?

Roberto: *Na minha visão, o primeiro ponto que eu destacaria pra isso, é que a gente assim, tinha um pró-reitor que ele era bastante preocupado em responder essas demandas que vinham do TCU, que vinham de outros órgãos de controle, entendeu? Então, ele tinha uma preocupação bastante grande de atender a essas demandas. Ele não ficava a questionar as demandas ou a não dar importância em relação a isso. Ele realmente dizia ó, chegou isso aqui eu quero que a gente, se a gente não tá atendendo agora eu quero que a gente utilize como um guia, como um parâmetro para as nossas práticas aqui dentro, tá? Para as questões que a gente vai fazer. O que era cobrado passa a ser um objetivo para a gestão, pra desenvolver o que não tinha e pra aprimorar o que já tinha, então isso eu destacaria como um primeiro ponto. O segundo ponto foi que o gestor meio que ele pegou, ele absorveu na gestão dele um conjunto de iniciativas que foram bastante bem pensadas anteriormente, foram bem estruturadas anteriormente, que foram discutidas com suporte de professores da área de administração, com a equipe da nossa unidade de GP, foi transformado em resolução e foi dado algumas estruturas de suporte. Então, por exemplo, eu acho que isso tudo tá ligado também a essa reformulação, essa mudança para pró reitoria de gestão de pessoas. Quando foi feita essa mudança lá, essa mudança não foi só uma reforma física, foi uma reforma administrativa também, com apoio de dois professores da área de administração aqui do câmpus e com o envolvimento das pessoas que trabalhavam no RH. Então foi montado uma estrutura organizacional que pudesse dar conta de disso, uma equipe que pudesse dar conta disso, uma quantidade de funções gratificadas que pudesse dar conta disso, que a gente sabe que muitos setores não há funções gratificadas, mas por exemplo, a nossa pró-reitoria de gestão de pessoas, em comparação com outros setores da IFE, tava bem atendida em relação a isso e tinha setores específicos pra cuidar dessas demandas. Que foi pensado dessa forma pra cuidar dessas demandas. E também tinha a semente inicial de um programa de gestão por competências, um programa de gestão estratégica de pessoas por competências. Foi colocada uma semente inicial, através de uma resolução, de discussões internas, duas resoluções. Esse processo começou a ser implantado na área de capacitação, na área de avaliação e parte de seleção e concurso público começou a ser pensada por competência também. Embora, seria o mais distante a aplicação, mas, por exemplo, foi*

criado uma divisão de seleção de pessoal, que passou a centralizar todas as demandas de concurso e seleção, não só a dos técnicos, mas também a dos docentes. Então ela passou a centralizar a elaboração desses editais. Editais conjuntos para docentes, elaboração de editais de técnico administrativos. E como ela passou a não dar mais conta, como a nossa IFE passou a não ter mais uma fundação que organizava as seleções e concursos, a Progep passou também a contratar uma empresa para organizar o concurso público. E também tinha a área do dimensionamento, que também nasceu desse projeto de gestão de competência. Então esse projeto de gestão de competência, ele pretendia tocar na capacitação, na avaliação, na seleção, no dimensionamento e meio que sedimentou uma base. Então, o que que a gente tinha? A gente tinha uma base de estrutura física, tinha uma base de uma estrutura administrativa e tinha a base de uma política, através da gestão por competência. Então quando esse gestor, que passou a maior parte do ano, desse período lá, então ele encontrou essa base, como eu falei, inicialmente ele tinha esse sentido de seguir o que os órgãos pediam e de cobrar que a gente realmente colocasse isso como uma meta nossa e ele tinha uma base boa para desenvolver isso. Porque a gente já tinha essas políticas em voga. A gente, por exemplo, a forma de elaboração do Plano de Capacitação continua a mesma desde o início da pró-reitoria. Houve alguns aperfeiçoamento, houve, mas a forma continuou a mesma. a forma de realizar a avaliação de desempenho continuou a mesma e talvez foi aprimorada na gestão de desempenho, isso com suporte dos sistemas integrados que estavam sendo colocados também. Então, havia toda uma base, eu creio, para que isso acontecesse. Né, então havia uma organização administrativa, havia sistemas integrados para dar suporte, havia uma política de gestão por competência pra organizar esses processos, pra que eles andassem juntos e próximos, entendeu? Então eu acho que isso tudo, contribuiu sim para o alcance desses índices de qualidade que o TCU colocou. Que a gente já tava caminhando nesse sentido e o TCU traz e nesse sentido também. [...] Então quando eu vejo isso, eu vejo assim, um gestor que comprou esses indicadores, que cobrou da equipe esses indicadores e um setor que possuía as bases para desenvolver esses indicadores. Então, onde ele não possuía base, ele não conseguiu avançar muito. Por exemplo, essa questão da preparação sucessória, é um exemplo muito claro. Porque a gente não tinha bases pra isso. Não tinha um programa, não tinha um projeto, uma política para essa parte, a gente tinha um ponto específico numa resolução. Mas para todos os outros itens a gente tinha uma base. Tinha um setor responsável, com equipe, com uma política por trás, às vezes até uma resolução por trás de como fazer. Isso tudo auxiliou que a gente alcançasse esses indicadores. Inclusive até na seleção. A seleção, é curioso, porque na antiga superintendência era algo totalmente pulverizado, cada departamento faz o seu, a instituição contrata. Era meio pulverizado mesmo. Quando se concentrou em um setor, que passou a cuidar disso, ele começou a interagir com o pessoal do dimensionamento, ele foi chamado a fazer essa interação, já que a gente já tava discutindo o dimensionamento, a gente tinha a base pra aprimorar isso. Lembrei agora uma coisa que eu não falei, é a assessoria técnica. O organograma foi pensado pra ter uma assessoria técnica e de planejamento junto ao pró-reitor. Então, o pró-reitor soube usar bastante essa assessoria técnica. Ele colocou pessoas qualificadas lá. quando essas pessoas não davam conta ele substitui, e ele chamava mais gente e a assessoria técnica que cresceu muito na gestão passada, em termos quantitativos, de

qualidade de servidores e ela deu um suporte muito grande para a implementação dessas ações; Então, como eu te disse, o gestor tinha essa intenção, bancava esses indicadores e a assessoria técnica fazia viabilizar isso internamente. Cobrando junto aos setores, dizendo: “ó, tá na hora do planejamento, venha pra cá, tem uma reunião, vamos explicar, vamos cobrar,” Entendeu? E ele fazia esse papel internamente. E assim, outra coisa que eu lembrei também, é que o pró-reitor ele tinha um trânsito muito bom junto a reitoria, junto à reitora. Então ele e a reitora, a nível político e administrativo, ele era quase um braço direito dela. Então, ele tinha um peso político e administrativo muito grande na alta gestão. Isso provavelmente contribuiu para que ele conseguisse muitas coisas. Já que a reitora olhava a gestão dele com bons olhos e ele tinha um trânsito muito bom. Então ele não era um pró-reitor que estava ali à margem, entendeu?

Agora, vamos ouvir o que dizem três servidores cujo IF no Levantamento de Governança Organizacional e Gestão Públicas do TCU 2018 afirmou adotar, ao menos, uma das 8 boas práticas de gestão de pessoas avaliadas.

Pesquisadora: Lúcia, em sua opinião quais condições do contexto interno da sua instituição favoreceram para que em 2018 vocês tenham conseguido adotar a boa prática de gestão de pessoas “Desenvolver as competências dos gestores e dos colaboradores”?

Lúcia: *Eu acredito ser por conta da criação, em 2017, da Diretoria de Capacitação. Por conta da criação da Diretoria, que a gente pode pensar essas atividades, porque antes não tinha. Então, foi a partir do seu surgimento que surgiu, que tem o pessoal pra fazer isso, que consegue pensar e planejar e executar essas atividades, né?*

Pesquisadora: E em relação às outras 7 práticas de GP avaliadas pelo TCU. Quais condições do contexto interno da sua IFE você acha que prejudicou a adoção destas práticas?

Lúcia: *Os aspectos que eu considero que foram, assim, impeditivos para alcançar uma boa nota ali nos outros quesitos é justamente isso que eu comentava, da nossa falta de sistema pra gerenciar. Então a gente não consegue nem gerenciar as informações que a gente tem. Nós também temos um problema de rotatividade muito grande, tanto de gestores quanto de servidores mesmo. Então em determinados cargos você tem uma rotatividade muito grande e você não consegue muitas vezes terminar um determinado projeto e avançar. E falando pela unidade de GP mesmo, muitas vezes nós não temos servidores suficientes pra fazer todas as atividades. Então o mesmo servidor ele acaba atuando em várias frentes pra acabar apagando os incêndios ali mesmo. [...]*

Pesquisadora: Em sua opinião, quais condições do contexto interno da sua instituição

favoreceram para que em 2018 vocês tenham conseguido adotar as boas práticas de gestão de pessoas “Desenvolver as competências dos gestores e dos colaboradores” e “Realizar o planejamento de gestão de pessoas”?

Gilberto: [...] *Pra fazer isso, a gente precisa de dinheiro, de dinheiro pra fazer as capacitações, pra fazer os projetos. Eu duvido que tenha outro IF com mais dinheiro que a gente pra fazer capacitação. Vou te contar uma coisa. Eu tenho um colega pró-reitor de GP que me confessou que ganhou uma pró-reitoria só porque era amigo do Reitor. Mas não adianta nada ter o status de uma pró-reitoria e não ter dinheiro. Não adianta nada ser pró-reitor e não participar das reuniões de gestão. Aqui a gente é uma diretoria, mas temos muito dinheiro pra fazer capacitação, pra fazer projetos. Tudo que é reunião pra decidir alguma coisa aqui eu participo [...].*

Ana: [...] *Então entendo que sempre houve muito investimento na área de capacitação. Acho que sempre houve. E o meu setor contribuiu muito pra essa área de cuidados com os gestores. O meu setor, na pessoa da minha ex-chefe. Ela fez algumas atividades voltadas para os gestores. Ela fez capacitação voltada para gestores. Ela tem esse olhar e ela propôs, promoveu. Houve um olhar diferenciado para os gestores. A instituição promoveu coisas, eventos voltados para gestores.*

[...] Eu acho que algumas pessoas chaves, foram fundamentais pra acontecer o que aconteceu. Ai eu vou pessoalizar um pouco nessas três pessoas: o reitor, o diretor de GP e a chefe de Atenção à Saúde do Servidor. [...] O reitor nos ouvia muito. Então assim é, uma pessoa que tem assim uma visão diferenciada.[...]

Pesquisadora: E em relação às outras 6 práticas de GP avaliadas pelo TCU. Quais condições do contexto interno da sua IFE você acha que prejudicou a adoção destas práticas?

Gilberto: [...] Eu acho que o principal motivo é a falta de servidores.

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

Lucía, Gilberto e Ana citaram algumas condições que prejudicaram a adoção de boas práticas de GP avaliadas pelo TCU que também foram observadas por outros dois gestores de dois IFs que afirmaram não adotar nenhuma destas práticas em 2018. Vamos ouvir o que eles têm a dizer sobre essa condições:

Pesquisadora: Nos últimos dois Levantamentos do TCU, o seu IF afirmou não adotar nenhuma boa prática de gestão de pessoas. Em sua opinião, quais condições do contexto interno da sua instituição prejudicam a adoção destas práticas?

Renato: *Eu posso dizer que, não que houve incompetência, mas uma fragilidade da gestão. [...] E quando a gente chegou, também, a gente percebeu que não tinha nem pessoal. Eu acho que a direção era muito falha. Ela não tinha conhecimento do todo, tanto interno, quanto a nível externo. Então assim, a fragilidade da gestão ela acabou fazendo com que a gente não implementasse nenhuma. A gente vê a fragilidade de gestores, então isso impacta como um todo a área de gestão de pessoas. Então, porque*

you see that they didn't have regulations. For example, today I had to forward an office regulating the performance evaluation. The institution has 10 years and until today it is not regulated the performance evaluation. Then, you don't have processes mapped. I didn't have a dimensioning, a study of dimensioning of the workforce, then there are various aspects that give these fragilities here and it ends up making the environment very bad for working. Then when you can't solve these demands, it occasions the whole environment.

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

Os fatores listados por Carlos, Roberto, Lúcia, Gilberto e Ana como condições intraorganizacionais que favoreceram a adoção das práticas estratégicas de GP avaliadas pelo TCU são os mesmos fatores que a literatura aponta como condições que favorecem a atuação estratégica da unidade de GP na administração pública. Por outro lado, podemos perceber, também, que para Lúcia, Gilberto, Ana, Gabriel e Renato, a ausência dessas condições prejudicou a adoção destas práticas estratégicas de GP.

No quadro a seguir, apresentaremos quais fatores foram citados pelos entrevistados de cada instituição como condições intraorganizacionais que favoreceram a adoção das boas práticas de gestão de pessoas do TCU e quais desses fatores foram citados com condições ausentes que prejudicaram a adoção das referidas práticas.

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

Fonte: A autora (2021)

Podemos perceber que ambas as instituições, com IgestPessoas aprimorado em 2018, citaram 10 e 12 de um total de 14 fatores como condições que favoreceram a adoção das boas práticas de GP do TCU. Esse dado revela que, na opinião dos entrevistados dessas instituições, a adoção de boas práticas de GP do TCU depende de uma gama grande de fatores ou condições internas favoráveis. Por outro lado, na percepção dos entrevistados das IFEs que adotavam apenas uma ou nenhuma boa prática de GP do TCU, a ausência de poucos fatores internos prejudicaram a adoção das referidas práticas. A Org.4 e Org.5 citaram 3 fatores e a Org.6 4 fatores como condições ausentes que prejudicaram a adoção das boas práticas de GP do TCU.

Diante da fala dos dois gestores das duas IFEs que possuem IgestPessoas classificado como aprimorado pelo TCU, podemos chegar a conclusão que é necessário um conjunto de condições internas favoráveis para que a unidade de GP de uma IFE consiga adotar boas práticas de GP e atuar de maneira estratégica.

Em síntese, podemos dizer que os fatores intraorganizacionais mais citados como condições presentes que favoreceram a adoção de práticas estratégicas de GP ou como condições ausentes que prejudicaram a adoção das mesmas pelas unidades de GP das IFEs pesquisadas foram: 1º “Recursos humanos da unidade de GP” (6 recorrências); 2º Estrutura “adequada da unidade de GP” (5 recorrências); 3º “Qualificação da liderança de GP (4 recorrências) e, empatados na 4º posição, com 3 recorrências cada um, os fatores “Recursos materiais da unidade de GP”, “Amparar legalmente e normativamente atribuições estratégicas para a unidade de GP”, “Apoio da alta administração”, “Continuidade administrativa” e “Presença da unidade de GP nas arenas decisórias”. Esses corroboram outras pesquisas realizadas no âmbito da APF já apontaram como fatores que interferem na capacidade das unidades de GP de atuar de maneira estratégica¹³.

¹³ ARAÚJO, 2019; CARVALHO et. al. 2009; CASTRO, 2018; CORTÊS, 2016; CORTÊS; MENESES 2019; 2008; FONSECA, 2013; FONSECA; MENESES, 2019; MOURA; SOUZA, 2016; SILVÉRIO, 2020



Unidade 2: Atividades estratégicas e burocráticas realizadas pelas unidades de Gestão de Pessoas das IFEs

Nesta unidade, apresentaremos quais atividades burocráticas/operacionais e quais práticas estratégicas são realizadas por cada unidade de GP das 6 IFEs que participaram da pesquisa de mestrado. Aqui, estamos considerando atividades ou práticas estratégicas de GP, não somente as atividades intencionalmente desenvolvidas pela unidade de GP com o objetivo de operacionalizar objetivos estratégicos institucionais. E sim, todas aquelas intervenções da GP apontadas pela literatura como atividades ou práticas estratégicas de GP na administração pública. No final da unidade, apresentaremos, também, sob o ponto de vista de gestores e servidores da unidade de GP, qual deveria ser o papel da unidade de GP em uma IFE.

Como era esperado, por serem órgãos seccionais do SIPEC, todas as unidades de GP das IFEs pesquisadas afirmaram realizar todas as 3 atividades burocráticas que pertencem ao subsistema “Gestão de Benefícios”. Em relação a única prática estratégica elencada para esse subsistema, “Elaborar planos, definir objetivos e controlar indicadores e metas de desempenho para a função Gestão de Benefícios”, apenas as instituições Org.1 e Org.2 e Org.5 afirmaram desenvolvê-la. O quadro a seguir apresenta as atividades que pertencem ao subsistema “Gestão de benefícios” realizadas pelas unidades de GP de cada IFE pesquisada. A letra “B” na primeira coluna sinaliza que a atividade é burocrática e a letra “E”, identifica que a atividade é estratégia.

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

	Práticas do subsistema Gestão de Benefícios	Instituições Pesquisadas					
		Org.1	Org.2	Org.3	Org.4	Org.5	Org.6
B	Incluir e alterar dados funcionais de servidores e pensionistas no SIAPE e em outros sistemas	✓	✓	✓	✓	✓	✓
B	Conceder benefícios do Art. 185. da Lei 8.112/1990 (aposentadoria; auxílio-natalidade; salário-família; licença para tratamento de saúde; licença à gestante [...])	✓	✓	✓	✓	✓	✓
B	Realizar lançamentos na folha de pagamento	✓	✓	✓	✓	✓	✓
E	Elaborar planos, definir objetivos e controlar indicadores e metas de desempenho para a função de “gestão de benefícios”	✓	✓			✓	
Total de atividades burocráticas realizadas de acordo com o entrevistado:		3	3	3	3	3	3
Total de atividades/práticas estratégicas desenvolvidas de acordo com o entrevistado:		1	1	0	0	1	0

Fonte: A autora (2021)

Observe agora, no Quadro: Atividades/práticas desenvolvidas pela unidade de GP que pertencem ao subsistema “Recrutamento e seleção”, quais as práticas estratégicas que pertencem ao subsistema “Recrutamento e seleção” são desenvolvidas pelas unidades de GP de cada IFE. A unidade de GP da Org.1 é a única que desenvolve todas as 9 práticas estratégicas de GP que pertencem ao subsistema “Recrutamento e seleção”. A unidade de GP da Org.2 desenvolve as 7 atividades estratégicas deste subsistema de GP. A Org.5 e a Org.6 afirmaram não desenvolver nenhuma atividade estratégica de “Recrutamento e seleção”. A única IFE cuja unidade de GP auxilia na escolha de gestores segundo perfis profissionais previamente definidos e documentados é a Org.1.

Todas as unidades de GP pesquisadas realizam as três atividades burocráticas listadas. A entrevistada da Org.4 relatou que as atividades “Definir e documentar os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de

colaboradores” e “Atualizar, com base em procedimentos técnicos, o quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho” são realizadas na sua IFE, porém a unidade responsável é da pró-reitoria de planejamento.

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

	Práticas do subsistema Recrutamento e Seleção:	Instituições Pesquisadas						
		Org.1	Org.2	Org.3	Org.4	Org.5	Org.6	
B	Organizar concurso público	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
B	Realizar a nomeação de vagas de concurso público e procedimentos burocráticos de movimentação de servidores	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
B	Contratar estagiários e/ou professores substitutos (trâmites burocráticos)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
E	Definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores.	Definir e documentar os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores.	✓	✓				
		Definir e documentar os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão.	✓					
		Atualizar, com base em procedimentos técnicos, o quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho.	✓	✓				
		Monitorar conjunto de indicadores relevantes sobre força de trabalho	✓	✓	✓	✓		
E	Assegurar o adequado provimento das vagas existentes	Auxiliar na escolha de gestores segundo perfis profissionais previamente definidos e documentados	✓					
		Definir os métodos e critérios das seleções externas (ex. dos concursos públicos) com base nos perfis profissionais desejados definidos na prática “Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores”.	✓	✓				
		Estabelecer o número de vagas solicitadas para serem preenchidas nas seleções	✓	✓		✓		

		externas, a partir do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho, atualizado conforme a prática “Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores”						
		Alocar os colaboradores com base na comparação entre os perfis profissionais apresentados por eles e os perfis profissionais desejados (documentados) pelas unidades organizacionais	✓	✓		✓		
E	Elaborar planos, definir objetivos e controlar indicadores e metas de desempenho para a função de “recrutamento e seleção”		✓	✓				
Total de atividades burocráticas realizadas de acordo com o entrevistado:			3	3	3	3	2	3
Total de atividades/práticas estratégicas desenvolvidas de acordo com o entrevistado:			9	7	1	3	0	0

Fonte: A autora (2021)

Conforme o quadro apresentado, todas as unidades de GP das IFEs pesquisadas realizam as 2 atividades burocráticas, que pertencem ao subsistema “Capacitação”, elencadas. Em relação às atividades estratégicas, o desempenho de todas as IFEs foi muito semelhante, com exceção da Org.1, que afirmou desenvolver todas as 10 atividades estratégicas de capacitação. As unidades da GP Org. 3 e a Org. 4 realizam 6 atividades estratégicas. As demais unidades de GP dos IFs pesquisados desenvolvem 5 atividades.

Há 4 atividades estratégicas que são realizadas por todas as IFEs pesquisadas: “Estruturar e ofertar eventos de capacitação internos, delimitando as competências a serem desenvolvidas”; “Promover ações de desenvolvimento de liderança para os colaboradores que assumem funções gerenciais”; Executar ações educacionais específicas para formação dos novos colaboradores e “Avaliar as ações educacionais realizadas, com o objetivo de promover melhorias em ações educacionais futuras”.

Salienta-se que, de acordo com o entrevistado da Org.3, a instituição iniciou, recentemente, o mapeamento das competências de colaboradores e gestores, conforme está previsto no planejamento estratégico. Porém, por terem começado recentemente

essa atividade, o participante optou por responder que ainda não adota a prática “Identificar e documentar as lacunas de competências dos colaboradores e gestores da organização”.

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

	Práticas do subsistema Capacitação:	Instituições Pesquisadas						
		Org. 1	Org. 2	Org. 3	Org. 4	Org. 5	Org. 6	
B	Fornecer apoio logístico e intermediação de contratação de eventos de capacitação	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
B	Analisar processos de desenvolvimento na carreira	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
E	Estruturar e ofertar eventos de capacitação internos, delimitando as competências a serem desenvolvidas.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
E	Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores	✓	✓		✓			
	Identificar e documentar as lacunas de competências dos colaboradores e gestores da organização	✓	✓		✓			
	Promover ações de desenvolvimento de liderança para os colaboradores que assumem funções gerenciais	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	Executar ações educacionais específicas para formação dos novos colaboradores	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
E	Avaliar as ações educacionais realizadas, com o objetivo de promover melhorias em ações educacionais futuras	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados	Propor políticas, ou um programas, de sucessão	✓					
		Identificar as ocupações críticas da organização	✓		✓			
		Propor planos de sucessão para as ocupações críticas	✓					
Executar ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas		✓						
E	Elaborar planos, definir objetivos e controlar indicadores e metas de desempenho para a função de "Capacitação”.	✓	✓	✓		✓	✓	
Total de atividades burocráticas realizadas de acordo com o entrevistado:		2	2	2	2	2	2	

Total de atividades/práticas estratégicas desenvolvidas de acordo com o entrevistado:	10	6	6	5	5	5
---	----	---	---	---	---	---

Fonte: A autora (2021)

A unidade de GP da Org.1 desenvolve todas as 7 atividades estratégicas que pertencem ao subsistema “Gestão do Desempenho” e a Org. 3, 6 atividades. Entre os IFs, as unidades de GP das Org.3, Org.4 e Org.5 desenvolvem as práticas estratégicas “Estabelecer critérios e metodologias de avaliação de desempenho para os servidores”. A Org.6 não é responsável por nenhuma atividade estratégica de Gestão do Desempenho. Todas as unidades de GP das IFEs pesquisadas afirmaram serem responsáveis por controlar a avaliação de desempenho de servidores.

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

	Práticas do subsistema Gestão de Desempenho:	Instituições Pesquisadas					
		Org. 1	Org. 2	Org. 3	Org. 4	Org. 5	Org. 6
B	Controlar a aplicação da avaliação de desempenho de servidores	✓	✓	✓	✓	✓	✓
E	Estabelecer critérios e metodologias de avaliação de desempenho para os servidores	✓	✓	✓	✓	✓	
E	Realizar a gestão do desempenho dos colaboradores e dos gestores, ou seja, no programa de avaliação de desempenho que gerencia:						
	Há o estabelecimento de metas de desempenho individuais e/ou de equipes vinculadas aos planos organizacionais;	✓	✓				
	Realiza-se, formalmente, avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas;	✓	✓				
	Os avaliadores informam aos colaboradores avaliados, antes do ciclo avaliativo, os critérios que serão utilizados para a avaliação de desempenho;	✓	✓		✓		
	Os avaliadores realizam, antes da atribuição da nota ou conceito, pelo menos um encontro com colaborador avaliado com o objetivo de discutir o desempenho do avaliado;	✓					
	Os avaliadores identificam e documentam as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados	✓	✓	✓			

E	Elaborar planos, definir objetivos e controlar indicadores e metas de desempenho para a função de "Gestão do Desempenho"	✓	✓	✓		✓	✓
Total de atividades burocráticas realizadas de acordo com o entrevistado:		1	1	1	1	1	1
Total de atividades/práticas estratégicas desenvolvidas de acordo com o entrevistado:		7	6	3	2	1	0

Fonte: A autora (2021)

Em relação às atividades estratégicas que pertencem ao subsistema “Gestão da qualidade de vida e promoção da saúde”, os melhores desempenhos são da unidade de GP da Org.1, que executa todas as 7 atividades, e da unidade de GP da Org.3, que realiza 6 atividades. Em seguida, vem a Org.5 que desenvolve 5 atividades. As unidades de GP das IFEs Org.2, Org.4, e Org.6 realizam menos da metade das atividades estratégicas elencadas. As atividades estratégicas de “Gestão da qualidade de vida e promoção da saúde” desenvolvidas pela maioria das IFEs são: “Propor condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho”; “Desenvolver programa(s) de qualidade de vida no trabalho” e “Elaborar planos, definir objetivos e controlar indicadores e metas de desempenho para a função de Gestão da qualidade de vida e promoção da saúde”. Todas as unidades de GP das IFEs pesquisadas realizam as 2 atividades burocráticas analisadas.

Quadro: Atividades realizadas pela unidade de GP que pertencem ao subsistema “Gestão da qualidade de vida e promoção da saúde”

Práticas do subsistema Gestão da Qualidade de Vida:		Instituições Pesquisadas					
		Org. 1	Org. 2	Org. 3	Org. 4	Org. 5	Org. 6
B	Realizar avaliação de periculosidade e insalubridade	✓	✓	✓	✓	✓	✓
B	Realizar perícias e juntas médicas	✓	✓	✓	✓	✓	✓
E	Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho	✓		✓		✓	
	Avaliar o ambiente de trabalho organizacional (realizar pesquisa de clima organizacional, qualidade de vida ou de satisfação com o trabalho)						
	Propor condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho.	✓		✓		✓	✓
	Desenvolver programa(s) de qualidade de vida no trabalho	✓	✓	✓			✓
	Desenvolver programa de reconhecimento de colaboradores e	✓		✓			

	equipes						
	Executar procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização	✓		✓		✓	
	Executar procedimentos estruturados para identificar os motivos dos pedidos de movimentação interna dos colaboradores da organização	✓	✓	✓		✓	
E	Elaborar planos, definir objetivos e controlar indicadores e metas de desempenho para a função de "Gestão da qualidade de vida e promoção da saúde"	✓	✓	✓		✓	
Total de atividades burocráticas realizadas de acordo com o entrevistado:		2	2	2	2	2	2
Total de atividades/práticas estratégicas desenvolvidas de acordo com o entrevistado:		7	3	7	0	5	2

Fonte: A autora (2021)

De todas as IFEs pesquisadas, apenas uma delas desenvolve todas as 34 atividades estratégicas elencadas, a Org.1. O segundo melhor resultado ficou com a Org.2, cuja unidade de GP realiza 23 atividades estratégicas, 67% do total. Entre os IFs, o melhor resultado é da Org.3, que executa 16 atividades estratégicas, 47% do total. A Org.6 realiza 12 atividades estratégicas. Os piores resultados são da Org. 6, cuja unidade de GP executa 8 atividades estratégicas e da Org. 9, com apenas 7 práticas estratégicas adotadas pela unidade de GP.

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

Subsistema de GP	Total e percentual realizado	Instituições Pesquisadas					
		Org.2	Org.3	Org.4	Org.6	Org.7	Org.9
Gestão de Benefícios	Total realizado	1	1	0	0	1	0
	Percentual realizado das atividades listadas:	100%	100%	0%	0%	100%	0%
Recrutamento e Seleção	Total realizado	9	7	1	2	0	0
	Percentual realizado das atividades listadas:	100%	78%	11%	22%	0%	0%
Capacitação	Total realizado	10	6	5	5	5	5
	Percentual realizado das atividades	100%	60%	50%	50%	50%	50%

	listadas:						
Gestão do Desempenho	t Total realizado	7	6	3	2	1	0
	Percentual realizado das atividades listadas:	100%	86%	43%	29%	14%	0%
Gestão da Qualidade de Vida e Promoção da Saúde	Total realizado	7	3	7	0	5	2
	Percentual realizado das atividades listadas:	100%	43%	100%	0%	71%	29%
Número total de atividades/práticas estratégicas desenvolvidas de acordo com o entrevistado:		34	23	16	8	12	7
Percentual de atividades/práticas estratégicas desenvolvidas:		100%	67%	47%	24%	35%	21%

Fonte: A autora (2021)

Qual deve ser o papel da unidade de GP em uma IFE?

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

A entrevistada Ana foi a única que pontuou que o papel da unidade de GP de uma IFE deve ter um caráter político e de mediação de interesses: “Equilibrar a balança

entre as demandas institucionais, a legislação e o bem estar dos trabalhadores” e “Ponderar, mediar e articular interesses institucionais, legais e dos trabalhadores.” De acordo com Silvério (2020), a unidade de GP na APF desempenha três papéis: burocrático, estratégico e político. Para a autora, “Seja de maneira formal ou informal, o desempenho de um papel político pela unidade de GP [...] propicia ao setor o reconhecimento da sua atuação e da sua influência pela alta liderança na contribuição ao valor organizacional. (p. 144)”

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

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

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

Essa dificuldade da unidade de GP de cumprir um papel estratégico, evidenciada na fala destes dois participantes, vai ao encontro dos resultados sistematizados no quadro "Quantidade de atividades/práticas estratégicas desenvolvidas por subsistema de gestão de pessoas". A Org.4 e a Org.5 realizam menos de 40% das atividades estratégicas de GP listadas.

Conforme apresenta o Quadro "Qual deveria ser o papel da unidade de GP em uma IFE de acordo com os entrevistados", o entrevistado Carlos foi o único que definiu como sendo o papel da unidade de GP em uma IFE a realização de atividades que pertencem a quatro subsistemas de GP, Recrutamento e Seleção, Capacitação, Gestão do Desempenho e Gestão da Qualidade de Vida e Promoção da Saúde. Segundo Carlos, o papel da unidade de GP em uma IFE é:

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

Destaca-se que todas as atividades listadas pelo Carlos, como sendo o papel da unidade de GP de uma IFE desenvolver, são atividades já realizadas pela área de GP da Org.1, segundo ele.

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

Quadro: Qual deveria ser o papel da unidade de GP em uma IFE de acordo com

os entrevistados

Subsistema de GP	Qual deveria ser o papel da unidade de GP em uma IFE de acordo com os entrevistados	Citado por	Recorrência nas IFEs	Ocorrência no subsistema
Recrutamento e Seleção	Realizar o dimensionamento da força de trabalho, em termos quantitativos e qualitativos.	Carlos Roberto Gabriel	3	3
Capacitação	Identificar e desenvolver as competências dos servidores	Carlos	1	4
	Promover a capacitação dos servidores	Roberto Gilberto Gabriel	3	
Gestão do Desempenho	Intervir para que a instituição tenha servidores motivados a trabalhar para o alcance dos objetivos da instituição	Carlos	1	1
Gestão da qualidade de vida e promoção da saúde	Garantir a acessibilidade e os direitos das pessoas com necessidades especiais	Carlos	1	7
	Garantir a saúde e a segurança das pessoas no trabalho	Carlos Lúcia Gilberto	3	
	Realizar iniciativas que melhorem as condições de trabalho	Lúcia	1	
	Conduzir os aspectos relacionais para que as relações humanas sejam melhores e para que o trabalho seja melhor.	Gabriel	1	
	Realizar a preparação para a aposentadoria	Gabriel	1	
(não se aplica)	Papel estratégico	Roberto Gilberto Gabriel Renato	4	(não se aplica)
	Equilibrar a balança entre as demandas institucionais, a legislação e o bem estar dos trabalhadores. Ponderar, mediar e articular interesses institucionais, legais e dos trabalhadores.	Ana	1	
	Papel central e área de apoio	Carlos	1	

Fonte: A autora (2021)

Na fala dos entrevistados emergiram como “papel da unidade de GP de uma IFE” funções e atribuições da GP descritas na legislação federal e na literatura de GP na

administração pública. Destaca-se, entretanto, que apenas o entrevistado da Org.1 delimitou como papel da unidade de GP atividades e práticas que pertencem a quatro das cinco funções nucleares da GP “Recrutar e Selecionar”, “Capacitar”, “Gerir o Desempenho” e Gerir a Qualidade de Vida e Promover a Saúde” descritos na literatura. Dessa forma, o entrevistado da Org. 2 foi o único participante que, durante a entrevista, demonstrou conhecer amplamente as potenciais contribuições da área de GP em uma IFE.

Podemos perceber com os dados apresentados nesta unidade que os IFs ainda têm um longo caminho a percorrer, quando se trata da adoção de práticas estratégicas de GP. Todavia, quais condições do contexto interno destas instituições podem estar interferindo negativamente na adoção de práticas estratégicas de GP, além daquelas já listadas pelos próprios servidores? Nas próximas unidades trataremos de caracterizar nas IFEs pesquisadas as condições intraorganizacionais apontadas pela literatura como fatores que interferem na capacidade da unidade de GP de atuar de maneira estratégica.



Unidade 3: Atribuições normativas das unidades de Gestão de Pessoas da IFEs

Na unidade 3, iremos identificar quais atividades burocráticas e práticas estratégicas de GP estão previstas em normas internas das instituições pesquisadas como atribuição da unidade de GP. Estamos considerando normas internas todo arcabouço normativo produzido no âmbito interno da organização tais como Planejamento Estratégico da IFE, Plano da unidade de GP, Regimento Interno, Mapeamento de Competências, Manual de Processos, Resoluções e Instruções Normativas publicadas internamente.

Conforme apresenta o quadro a seguir, a única instituição que prevê a realização de atividade estratégica para o subsistema de “Gestão de benefícios” é a Org.1, as demais instituições possuem apenas atividades burocráticas previstas como atribuição da unidade de GP em normativos internos. Destaca-se que a Org.6 é a única IFE que não prevê em normativos internos como atribuição da unidade de GP a atividade burocrática “Conceder benefícios do Art. 185. da Lei 8.112/1990 [...]”;

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

	Atividades e práticas previstas em normativos internos como atribuição da unidade de GP	Org. 1	Org. 2	Org. 3	Org. 4	Org. 5	Org. 6
B	Incluir e alterar dados funcionais de servidores e pensionistas no SIAPE e em outros sistemas	X	X	X	X	X	X
B	Conceder benefícios do Art. 185. da Lei 8.112/1990 (aposentadoria; auxílio-natalidade; salário-família; licença para tratamento de saúde; licença à gestante [...])	X	X	X	X	X	
B	Realizar lançamentos na folha de pagamento	X	X	X	X	X	X
E	Elaborar planos, definir objetivos e controlar indicadores e metas de desempenho para a função de “gestão de benefícios”	X					
Total de atividades burocráticas previstas		3	3	3	3	3	2
Total de práticas estratégicas previstas:		1	0	0	0	0	0

Fonte: A autora (2021)

Todas as IFEs pesquisadas preveem, em normativos internos, como atribuição da unidade de GP as 3 atividades burocráticas listadas para o subsistema de “Recrutamento e seleção”. Em relação à quantidade de práticas estratégicas previstas em normativos internos que pertencem ao subsistema de “Recrutamento e seleção”, houve uma grande diferença entre as instituições do Grupo A e as demais. A Org.1 prevê, em normativos internos, a realização de todas as atividades listadas pela unidade de GP, e a Org.2 não prevê apenas uma das atividades listadas. O melhor resultado entre os IFs é da Org.4, que prevê 3 atividades. A Org.3 e a Org.6 preveem a realização de apenas 1 atividade estratégica e a Org.5 não prevê a realização de nenhuma. Assim, as práticas estratégicas previstas pela maior quantidade de IFEs são: “Atualizar, com base em procedimentos técnicos, o quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho” e “Monitorar conjunto de indicadores relevantes sobre força de trabalho”.

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

Atividades e práticas previstas em normativos internos como atribuição da unidade de GP		Or g.1	Or g.2	Or g.3	Or g.4	Or g.5	Or g.6	
B	Organizar concurso público	X	X	X	X	X	X	
B	Realizar a nomeação de vagas de concurso público e procedimentos burocráticos de movimentação de servidores	X	X	X	X	X	X	
B	Contratar estagiários e/ou professores substitutos (trâmites burocráticos)	X	X	X	X	X	X	
E	Definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores.	Definir e documentar os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores	X	X				
		Definir e documentar os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão	X	X				
		Atualizar, com base em procedimentos técnicos, o quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho.	X	X		X		X
		Monitorar conjunto de indicadores relevantes sobre força de trabalho	X	X	X	X		
E	Assegurar o adequado provimento das vagas existentes	Auxiliar na escolha de gestores segundo perfis profissionais previamente definidos e documentados	X					
		Definir os métodos e critérios das seleções externas (ex. dos concursos públicos) com base nos perfis profissionais desejados definidos na prática “Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores”.	X	X				
		Estabelecer o número de vagas solicitadas para serem preenchidas nas seleções externas, a partir do	X	X				

	quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho, atualizado conforme a prática “Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores”.						
	Alocar os colaboradores com base na comparação entre os perfis profissionais apresentados por eles e os perfis profissionais desejados (documentados) pelas unidades organizacionais	X	X				
E	Elaborar planos, definir objetivos e controlar indicadores e metas de desempenho para a função de “recrutamento e seleção”	X	X		X		
Total de atividades burocráticas previstas		3	3	3	3	3	3
Total de práticas estratégicas previstas:		9	8	1	3	0	1

Fonte: A autora (2021)

Apenas a Org.1 prevê a realização de todas as 10 práticas estratégicas previstas para o subsistema de “Capacitação” pela unidade de GP. A Org.2 prevê a realização de 6 atividades. Entre os IFs, existe a previsão de menos de 60% das atividades listadas. Destaca-se que, apesar de existir normativa federal que institui a gestão por competências como instrumento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, desde 2006, apenas as IFEs Org.1, Org.2 e Org.3 preveem como atribuição da unidade de GP “Identificar e documentar as lacunas de competências dos colaboradores e gestores da organização”. A atividade/prática estratégica prevista pela maior quantidade de IFEs é “Executar ações educacionais específicas para formação dos novos colaboradores”. Todas as IFEs pesquisadas preveem em normativos internos como atribuição da unidade de GP as 2 atividades burocráticas listadas para o subsistema de “Capacitação”.

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

Atividades e práticas previstas em normativos internos como atribuição da unidade de GP		Org .1	Org. 2	Org .3	Org .4	Org .5	Org .6	
B	Fornecer apoio logístico e intermediação de contratação de eventos de capacitação	X	X	X	X	X	X	
B	Analisar processos de desenvolvimento na carreira	X	X	X	X	X	X	
E	Estruturar e ofertar eventos de capacitação internos, delimitando as competências a serem desenvolvidas.	X	X	X	X	X	X	
E	Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores	Identificar e documentar as lacunas de competências dos colaboradores e gestores da organização	X	X	X			
		Promover ações de desenvolvimento de liderança para os colaboradores que assumem funções gerenciais	X	X	X			
		Executar ações educacionais específicas para formação dos novos colaboradores	X	X	X	X	X	
		Avaliar as ações educacionais realizadas, com o objetivo de promover melhorias em ações educacionais futuras	X	X		X	X	
E	Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados	Propor políticas, ou um programas, de sucessão	X					
		Identificar as ocupações críticas da organização	X					
		Propor planos de sucessão para as ocupações críticas	X					
		Executar ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas	X					
E	Elaborar planos, definir objetivos e controlar indicadores e metas de desempenho para a função de "Capacitação"	X	X	X	X	X	X	
Total de atividades burocráticas previstas		2	2	2	2	2	2	
Total de práticas estratégicas previstas:		10	6	5	4	4	2	

Fonte: A autora (2021)

Destaca-se que nas IFEs Org. 2 e Org.2, conforme relato dos entrevistados, a gestão por competências é uma diretriz metodológica para as atividades de “Recrutamento e Seleção”, “Capacitação” e “Gestão do Desempenho”.

O entrevistado da Org.3 relatou que recentemente a instituição iniciou o mapeamento de competências de colaboradores e gestores, porém ainda não é uma diretriz metodológica para o desenvolvimento das atividades dos subsistemas de GP. Nestas três instituições encontrou-se, em documentos institucionais, a “Gestão por Competências” como uma diretriz metodológica para a área de gestão de pessoas.

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

De acordo com os dados sistematizados no quadro Atividades e práticas previstas em normativos internos como atribuição da unidade de GP que pertencem ao subsistema “Gestão do Desempenho”, assim como para as atividades dos outros subsistemas de GP, novamente, a Org.1 prevê a realização de todas as atividades estratégicas listadas, sendo a única a prever a atividade “Elaborar planos, definir objetivos e controlar indicadores e metas de desempenho para a função de Gestão do Desempenho”. Somente as duas universidades pesquisadas preveem a atividade estratégica “Realizar a gestão do desempenho dos colaboradores e dos gestores”.

As práticas ou atividades estratégicas previstas pela maior quantidade de IFEs como atribuição da unidade de GP são: “Estabelecer critérios e metodologias de avaliação de desempenho para os servidores” e “Gerenciar avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas”.

Todas as IFEs preveem como atribuição da unidade de GP a única atividade burocrática listada para o subsistema de GP “Gestão do Desempenho”: “Controlar a aplicação da avaliação de desempenho de servidores”.

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

IFE:		Or g. 1	Or g. 2	Or g. 3	Or g. 4	Or g. 5	Or g. 6
B	Controlar a aplicação da avaliação de desempenho de servidores	X	X	X	X	X	x
E	Estabelecer critérios e metodologias de avaliação de desempenho para os servidores	X	X		X	X	X
E	Realizar a gestão do desempenho dos colaboradores e dos gestores, ou seja, no programa de avaliação de desempenho que gerencia:						
	Há o estabelecimento de metas de desempenho individuais e/ou de equipes vinculadas aos planos organizacionais;	X	X				
	Realiza-se, formalmente, avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas;	X	X	X	X	X	
	Os avaliadores informam aos colaboradores avaliados, antes do ciclo avaliativo, os critérios que serão utilizados para a avaliação de desempenho;	X	X				
	Os avaliadores realizam, antes da atribuição da nota ou conceito, pelo menos um encontro com colaborador avaliado com o objetivo de discutir o desempenho do avaliado;	X	X				
	Os avaliadores identificam e documentam as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados	X	X	X	X		
E	Elaborar planos, definir objetivos e controlar indicadores e metas de desempenho para a função de "Gestão do Desempenho"	X					
Total de atividades burocráticas previstas:		1	1	1	1	1	1
Total de atividades/práticas estratégicas previstas:		7	7	2	3	2	1

Fonte: A autora (2021)

Conforme apresenta o quadro a seguir, as instituições que preveem, respectivamente, mais atividades estratégicas de “Gestão da qualidade de vida e promoção da saúde” são: Org.1 (6), Org. 4 (6) e Org.5(5). A Org.4 é a única IFE que não prevê nenhuma atividade estratégica. Todas as IFEs preveem como atribuição da unidade de GP as duas atividades burocráticas listadas.

As duas atividades estratégicas de “Gestão da qualidade de vida e promoção da saúde” previstas pela maior quantidade de instituições são: “Desenvolver programa(s) de qualidade de vida no trabalho” e “Elaborar planos, definir objetivos e controlar indicadores e metas de desempenho para a função de "Gestão da qualidade de vida e promoção da saúde".

Quadro: Atividades e práticas previstas em normativos internos como atribuição

da unidade de GP que pertencem ao subsistema “Gestão da qualidade de vida e promoção da saúde”

Atividades e práticas previstas em normativos internos como atribuição da unidade de GP		Org. 1	Org. 2	Org. 3	Org. 4	Org. 5	Org. 6
B	Realizar avaliação de periculosidade e insalubridade	X	X	X	X	X	X
B	Realizar perícias e juntas médicas	X	X	X	X	X	X
E	Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho	Avaliar o ambiente de trabalho Organizacional (realiza pesquisa de clima organizacional, qualidade de vida ou de satisfação com o trabalho) Propor condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho Desenvolver programa(s) de qualidade de vida no trabalho Desenvolver programa de reconhecimento de colaboradores e equipes Executar procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização Executar procedimentos estruturados para identificar os motivos dos pedidos de movimentação interna dos colaboradores da organização	X	X		X	X
			X	X		X	X
			X	X		X	X
			X	X			
			X				
			X	X		X	
E	Elaborar planos, definir objetivos e controlar indicadores e metas de desempenho para a função de "Gestão da qualidade de vida e promoção da saúde"	X	X	X		X	X
Total de atividades burocráticas previstas		2	2	2	2	2	2
Total de práticas estratégicas previstas:		7	2	6	0	5	4

Fonte: A autora (2021)

Apenas as duas universidades pesquisadas preveem em normas internas como atribuição da unidade de GP mais de 50% das atividades estratégicas analisadas, a Org.1 prevê 100% e a Org.2 68%. Entre os IFs, o melhor desempenho foi da Org.3, que possui normas internas prevendo 41% das atividades estratégicas analisadas. A Org.4, a Org.5 e a Org.6 preveem respectivamente, 29%, 32% e 24% das atividades. Apenas uma unidade de GP realiza menos atividades estratégicas do que está previsto em normativos internos como atribuição da área, a Org.6.

Conforme observou Silvério (2020), a previsão de práticas estratégicas para a unidade de GP em normativos facilitam a inclusão das políticas de GP nos temas de discussão das arenas decisórias e, como consequência, a efetiva implementação das mesmas.

Dessa forma, a não previsão em normativos internos de práticas estratégicas de gestão de pessoas como atribuição da unidade de GP pela maioria das IFEs pesquisadas pode estar sendo um fator que está prejudicando a atuação estratégica da área de GP. Destaca-se que “Amparar legalmente e normativamente atribuições estratégicas para a

unidade de GP” foi uma condição que favoreceu a adoção das boas práticas de gestão de pessoas do TCU, segundo as IFEs pesquisadas do Grupo A. Assim como a Org.6, IFE pertencente ao Grupo C, apontou a ausência dessa condição como um fator que prejudicou a adoção das referidas práticas.

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

IFE:	Org.1	Org.2	Org.3	Org.4	Org.5	Org.6
Número total de práticas estratégicas previstas em normativos internos como atribuição da unidade de GP:	34 (100%)	23 (68%)	14 (41%)	10 (29%)	11 (32%)	8 (24%)
Número total de atividades estratégicas efetivamente realizadas	34	23	16	8	12	7

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

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

Objetivos e metas institucionais que dependem da unidade de GP

Agora, iremos analisar objetivos e metas institucionais que dependem da unidade de GP para a sua operacionalização extraídas dos documentos institucionais de planejamento das IFEs pesquisadas. Conforme destacam Teo & Rodwell (2007) e Castro (2018), nas organizações em que há consolidação de planos estratégicos de GP, evidencia-se o deslocamento do foco da unidade para atividades estratégicas, mesmo que se mantenha a atenção sobre o desempenho de atividades operacionais. De forma complementar, Bergue (2020) e Perry (1993) indicam que a implementação de políticas e práticas estratégicas de GP dependem de um processo formal de deliberação estratégica pelo qual se obtém o apoio necessário de gestores e empregados.

Na entrevista, a participante da Org.4 relatou que a instituição possuía dois objetivos/metast institucionais que dependiam da unidade de GP para a sua operacionalização: “Aumentar o corpo docente e o corpo técnico (realizar novas contratações)” e “Capacitar servidores”. Todavia, na análise documental não foram encontrados objetivos e metas para a área de GP nos documentos institucionais da IFE. Ao contatar novamente a entrevistada, ela confirmou que havia se confundido na entrevista e que realmente não há em documentos institucionais objetivos e metas previstos para a unidade de GP.

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

No planejamento quinquenal da instituição Org.1, há um único objetivo estratégico cuja responsabilidade é essencialmente da unidade de GP: “Desenvolver competências e qualidade de vida das pessoas”. Para esse objetivo, há 5 metas de responsabilidade exclusiva da unidade de GP. A unidade de GP da Org.1 é citada como corresponsável por outras 3 metas previstas no planejamento da instituição. Conforme apresenta o quadro Metas institucionais que dependem da unidade de GP para operacionalização, extraídas de documentos institucionais da Org.1, é possível observar que no plano de gestão da IFE constam metas de responsabilidade de quatro subsistemas de GP: “Recrutamento e seleção”, “Capacitação”, “Gestão do Desempenho” e “Gestão da qualidade de vida e promoção da saúde”.

Destaca-se que o participante da Org.1, na entrevista, citou corretamente objetivo institucional que depende diretamente da unidade de GP e mencionou algumas metas de responsabilidade da mesma.

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

Quadro: Metas institucionais que dependem da unidade de GP para operacionalização, extraídas de documentos institucionais da Org.1

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

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

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

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

O planejamento estratégico da Org.3 possui um objetivo estratégico que depende da unidade de GP para sua operacionalização, “Aprimorar a eficiência dos serviços prestados pelos servidores” e 5 metas associadas. Essas metas abrangem apenas 2 subsistemas de GP: “Capacitação” e “Gestão da qualidade de vida e promoção da saúde”.

Na entrevista, o E1 da IFE citou, de forma aproximada, algumas das metas do planejamento institucional que dependem da unidade de GP para sua operacionalização. Identificou-se que a IFE realiza todas as atividades relacionadas à operacionalização de todas as metas da GP previstas no planejamento institucional.

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

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

A Org.5 possui 2 objetivos estratégicos que dependem da unidade de GP: “Promover a capacitação/ qualificação dos servidores com foco nos objetivos estratégicos institucionais” e “Promover e incentivar a qualidade de vida dos servidores”. Destaca-se, entretanto, que no documento institucional da IFE de planejamento quinquenal, não havia metas estabelecidas para os objetivos estratégicos, apenas indicadores. De acordo com o documento, elas seriam calculadas após a primeira medição dos indicadores propostos. Os objetivos e indicadores previstos para a unidade de GP abrangem apenas os subsistemas de GP: “Capacitação” e “Gestão da qualidade de vida e promoção da saúde”. Na entrevista, o participante da Org.5 citou, de forma aproximada, apenas um dos objetivos previstos para a unidade de GP da IFE “Promover a capacitação/ qualificação dos servidores com foco nos objetivos estratégicos institucionais”. Além disso, o mesmo não fez qualquer menção aos indicadores previstos no planejamento institucional para a unidade de GP.

De acordo com o planejamento estratégico da Org.6, há 2 objetivos estratégicos para a área de gestão de pessoas: “Aprimorar as políticas de capacitação e de qualificação dos(as) servidores(as)” e “Promover condições que favoreçam um clima organizacional que propicie o bem-estar” e 4 metas associadas que abrangem apenas os subsistemas de GP: “Capacitação” e “Gestão da qualidade de vida e promoção da

saúde”. Na entrevista, o participante citou de forma aproximada um dos objetivos estratégicos, “Aprimorar as políticas de capacitação e de qualificação dos(as) servidores(as)” . O entrevistado não citou nenhuma das metas da GP. Apesar de estar previsto no planejamento estratégico realizar Pesquisa de Clima Organizacional, o entrevistado negou que a unidade de GP realize tal atividade.

Quadro: Metas institucionais que dependem da unidade de GP para operacionalização, extraídas de documentos institucionais da Org.6

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

Nesta unidade, nós identificamos que das 5 IFEs que possuem objetivos estratégicos voltados para a GP apenas a Org.2, Org.3 e Org.4 realizam as atividades que operacionalizam todas as metas relacionadas a esses objetivos. Essas são as três IFEs que desenvolvem o maior percentual de práticas estratégicas de GP analisadas. Vimos, também, que a previsão em normativos internos de atividades ou práticas de gestão de pessoas estratégicas está relacionada a um maior percentual de atividades estratégicas efetivamente realizadas. Na próxima unidade, analisaremos outro fator apontado pela literatura como interferente na capacidade da área de GP de atuar de maneira estratégica: a estrutura da unidade de GP.



Unidade 4: Estrutura das unidades de Gestão de Pessoas da IFEs

Nesta unidade, iremos caracterizar a estrutura organizacional da unidade de GP das instituições pesquisadas: nível hierárquico da unidade, nível de centralização/descentralização das atividades de GP, perfil de atribuições das subunidades e das funções comissionadas. A estrutura da unidade de GP é um dos fatores amplamente reconhecidos pela literatura como interferentes na capacidade da área de GP de desenvolver políticas e práticas estratégicas de GP.¹⁴

Em três IFEs, a unidade de GP ocupa o maior nível na cadeia hierárquica, sendo uma das pró-reitorias da instituição, com o gestor máximo recebendo a função comissionada Cargo de Direção 2 (CD2), são elas: Org.1, Org.2 e Org.4. Nas demais IFEs a unidade tem status de diretoria sistêmica subordinada ao Reitor e o gestor máximo recebe uma CD3. A Org.1 e Org.2 não possuem unidades de GP descentralizadas (fora da Reitoria). Todos os IFs possuem unidades de GP descentralizadas nos campi. As IFEs com a maior quantidade de CDs em subunidades da GP são a Org.1 e a Org.3. Porém, em relação ao número total de CDs da IFE, a Org.1 tem o maior percentual, 7% do total.

A Org.4 é a instituição com o maior quantidade de Funções Gratificadas (FGs) em subunidades da GP, 30 FGs, 11% do total da IFE, sendo que 21 delas estão nas

¹⁴ CORTÊS, 2016; BERGUE, 2020; CAMÕES; MENESES, 2016; CASTRO, 2018; CÔRTEZ; MENESES, 2018; JACKSON et al., 2014; PAAUWE, 2004; SILVÉRIO, 2020

unidades descentralizadas. No entanto, destas 30 FGs, apenas 2 delas estão em subunidades responsáveis por atividades predominantemente estratégicas. A Org.4 também é a IFE com maior número de funções comissionadas (Cargos de Direção e Funções Gratificadas) na GP, 35 funções comissionadas, 9% do total da IFE. Todavia, apenas 3 dessas funções comissionadas estão em subunidades responsáveis por atividades estratégicas. Destaca-se que nos IFs a maior parte das FGs também está distribuída nas unidades descentralizadas.

A IFE com o maior número de funções comissionadas em subunidades responsáveis por atividades predominantemente estratégicas é a Org.1, com 9 funções comissionadas, representando 36% do total de funções comissionadas da unidade de GP. Em seguida, está a Org.2 com 7 funções, 35% do total de funções da GP. Os IFs possuem um percentual de funções comissionadas em subunidades responsáveis por atividades estratégicas muito inferior ao das duas universidades, não ultrapassando 12% do total das funções da GP. A Org.3, Org.4 e Org.5 possuem apenas 3 funções comissionadas em subunidades responsáveis por atividades estratégicas e a Org.6, 2. Dessa forma, esses dados evidenciam que na estrutura organizacional da unidade de GP dos IFs há número muito reduzido de subunidades responsáveis por atribuições estratégicas, enquanto que nas universidades pesquisadas, cerca de um terço das subunidades da GP são responsáveis por atribuições estratégicas.

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

Entre os IFs, três possuem subunidade específica com FG ou CD para a realização de atividades estratégicas de “Capacitação”, a Org.3, Org.4 e Org.5. Apenas a Org. 6 possui subunidade específica para realização de atividades de “Gestão do Desempenho”. Nenhum IF possui subunidade responsável pela realização das atividades estratégicas exclusivamente de “Gestão da Qualidade de Vida e Promoção da Saúde” ou subunidade responsável pelo planejamento da unidade de GP e atividades estratégicas de “Recrutamento e Seleção”. Em todos os IFs apenas uma subunidade é responsável concomitantemente por atividades burocráticas (perícias, avaliação de periculosidade/ insalubridade) e estratégicas de “Gestão da Qualidade de Vida e

Promoção da Saúde”.

Das 11 atividades burocráticas de GP analisadas, a Org.3 é a IFE que mais delega a realização das mesmas para unidades de GP descentralizadas, 5 atividades, 45,5% do total. A Org.5 e Org.6 descentralizam, respectivamente, 27% e 18% do total das atividades burocráticas analisadas. Já a Org.4 descentraliza apenas 7,4%. A Org.3 é a única IFE que descentraliza as atividades estratégicas de GP, 4 das 17 atividades estratégicas que realiza.

Quadro: Caracterização da estrutura da unidade de GP

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

responsável pela realização das atividades estratégicas exclusivamente de “Capacitação”?						
Possui subunidade com CD ou FG responsável pela realização das atividades estratégicas exclusivamente de “Gestão do Desempenho”?	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não
Possui subunidade responsável pela realização das atividades estratégicas exclusivamente de “Gestão da Qualidade de Vida e Promoção da Saúde”?	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não
Possui subunidade responsável pela realização das atividades estratégicas de “Recrutamento e Seleção”?	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não
Possui subunidade com CD ou FG responsável pelo Planejamento da unidade de GP	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não
Percentual de funções comissionadas em subunidades responsáveis por atividades estratégicas de GP em relação ao número total de funções comissionadas da GP:	36%	35%	12%	9%	12%	11%
Percentual de atividades burocráticas analisadas realizadas de forma descentralizada	0%	0%	45,5%	7,4%	27%	27%
Percentual de atividades estratégicas analisadas realizadas de forma descentralizada	0%	0%	23,5%	0%	0%	0%

Esta unidade buscou caracterizar a estrutura organizacional das unidades de GP das instituições pesquisadas. Retomaremos a análise desses dados na Unidade 7.



Unidade 5: Recursos humanos e materiais controlados pelas unidades de Gestão de Pessoas da IFEs

Na unidade 5 iremos caracterizar os “Recursos da unidade de GP” das IFEs pesquisadas, uma das categorias de fatores apontados na literatura que interferem na capacidade da área de GP atuar de maneira estratégica. Esta categoria refere-se à quantidade e qualidade dos recursos humanos e materiais controlados pela unidade de GP (CÔRTEZ, 2016).

Recursos humanos das unidades de GP

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

A Org.3, Org.1 e a Org.2 são as instituições com o maior número de servidores da GP realizando as atividades estratégicas de GP analisadas. Essas possuem, ao todo, respectivamente 73, 48 e 32 pessoas realizando as atividades estratégicas GP analisadas. Destaca-se que o número elevado de servidores que realizam as atividades estratégicas na Org.3 deve-se às 4 atividades estratégicas executadas de forma descentralizada na IFE. Essas 4 atividades são realizadas por 58 servidores das unidades descentralizadas e

5 servidores da Reitoria. Para as outras 13 atividades/práticas estratégicas desenvolvidas de forma centralizada há mais 10 servidores responsáveis, lotados na Reitoria. Nos outros 3 IFs pesquisados, o número de servidores responsáveis pelas atividades estratégicas analisadas é bem reduzido. A Org.5 e Org.6 possuem 13 servidores executando essas atividades e a Org.4 9 servidores.

A Org.1 é a única instituição pesquisada cujo gestor máximo de GP possui pós-graduação ou fez o trabalho de conclusão de curso na área de GP, assim como é a IFE com a maior quantidade de servidores com essa qualificação, 180 servidores. Na Org.2, há 80 servidores atuando com pós-graduação ou que realizaram o trabalho de conclusão de curso na área de GP. Entre os IFs, o melhor resultado é da Org.3, com 5 servidores que possuem essa qualificação.

Entre os participantes da pesquisa indicados pelas IFEs, como um servidor com conhecimento abrangente das atividades desenvolvidas pela unidade de gestão de pessoas e do Planejamento Estratégico da instituição, apenas o entrevistado da Org.1 soube relatar com precisão o objetivo estratégico de responsabilidade da unidade de GP. Os entrevistados da Org.2, Org.3, Org.5 e Org.6 relataram de forma aproximada alguns objetivos e metas institucionais que dependiam da unidade de GP para sua operacionalização. O participante da Org.4 citou objetivos ou metas que não estavam no planejamento estratégico da instituição.

Destaca-se, novamente, que não há objetivos e metas no planejamento estratégico da Org.4 que dependam diretamente da unidade de GP. O quadro Caracterização dos recursos humanos da unidade de GP apresenta em detalhes a caracterização dos recursos humanos da unidade de GP das IFEs pesquisadas.

Quadro: Caracterização dos recursos humanos da unidade de GP

IFE:	Org.1	Org.2	Org.3	Org.4	Org.5	Org.6
Nº de servidores que trabalham na unidade central de GP	229	147	30	34	24	40
Nº de servidores que trabalham nas unidades descentralizadas de GP	0	0	58	25	35	14
Nº total de servidores que trabalham na GP da IFE	229	147	88	59	59	54
Percentual de servidores da IFE que trabalham na GP	4,24%	2,4%	3,07%	2,64%	2,57%	3,05
Relação de servidores que trabalham na GP por servidor da IFE	1 para 24	1 para 42	1 para 33	1 para 38	1 para 39	1 para 32
Nº de servidores que realizam as atividades estratégicas analisadas	48	32	73	9	13	13
Gestor máximo de GP possui pós-graduação ou fez o trabalho de conclusão de curso na área de GP?	Sim	Não	Não	Não	Não	Não
Percentual de servidores na unidade de GP com pós-graduação ou que fez o trabalho de conclusão de curso na área de GP	79%	54%	6%	3%	7%	sem dado
O entrevistado demonstrou conhecer os objetivos e metas institucionais de responsabilidade da unidade de GP?	Sim	Sim, parcialmente	Sim, parcialmente	Não	Sim, parcialmente	Sim, parcialmente

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

A Org.1 e a Org.2 possuem, respectivamente, 1,1 e 2 servidores realizando inclusões e alterações cadastrais de dados funcionais de servidores e pensionistas para cada mil servidores da instituição. Já a Org.3 e a Org.5 possuem, respectivamente, 23 e 16,1 servidores executando a atividade para cada mil servidores da IFE. Salienta-se que nestes dois IFs essa atividade é descentralizada para os câmpus, enquanto que na Org.1 e na Org.2 a atividade é centralizada na reitoria.

Para realizar lançamentos na folha de pagamento, há, novamente, uma grande disparidade na quantidade de servidores realizando a atividade nas diferentes IFEs pesquisadas. A única IFE que descentraliza esta atividade é a Org.3 e, dessa forma, possui 22 pessoas realizando a atividade para cada mil servidores da IFE. As IFEs que

não descentralizam a atividade (Org.1, Org.2, Org.4, Org. 7 e Org.6), possuem entre 1,1 a 5,7 servidores realizando lançamentos da folha de pagamento para cada mil servidores. Entre os IFS, a Org.5 é a que menos designa servidores para realizar essa atividade, apenas 1,3 para cada mil servidores. Destaca-se que a Org.5 é uma das IFEs pesquisadas que utiliza um sistema que automatiza lançamentos na folha de pagamento.

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

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

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

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

Fonte: A autora (2021)

Entre os IFs, em que o percentual de atividades/práticas estratégicas

desenvolvidas não ultrapassa 50% do total, as unidades de GP possuem seus recursos humanos focados em atividades operacionais e, no geral, demandam uma quantidade maior de servidores para a realização das mesmas atividades burocráticas, comparando com as universidades estudadas. Esses dados, vão ao encontro do que Castro (2018) Fonseca, Meneses (2016); Truss (2009); Moura e Souza (2016) pontuam, de que possuir uma unidade de GP focada em atividades operacionais acaba sendo um importante entrave à implementação de práticas estratégicas de GP.

Recursos materiais das unidades de GP

Apenas as IFEs Org.1, Org.3 e Org.6 relataram que destinaram recursos orçamentários para a realização de projetos estratégicos da unidade de GP no ano de 2020. Essas instituições destinaram, respectivamente, 887 mil, 679 mil e 54 mil reais para a execução de projetos estratégicos da unidade de GP em 2020. Em relação aos recursos destinados à capacitação de servidores, outro tipo de recurso financeiro controlado pelas unidades de GP pesquisadas, as IFEs que controlaram o maior volume de recursos dessa natureza em 2020 são a Org.3 e a Org.1. Porém, em relação ao recurso médio de capacitação gasto por servidor da IFE, a Org.6 e a Org.5 possuem um valor maior que a Org.1. As IFEs que controlam proporcionalmente o maior recurso para capacitação de servidores são, respectivamente, a Org.3, a Org.6 e a Org.5. As IFEs com a menor média de recurso de capacitação por servidor são a Org.2 e a Org.4.

Conforme destaca Castro (2018), para deslocar o foco das atividades da unidade de GP para atividades estratégicas e acelerar o trâmite de processos de trabalho tradicionalmente burocráticos, uma saída é a adoção de sistemas informatizados de GP. Na entrevista, os participantes da Org.1, Org.2, Org.3 e Org.6 relataram que consideram que a IFE possui sistemas informacionais que atendem às principais demandas de gestão de dados e automatização de procedimentos da GP. Mesmo assim, esses destacaram que ainda há muito a aprimorar e avançar, quando se trata de um sistema único que atenda às demandas da unidade de GP. Os entrevistados da Org.4 e da Org.5 responderam que não possuem sistemas que atendem às principais demandas de gestão de dados e automatização de procedimentos da GP. De acordo com o entrevistado, a Org.4 utiliza basicamente planilhas eletrônicas para a gestão de dados de GP. Já o entrevistado da Org.5 disse que a IFE utiliza uma série de sistemas informatizados, porém eles não são integrados, o que acaba gerando retrabalho. Destaca-se que apenas as IFEs Org.5 e Org.6 possuem um sistema que automatiza lançamentos na folha de pagamento.

Quadro: Caracterização dos recursos materiais da unidade de GP.

Caracterização dos recursos materiais da unidade de GP	Org.1	Org.2	Org.3	Org.4	Org.5	Org.6
Orçamento executado, em 2020, para a realização de projetos estratégicos da unidade de GP	887 mil	0	679 mil	0	0	54 mil
Orçamento executado com capacitação de servidores, em 2020, em reais.	580 mil	560 mil	2,8 milhões	131 mil	406 mil	435 mil
Recurso utilizado em capacitação de servidores, em 2020, dividido pelo nº total de servidores da IFE	108 reais	91 reais	979 reais	59 reais	177 reais	246 reais
Entrevistado considera que a IFE possui sistemas informacionais que atendem às principais demandas de gestão de dados e automatização de procedimentos da GP?	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim
Possui sistema que automatiza lançamentos na folha de pagamento?	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim

Fonte: A autora (2021)

A Unidade 5 buscou caracterizar os recursos materiais controlados pelo setor de GP das instituições pesquisadas. Na Unidade 7, analisaremos novamente os dados apresentados aqui.



Unidade 6: A atuação da alta administração na promoção da gestão estratégica da unidade de GP

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

Das 11 práticas avaliadas, 3 delas são adotadas pela alta administração de todas as IFEs pesquisadas: “segregar as funções relativas à área de gestão de pessoas”, “receber apoio de corpo colegiado formalmente responsável por auxiliá-la na tomada de decisões estratégicas relativas à gestão de pessoas” e “monitorar o desempenho da gestão de pessoas”. Apenas os entrevistados da Org.1 e da Org.2 afirmaram que a alta administração de sua IFE adotavam todas as práticas analisadas para promover a gestão estratégica da área de GP. Entre os IFs, o melhor resultado alcançado está na Org.3, cujo entrevistado afirmou que a alta administração adota 9 das 11 práticas avaliadas. Em seguida, está a Org.6, cuja alta gestão adota 8 práticas, Org.4 e Org.5 com apenas 5 práticas adotadas.

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

Práticas adotadas pela alta gestão na promoção da GEP:	Instituições pesquisadas					
	Org.2	Org.3	Org.4	Org.6	Org.7	Org.9
3132. A alta administração da sua instituição estabeleceu modelo de gestão de pessoas?	✓	✓	✓	✓	✓	✓
a) A alta administração segregou as funções relativas à área de gestão de pessoas?	✓	✓	✓	✓	✓	✓
b)A alta administração recebe apoio de corpo colegiado (p.ex.: comitê composto por integrantes dos diversos setores da organização) formalmente responsável por auxiliá-la na tomada de decisões estratégicas relativas à gestão de pessoas?	✓	✓	✓	✓	✓	✓
c)A alta administração definiu as responsabilidades dos envolvidos no processo de planejamento da força de trabalho?	✓	✓		✓		✓
d)Há objetivos, indicadores e metas para a gestão de pessoas?	✓	✓	✓		✓	✓
e) Os objetivos, indicadores e metas para a gestão de pessoas são divulgados?	✓	✓				✓
2152. A liderança da sua instituição monitora o desempenho da gestão de pessoas?	✓	✓	✓	✓	✓	✓
a) As rotinas de monitoramento do desempenho da gestão de pessoas estão definidas?	✓	✓	✓			
b) Há acompanhamento na execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecida?	✓	✓	✓		✓	
c) Os indicadores de desempenho da gestão de pessoas estão implantados (há coleta e análise dos dados necessários à medição de desempenho)?	✓	✓	✓			
d)Relatórios de medição de desempenho da gestão de pessoas estão disponíveis à liderança?	✓	✓	✓			✓
total de subpráticas adotadas pela alta administração:	11	11	9	5	5	8
Percentual adotado do total de práticas listadas:	100%	100%	81%	45%	45%	72%

Fonte: A autora (2021)

De acordo com Araújo (2018); Truss (2003); Cortês (2016); Araújo (2019); Camões e Meneses (2016); Fonseca e Meneses (2016); Cortês e Meneses (2019), o apoio fornecido pela alta administração à área de GP é um fator que interfere na capacidade da área de atuar de maneira estratégica. De forma coerente, os dados apresentados nesta unidade indicam que as duas IFEs, cuja alta administração adota mais práticas que promovem a gestão estratégica para a área de gestão de pessoas, são as IFEs que desenvolvem mais atividades e práticas estratégicas de GP.

A Unidade 5 buscou caracterizar os recursos materiais controlados pelo setor de GP das instituições pesquisadas. Na Unidade 7, analisaremos novamente os dados apresentados aqui.



Unidade 7: Condições intraorganizacionais que favorecem a atuação estratégica da unidade de GP das IFEs

Na última unidade deste módulo, iremos analisar de forma integrada os dados apresentados nas unidades anteriores. No quadro a seguir, destacamos os principais dados coletados nas IFEs, que representam fatores que a literatura aponta como interferentes na capacidade das unidades de GP de atuar de maneira estratégica. Para facilitar a análise destes dados, inserimos na primeira linha do quadro o percentual de atividades/práticas estratégicas desenvolvidas por cada IFE pesquisada.

Destacamos em verde claro as IFEs que naquele fator analisado possuem as características mais favoráveis à atuação estratégica da unidade de GP apontadas pela literatura. Neste quadro, incluímos também os dados sobre os fatores que favoreceram ou prejudicaram a adoção das boas práticas de governança e gestão de pessoas do TCU, segundo a opinião dos entrevistados.

A letra “P” em itálico e na cor vermelha representa um fator que foi considerado pelo entrevistado da IFE uma condição presente na instituição que favoreceu a adoção das boas práticas de GP do TCU. Já a letra “A” representa que um fator foi considerado pelo entrevistado uma condição ausente que prejudicou a adoção das referidas práticas.

Quadro: Caracterização da estrutura, dos recursos, das normas internas e o apoio

da alta administração para o desenvolvimento das atividades estratégicas de GP

Categori a do Fator (f)	IFE:	Org .1	Org .2	Org .3	Org .4	Org .5	Org .6
		PERCENTUAL DE ATIVIDADES ESTRATÉGICAS REALIZADAS:	100 %	67 %	47 %	24 %	35 %
Estrutura da unidade de GP	A unidade de GP tem status de uma pró-reitoria, ou seja, está situada no topo do Organograma da IFE ?	Sim	Sim <i>P</i>	Não	Sim	Não	Não
	Possui unidades de GP descentralizadas nos <i>campi</i> ?	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
	Nº Total de funções comissionadas na GP (FGs e CDs)	25	20	26	35	26	19
	Nº de FGs nas unidades de GP descentralizadas	0	0	20	21	14	10
	Nº de subunidades responsáveis por atividades estratégicas de GP	9 <i>P</i>	7 <i>P</i>	3 <i>P</i>	3 <i>P</i>	3 <i>A</i>	2
	Percentual de subunidades da GP responsáveis por atividades estratégicas	36 % <i>P</i>	35 % <i>P</i>	12 % <i>P</i>	9% <i>P</i>	12 % <i>A</i>	11 %
	Possui subunidade com CD ou FG responsável pela realização das atividades estratégicas exclusivamente de “Capacitação”?	Sim <i>P</i>	Sim <i>P</i>	Sim <i>P</i>	Sim <i>P</i>	Sim <i>A</i>	Não
	Possui subunidade com CD ou FG responsável pela realização das atividades estratégicas exclusivamente de “Gestão do Desempenho”?	Sim <i>P</i>	Sim <i>P</i>	Não	Sim	Não <i>A</i>	Não
	Possui subunidade responsável pela realização das atividades estratégicas exclusivamente de “Gestão da Qualidade de Vida e Promoção da Saúde”?	Sim <i>P</i>	Sim <i>P</i>	Não	Não	Não <i>A</i>	Não
	Possui subunidade com CD ou FG responsável pelo Planejamento da unidade de GP	Sim <i>P</i>	Sim <i>P</i>	Não	Não	Não <i>A</i>	Não
	Realiza atividades relacionadas a todas as metas institucionais de responsabilidade da GP?	Sim <i>P</i>	Sim <i>P</i>	Sim	Não	Não	Não
Recursos da unidade de GP	Nº Total de servidores que trabalham na GP da IFE	229 <i>P</i>	147 <i>P</i>	88 <i>A</i>	59 <i>P/A</i>	59 <i>A</i>	54 <i>A</i>
	Relação de servidores que trabalham na GP por servidor da IFE	1 para 24 <i>P</i>	1 para 42 <i>P</i>	1 para 33 <i>A</i>	1 para 38 <i>P/A</i>	1 para 39 <i>A</i>	1 para 32 <i>A</i>
	Nº de servidores da GP responsáveis pelas atividades estratégicas analisadas	48 <i>P</i>	32 <i>P</i>	73 <i>A</i>	9 <i>P/A</i>	13 <i>A</i>	13 <i>A</i>
	Média aritmética de servidores responsáveis por atividade burocráticas analisadas ¹ para cada 1000 (mil) servidores da IFE	1,3	1,6	22,3	6,4	11,6	5,6
	Percentual de servidores na unidade de GP com pós-graduação ou que fez o trabalho	79 %	54 %	6%	3%	7% <i>A</i>	sem dad

	de conclusão de curso na área de GP	P	P				o A
	Gestor máximo de GP possui pós-graduação ou fez o trabalho de conclusão de curso na área de GP?	Sim P	Não	Não P	Não	Não A	Não A
	Recurso utilizado em capacitação de servidores, em 2020, dividido pelo nº total de servidores da IFE	108 reais	91 reais	979 reais P	59 reais A	177 reais	246 reais
	Orçamento executado, em 2020, para a realização de projetos estratégicos da unidade de GP (excluindo recursos de capacitação).	887 Mil	0	679 mil P	0 A	0	54 mil
	Entrevistado considera que a IFE possui sistemas informacionais que atendem às principais demandas de gestão de dados e automatização de procedimentos da GP?	Sim	Sim P	Sim P	Não A	Não	Sim
Normas internas	Há a previsão no Planejamento Estratégico da organização de objetivos estratégicos voltados para a unidade de GP	Sim P	Sim P	Sim	Não	Sim	Sim
	Percentual previsto das atividades/práticas estratégicas analisadas em normativos internos como atribuição da unidade de GP	100 % P	68 % P	41 %	29 %	32 %	24 % A
Políticos	Percentual de práticas adotadas pela alta administração para promover a gestão estratégica para da área de GP	100 % P	100 % P	81 % P	45 %	45 %	64 %
	Apoio da alta administração (Receber suporte decisório)	P	P	P			
	Habilidade política da liderança de GP (Capacidade do dirigente de GP de influenciar atores e grupos de interesse)	P	P	P			
	Continuidade administrativa (Estabilidade das coalizões e baixa rotatividade de gestores)	P	P		A		
	Presença da unidade de GP nas arenas decisórias (Presença da unidade de GP nas arenas decisórias, com liberdade para discutir, formular, monitorar e revisar propostas para a área)	P	P	P			

Fonte: A autora (2021)

Estar posicionado no nível estratégico da organização é um dos fatores apontados pela literatura como favorável à atuação estratégica da área¹⁵. Nas IFEs Org.1, Org.2 e Org.4 a unidade de GP é uma unidade que está localizada no topo do Organograma da instituição. A Org.1 e a Org.2 são as duas IFEs que realizam o maior percentual de atividades estratégicas analisadas e, para o entrevistado da Org.2, a elevação da unidade

¹⁵ ARAÚJO, 2019; CARVALHO et. al. 2009; CASTRO, 2018; CORTÊS; MENESES 2019; 2008; FONSECA, 2013; MOURA; SOUZA, 2016; SILVÉRIO, 2020; TRUSS 2003

de GP da IFE ao status de pró-reitoria foi um fator que favoreceu a adoção de práticas estratégicas de GP. No entanto, para Org.4 apenas estar posicionada no nível mais alto da hierarquia parece não ter influenciado na capacidade da unidade de GP de adotar práticas estratégicas de GP. A IFE realiza apenas 32% das atividades estratégicas analisadas, o segundo pior resultado entre as instituições pesquisadas. Esse dado corrobora o que Sheehan (2005) apontou que a presença de gestores de recursos humanos em níveis altos na hierarquia não é o suficiente para a atuação estratégica da área.

Outro fator analisado foi o nível de centralização e descentralização da unidade de GP. Há autores que apontam que algumas intervenções da GP precisam ser descentralizadas para os gerentes de linha para garantir a atuação estratégica da GP (TEO, 2000). Outros pesquisadores apontam para a influência positiva da descentralização da unidade de GP na implementação de práticas e políticas estratégicas da área. Estes advogam que a descentralização da unidade de GP melhora a compreensão da realidade e das peculiaridades de cada unidade administrativa, favorecendo a implementação de políticas estratégicas de GP. (CASTRO, 2018; HARRIS, 2005; PODGER, 2017; TRUSS, 2008;). Porém, recentemente, um estudo realizado na administração pública federal concluiu que não é possível determinar qual o tipo de estrutura organizacional da unidade de GP (centralizada ou descentralizada) que mais dificulta ou favorece à implementação de políticas e práticas estratégicas de GP (ARAÚJO, 2019).

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

corroboram as considerações de Silva et. al. (2019) sobre a estrutura organizacional dos órgãos da APF, ainda centrada na realização de atividades de departamento pessoal (burocráticas).

Na Org.1 e Org.2 há, respectivamente, 9 e 7 subunidades de GP responsáveis por atividades estratégicas, e ambos entrevistados dessas instituições consideram que a “Estrutura da unidade de GP” na sua IFE foi um fator que favoreceu a adoção de práticas estratégicas de GP. Nos IFs que optaram pela descentralização da GP, há, no máximo, 3 subunidades responsáveis por atividades estratégicas. No entanto, a presença da condição “Estrutura da unidade de GP” aparece como um fator citado que favoreceu a adoção de práticas estratégicas de GP pelas Orgs. 4 e Org. 6, pois na entrevista, os participantes consideraram que possuir uma subunidade específica responsável pela capacitação de servidores foi um fator que favoreceu a adoção da prática “Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores”.

Outro dado observado é que as IFEs com unidades descentralizadas de GP acabaram despendendo muitos servidores para a realização de atividades burocráticas, tais como realizar lançamentos na folha de pagamento. A Org.3, por exemplo, necessita uma quantidade de servidores na GP 20 vezes maior do que a Org.1 para realizar lançamentos na folha de pagamento (para cada 1000 servidores da instituição). Destaca-se que os servidores que atuam nas unidades descentralizadas dos IFs atuam como uma equipe multifuncional, realizando todas as atividades de GP descentralizadas. Uma hipótese é que com equipes que não são especialistas o tempo de execução e os erros cometidos em cada atividade acabam sendo maiores. Conforme apontaram Castro (2018) e Teo & Rodwell (2007), a execução bem-sucedida de atividades operacionais é premissa para que se busque a realização de atividades de cunho estratégico. Dessa forma, infere-se que a realização de atividades de GP operacionais de forma ineficiente pelos IFs pode estar prejudicando a realização de atividades estratégicas.

Diferente do que apontaram alguns pesquisadores, (Castro, 2018; Harris, 2005; Truss, 2008; Podger, 2017), constatou-se que as IFEs que não descentralizaram a GP realizam um percentual muito maior de atividades estratégicas do que as IFEs com unidades descentralizadas de GP. Destaca-se, no entanto, que é difícil comparar pesquisas realizadas em organizações diferentes sobre a influência da descentralização da unidade de GP na capacidade da área de atuar de maneira estratégica. Nas pesquisas e trabalhos dos autores supracitados, o grau de descentralização benéfico à gestão estratégica de pessoas não é objetivamente mensurado ou descrito, dificultando, dessa forma, teorizações ou comparações com a realidade deste estudo. Outra questão

importante é que nestes estudos subentende-se que as atividades de GP que se beneficiam da descentralização seriam as de natureza estratégicas. No presente estudo, apenas uma das IFEs havia descentralizado atividades estratégicas de GP. As outras três IFEs com unidades de GP descentralizadas nos campi haviam descentralizado a realização apenas das atividades burocráticas.

Por que os IFs podem ter optado por realizar as atividades burocráticas de GP de forma descentralizada?

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

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

Dessa forma, é possível observar alguns fatores que podem estar relacionados com a opção dos IFs em realizar as atividades burocráticas de gestão de pessoas de forma descentralizada, em cada *campi*:

- 1- O primeiro deles é que muitos campi de IFs, antes de incorporados a um Instituto Federal, eram escolas técnicas/agrotécnicas ou UNEDs com autonomia administrativa e que já realizam atividades burocráticas de gestão de pessoas.
- 2- Outro fator é que as portarias publicadas pelo MEC sobre dimensionamento dos IFs, delimitaram aos campi uma grande quantidade de cargos de nível médio e superior e de funções comissionadas e à Reitoria, um quadro enxuto de servidores e funções. Uma

hipótese a ser considerada é que esses normativos podem ter influenciado os IFs a terem optado por descentralizar para os campi a Gestão de Pessoas, visto que para manter centralizada na Reitoria seria preciso mais servidores e funções.

- 3- A distância geográfica entre os campi e a Reitoria também pode ter sido um fator para a escolha de descentralizar a gestão de pessoas nos IFs, visando, dessa forma, fazer chegar até onde o servidor está os serviços ofertados pela unidade de GP.

A integração estratégica da área de GP, ou seja, existência de alinhamento vertical (coerência dos objetivos e atribuições da área de GP com os objetivos organizacionais) e de alinhamento horizontal (coerência interna dos subsistemas de GP) é um dos fatores apontados pela literatura como favoráveis à atuação estratégica da unidade de GP. Em consonância com a literatura, observou-se que nas duas IFEs, cujas unidades de GP desenvolvem mais atividades estratégicas (as universidades Org 2 e Org. 3), é possível constatar um maior alinhamento da estrutura e das atribuições regimentais das subunidades da GP com os objetivos estratégicos, na comparação com as demais IFEs, em que o percentual de atividades/práticas estratégicas desenvolvidas é inferior a 50% (os IFs, Org. 4, Org. 6, Org. 7, Org. 9). Na Org.1 e na Org. 3, 35% das subunidades da GP são responsáveis por atividades que operacionalizam objetivos organizacionais, essas subunidades são responsáveis por atividades estratégicas de: “Planejamento da unidade de GP” “Capacitação”, “Gestão do Desempenho”, “Recrutamento e Seleção” “Gestão da Qualidade de Vida e Promoção da Saúde”.

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

A maioria dos IFs conta apenas com uma subunidade específica que tem como principal atribuição a realização de atividades estratégicas de capacitação. Em todos os IFs o percentual de subunidades de GP com atribuições estratégicas é inferior a 13% do total, e apenas a Org. 4 realiza atividades que operacionalizam todas as metas previstas para a área de GP no plano estratégico organizacional.

Segundo autores¹⁶, possuir servidores bem qualificados e em quantidade suficiente para execução das atribuições burocráticas e estratégicas é um dos fatores que

¹⁶ Araújo (2019); Camões e Meneses (2016); Silvério (2020), Sheehan (2005); Moura e Souza (2016); Cortês (2016); Fonseca e Meneses (2016), Truss (2003)

favorece a atuação estratégica das unidades de GP. De forma coerente com o que foi apontado por esses pesquisadores, a IFE que realiza a maior quantidade de atividades estratégicas de GP é também a IFE com o maior número e percentual de servidores trabalhando na unidade de GP. A Org.1 possui 229 servidores atuando na GP, o que representa 1 servidor atuando na GP para cada 24 servidores da IFE. A Org.2, segunda IFE que mais realiza atividades estratégicas de GP, também possui um número alto de servidores atuando na GP, 147, porém esse número representa apenas 1 servidor atuando na GP para cada 42 servidores da IFE, menor relação entre as IFE pesquisadas. Para os entrevistados de ambas instituições, contar com servidores qualificados e em número adequado foi um fator que favoreceu a adoção de práticas estratégicas de GP.

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

As duas IFEs que mais realizam atividades estratégicas possuem, respectivamente, 48 e 32 pessoas responsáveis por tais atividades, uma quantidade quase três vezes maior do que as IFEs que menos realizam atividades estratégicas. A IFE com mais servidores responsáveis por atividades estratégicas de GP é a Org.3, com 73 servidores. Porém, destes 73 servidores, apenas 15 servidores, lotados na Reitoria, realizam quase a totalidade das atividades estratégicas de GP realizadas pela Org. 4. Lotadas nas unidades descentralizadas, há 58 pessoas responsáveis por 4 atividades estratégicas de GP.

Em consonância com os estudos que apontam que a qualificação da liderança e dos recursos humanos de GP é um fator que favorece a atuação estratégica da unidade de GP, a Org.1 e a Org.2 são as duas IFEs com maior percentual de servidores atuando na GP com qualificação na área de GP. O entrevistado da Org.1 também foi o participante que demonstrou maior conhecimento sobre as potenciais contribuições da área de GP em uma IFE e sobre os objetivos e metas institucionais previstas para a unidade de GP. Os entrevistados da Org.2, Org.3, Org.5 e Org.6 demonstraram conhecer parcialmente os objetivos da GP previstos no planejamento estratégico da instituição. O entrevistado da Org.4, segunda IFE que menos realiza atividades estratégicas, demonstrou desconhecer o planejamento estratégico da IFE, pois citou objetivos para a área de GP que não existiam. Destaca-se que esses entrevistados foram indicados pela IFE como um servidor que possuía conhecimento sobre o planejamento estratégico da instituição.

Os entrevistados da Org. 2 e Org.3 consideraram que a alta qualificação da

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

Possuir recursos materiais e a tecnologia necessários ao desempenho de atribuições burocráticas e estratégicas está entre os fatores apontados pela literatura como facilitadores da adoção de políticas e práticas estratégicas pela unidade de GP na APF. De forma coerente à literatura, identificou-se que as instituições com o maior orçamento para execução de projetos estratégicos da unidade de GP (excluindo-se recursos de capacitação), em 2020, foram a Org.1 e a Org.3, ambas estão entre as três IFEs pesquisadas que mais desenvolvem atividades estratégicas.

Porém, em relação a outro tipo de recurso financeiro controlado pela unidade de GP, o recurso destinado à capacitação de servidores, entre as instituições com a maior média de recurso de capacitação por servidor, está apenas um das três IFEs que mais desenvolvem atividades estratégicas, a Org.3. De forma coerente com esse dado, para o entrevistado da Org. 4, a presença da condição “recursos materiais da unidade de GP” foi um fator que favoreceu a adoção de práticas estratégicas de GP. Já para o entrevistado da Org.2, possuir sistemas informatizados que atendessem as demandas da unidade de GP foi uma condição que favoreceu a adoção das boas práticas de governança e gestão de pessoas do TCU.

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

Os dados levantados nessa pesquisa corroboram as descobertas de estudos anteriores realizados na APF sobre a influência das normas internas na capacidade da unidade de GP de atuar de maneira estratégica. Conforme autores¹⁷, amparar legalmente e normativamente atribuições estratégicas para a unidade de GP é uma das condições que favorecem a atuação estratégica da unidade de GP na APF. As duas IFEs com maior percentual de práticas estratégicas previstas em normativos internos são as duas IFEs que efetivamente realizam o maior percentual de atividades estratégicas. Os entrevistados destas IFEs também consideraram que prever práticas estratégicas de GP em

¹⁷ Silvério (2020); Fonseca (2013); Cortês (2016); Fonseca e Meneses (2016); Cortês e Meneses (2019)

normativos internos também é uma condição que favoreceu a adoção de práticas estratégicas pela unidade de GP.

Por outro lado, prever no Planejamento Estratégico da organização objetivos estratégicos voltados para a unidade de GP não foi um fator possível de ser relacionado com a capacidade das unidades de GP pesquisadas de desenvolver atividades estratégicas. Das 6 IFEs pesquisadas, apenas uma delas não previa objetivos estratégicos voltados para a GP, a Org.4. A formalização do alinhamento estratégico da área de GP foi apontada por autores¹⁸ como uma condição favorável à atuação estratégica da unidade de GP. No entanto, esta pesquisa identificou duas IFEs com objetivos previstos para a área de GP, mas que realizam um percentual baixo das atividades estratégicas analisadas, a Org.5 e a Org.6. Além disso, das 5 IFEs que possuem objetivos estratégicos voltados para a GP, apenas a Org.1, Org.2 e Org.3 realizam as atividades que operacionalizam todas as metas relacionadas a esses objetivos. A presença da condição “Formalização do alinhamento estratégico da área de GP” foi considerada um fator que favoreceu a adoção de práticas estratégicas de GP pelos entrevistados da Org.1 e Org. 3.

Receber apoio da alta administração é um fator que favorece a atuação estratégica da unidade de GP, segundo Araújo (2018); Truss (2003); Cortês (2016); Araújo (2019); Camões e Meneses (2016); Fonseca e Meneses (2016); Cortês e Meneses (2019). Este também foi um fator citado por entrevistados de três IFEs como um fator que favorece a atuação estratégica da unidade de GP, a Org.1, Org.2 e Org. 4. De forma coerente, nas duas IFEs que mais realizam atividades estratégicas de GP, a alta administração adota todas as subpráticas que compõem a boa prática de governança de gestão de pessoas “Promover a gestão estratégica de pessoas”. Na Org. 4, a alta gestão adota 81% destas subpráticas. A Org2 e Org.3 também são as IFEs que receberam mais recursos financeiros para execução de projetos estratégicos de GP.

Estudos realizados por Sheehan (2005); Cortês (2016); Silvério (2020); Cortês e Meneses (2019) identificaram que a habilidade política da liderança de GP é um dos fatores que interferem na capacidade da área de GP de atuar de maneira estratégica. Ao encontro do que foi apontado neste estudo, a presença desta condição também foi identificada pelos entrevistados da Org.1, Org.2 e Org.3 como um fator que favoreceu a adoção de práticas estratégicas de GP.

Para Fonseca (2013); Cortês (2016); Cortês e Meneses (2019); Araújo (2018) a “Continuidade administrativa”, ou seja, a estabilidade das coalizões e baixa

¹⁸ Araújo (2019); Silvério (2020); Castro (2018); Fonseca e Meneses (2016); Cortês e Meneses (2019)

rotatividade de gestores é uma condição que favorece a adoção de práticas estratégicas de GP. Consoante com estes autores, entrevistados de metade das IFEs pesquisadas consideraram que este foi um fator que interferiu na adoção de práticas estratégicas de GP. Os entrevistados destacaram que a continuidade dos projetos e de diretrizes de trabalho para a GP, mesmo na troca de gestão, foi um fator que favoreceu a adoção de práticas estratégicas de GP. Por outro lado, a alta rotatividade de gestores foi apontada como um fator que prejudicou a adoção de práticas estratégicas de GP.

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

A partir dos dados que analisamos nesta unidade e nas unidades anteriores, é possível estabelecer uma lista de condições intraorganizacionais que mais favorecem a atuação estratégica da área de GP nas IFEs.

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

Categories	Nº	Condições	Descrição
Estrutura da unidade de GP	1	Integração estratégica da área de GP	Existência de alinhamento vertical (coerência dos objetivos e atribuições da área de GP com os objetivos organizacionais) e alinhamento horizontal (coerência interna dos subsistemas de GP)
	2	Estrutura da unidade de GP	<ul style="list-style-type: none"> - Estar posicionada em nível estratégico na estrutura organizacional; -Possuir uma subunidade responsável pelo planejamento da unidade de GP. -Realizar as atividades burocráticas/operacionais de forma centralizada, com subunidades específicas para cada grupo de atividades; -Possuir subunidades responsáveis pela realização das atividades estratégicas dos subsistemas de GP: “Capacitação”, “Gestão do Desempenho”, “Recrutamento e Seleção e “Gestão da Qualidade de Vida e Promoção da Saúde”.

Recursos da unidade de GP	3	Recursos humanos da unidade de GP	Possuir de servidores com formação ou qualificação em Gestão de Pessoas e em quantidade suficiente para execução das atribuições burocráticas e estratégicas
	4	Qualificação da liderança de GP	Gestor de GP deve ter formação ou qualificação em Gestão de Pessoas
	5	Recursos materiais da unidade de GP	Possuir recursos materiais e a tecnologia necessários ao desempenho de atribuições burocráticas e estratégicas
Normas internas	6	Amparar legalmente e normativamente atribuições estratégicas para a unidade de GP	Amparar em normativos internos atribuições para a unidade de GP que contemplem o desenvolvimento das boas práticas de governança e gestão de pessoas do TCU e de outras práticas estratégicas de GP descritas na literatura da área.
Políticos	7	Apoio da alta administração	-A alta administração deve fornecer suporte decisório e os recursos para a consecução das atividades de GP -A alta administração deve adotar a boa prática de governança de pessoas do TCU “Promover a gestão estratégica de pessoas”
	8	Habilidade política da liderança de GP	Capacidade do dirigente de GP de influenciar atores e grupos de interesse
	9	Continuidade administrativa	-Continuidade dos projetos e diretrizes de trabalho para a área de gestão de pessoas, sem interrupções na troca de gestores -Baixa rotatividade de gestores
	10	Presença da unidade de GP nas arenas decisórias	Presença da unidade de GP nas arenas decisórias, com liberdade para discutir, formular, monitorar e revisar propostas para a área

Fonte: A autora (2021)

É possível dizer que dos 14 fatores que interferem na capacidade da unidade de GP de atuar de maneira estratégica, apresentados na Unidade 3 do primeiro módulo, 10 deles revelaram-se condições que favorecem a atuação estratégica da área de GP dos IFEs: Integração estratégica da área de GP; Estrutura da unidade de GP; Recursos humanos da unidade de GP; Qualificação da liderança de GP; Recursos materiais da unidade de GP; Amparar legalmente e normativamente atribuições estratégicas para a unidade de GP; Apoio da alta administração; Habilidade política da liderança de GP; Continuidade administrativa; e Presença da unidade de GP nas arenas decisórias.

Considerando os dados analisados na pesquisa de mestrado da autora, para 6 destes 10 fatores propõe-se uma definição diferente. A estrutura organizacional da unidade de GP que favorece atuação da área tem as seguintes características: posiciona-

se em nível estratégico na estrutura organizacional; possui uma subunidade responsável pelo planejamento da unidade de GP; realiza as atividades burocráticas/operacionais de forma centralizada, com subunidades específicas para cada grupo destas atividades; e possui subunidades responsáveis pela realização das atividades estratégicas dos subsistemas de GP: “Capacitação”, “Gestão do Desempenho”, “Recrutamento e Seleção e “Gestão da Qualidade de Vida e Promoção da Saúde”.

Identificou-se que a condição “Recursos humanos da unidade de GP” pode ser melhor definida, quando aplicada ao contexto das IFEs, como “Possuir servidores com formação ou qualificação em Gestão de Pessoas e em quantidade suficiente para execução das atribuições burocráticas e estratégicas”. Assim como, a condição “Qualificação da liderança de GP”, pode ser melhor definida por “Gestor de GP deve ter formação ou qualificação em Gestão de Pessoas”.

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

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

Neste módulo, identificamos que, de acordo com os servidores da área de GP dos IFEs, os principais fatores intraorganizacionais, que quando presentes favoreceram a adoção das boas práticas de governança e gestão de pessoas delimitadas pelo TCU (práticas estratégicas de GP) e quando ausentes prejudicaram a adoção destas práticas pelas unidades de GP, são: 1º “Recursos humanos da unidade de GP”; 2º “Estrutura da unidade de GP”; 3º “Qualificação da liderança de GP” e empatados na 4º posição, os fatores “Recursos materiais da unidade de GP” , “Amparar legalmente e normativamente atribuições estratégicas para a unidade de GP”, “Apoio da alta

administração”, “Continuidade administrativa” e “Presença da unidade de GP nas arenas decisórias”.

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

Descobrimos que os 4 IFs pesquisados desenvolvem entre 21 a 47% das práticas estratégicas analisadas e optaram pela descentralização da unidade de GP para os campi. Identificamos que a opção dos IFs de descentralizar a realização de atividades burocráticas para unidades de GP nos campi demandou a distribuição de muitas funções comissionadas e de muitos servidores para essas unidades descentralizadas. Como consequência, os IFs acabaram concentrando a maior parte das funções comissionadas da GP em subunidades responsáveis por atividades predominantemente burocráticas. Além disso, notamos que nos IFs há muito mais servidores para realizar o mesmo volume de trabalho de atividades operacionais do que nas universidades pesquisadas (que optaram por centralizar essas atividades). Destaca-se também que o percentual de funções comissionadas da GP em subunidades responsáveis por atividades estratégicas é muito menor nos IFs do que nas universidades, assim como o percentual de servidores da GP que atuam com atividades estratégicas. Dessa forma, infere-se que a estrutura inadequada e a realização de atividades de GP operacionais de forma ineficiente pelos IFs pode estar prejudicando a realização de atividades estratégicas.

Observamos que entre as práticas estratégicas analisadas, aquelas relacionadas à Capacitação de servidores são as mais amplamente desenvolvidas pelas IFEs pesquisadas. Entre elas estão: “Estruturar e ofertar eventos de capacitação internos, delimitando as competências a serem desenvolvidas”; “Promover ações de desenvolvimento de liderança para os colaboradores que assumem funções gerenciais”; Executar ações educacionais específicas para formação dos novos colaboradores e “Avaliar as ações educacionais realizadas, com o objetivo de promover melhorias em ações educacionais futuras”. Quanto às atividades estratégicas de “Gestão da Qualidade de Vida e Promoção da Saúde”, identificamos um desempenho bem desigual entre as IFEs pesquisadas. Há três IFEs que adotam mais de 70% das práticas estratégicas analisadas, enquanto a outra metade adota menos de 50% delas. Uma das IFEs pesquisadas relatou não desenvolver nenhuma prática estratégica deste subsistema. Todavia, intervenções de Gestão da Qualidade de Vida e Promoção da Saúde foram as

mais citadas pelos entrevistados como sendo o papel de uma unidade de GP em uma IFE. As práticas estratégicas menos desenvolvidas são as relacionadas ao subsistema de “Recrutamento e Seleção”.

Ademais, foi possível identificar 10 condições intraorganizacionais que mais favorecem a atuação estratégica da área de Gestão de Pessoas dos IFs e demais instituições federais de ensino. Todas essas 10 condições já eram apontadas pela literatura como fatores que favorecem a atuação estratégica das unidades de GP na administração pública federal. São elas: Integração estratégica da área de GP; Estrutura da unidade de GP; Recursos humanos da unidade de GP; Qualificação da liderança de GP; Recursos materiais da unidade de GP; Amparar legalmente e normativamente atribuições estratégicas para a unidade de GP; Apoio da alta administração; Habilidade política da liderança de GP; Continuidade administrativa; e Presença da unidade de GP nas arenas decisórias.

Referências:

- AYRES, Simone Maia Pimenta Martins. Sistema de capacitação baseada em competências: SCBC. *In*: SILVA, Anielson Barbosa da (org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. rev. ampl. João Pessoa: Editora UFPB, 2021. 196-225.
- ALVES, R. **Gestão de processos em Instituições de Ensino Superior**: caracterização dos elementos estrutura organizacional, pessoas e tecnologias. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/204531/PPAU0191-D.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>. Acesso em: 16 nov. 2020.
- ARAÚJO, L. G. B. **Gestão de desempenho no executivo Federal**: iniciativas de enfrentamento aos fatores intervenientes na implementação. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2018. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/33078>. Acesso em: 14 nov. 2020.
- ARAÚJO, M. L. **Iniciativas de enfrentamento aos fatores intervenientes na implementação da Gestão de Pessoas por Competências no Executivo Federal**. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2019. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/35844/1/2019_MarianaLopesdeAra%C3%B4.pdf. Acesso em: 14 nov. 2020.
- AURELIANO, L. C.; PESSÔA, V. B. B. Análise de sistemas comportamentais: uma proposta de análise e intervenção nas organizações. *In*: VILAS BOAS, D. L. O.; CASSAS, F.; GUSSO, H. L. (org.). **Comportamento em foco**. São Paulo: ABPMC, 2017. p. 41-52. Disponível em: <http://abpmc.org.br/arquivos/publicacoes/15054303790a9e3cc52.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2020.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BASSI, E. D. R.; SIMONETTO, E. D. O. Concepção de um modelo de indicadores de gestão de pessoas: o caso dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. **Práticas de Administração Pública**, Santa Maria, v. 1, n. 1, p. 109-p. 127, jan./abr. 2017. DOI: <https://doi.org/10.5902/2526629227497>. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/pap/article/view/27497/16685>. Acesso em: 14 nov. 2020.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. Strategic human resources management: where do we go from here?. **Journal of Management**, [s. l.], v. 32, n. 6, p. 898-925, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Strategic-Human-Resources-Management%3A-Where-Do-We-Becker-Huselid/d63898997336d10e2df594c8d7bf8f6cee2b2d5b>. Acesso em: 14 nov. 2020.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

CARMO, L. J. O. *et al.* Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Revista Do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 69, n. 2, 164-192, 2018. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i2.1759>. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1759>. Acesso em: 2 nov. 2019.

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

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

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

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

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

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

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

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

CÔRTEZ, F.G. **Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal**: desafios e possibilidades. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/22761> Acesso em: 14 nov. 2020.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

FONSECA, D. R. **Autonomia de unidades de gestão de pessoas para desempenho das atividades estratégicas de capacitação na Administração Pública Federal**. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil, 2013.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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