

UFRRJ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

DISSERTAÇÃO

**Gerenciamento Estratégico de Pessoas Dentro de Sociedades de Economia
Mista: Caso Codemar**

ARTHUR ALMEIDA BARROS DA COSTA

2022



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO DE PESSOAS DENTRO DE
SOCIEDADES DE ECONOMIA MISTA: CASO CODEMAR

ARTHUR ALMEIDA BARROS DA COSTA

Sob a Orientação do Professor

Caio Peixoto Chain

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre**, no Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica, Área de Concentração em Estratégias Inovadoras para Organizações Públicas e Privadas.

Maricá, RJ

Fevereiro de 2022

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

C834g Costa, Arthur Almeida Barros da, 1987-
Gerenciamento Estratégico de Pessoas Dentro de
Sociedades de Economia Mista: Caso Codemar / Arthur
Almeida Barros da Costa. - São Gonçalo, 2022.
104 f.: il.

Orientador: Caio Peixoto Chain.
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural
do Rio de Janeiro, PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO
E ESTRATÉGIA/MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA, 2022.

1. Gestão de pessoas. 2. Estratégia e inovação
empresarial. 3. Governança pública. 4. Sociedade de
economia mista. I. Chain, Caio Peixoto, 1987-,
orient. II Universidade Federal Rural do Rio de
Janeiro. PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA/MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
III. Título.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal
de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

ARTHUR ALMEIDA BARROS DA COSTA

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre**, no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, área de Concentração em Estratégias Inovadoras para Organizações Públicas e Privadas.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 25/02/2022

Conforme deliberação número 001/2020 da PROPPG, de 30/06/2020, tendo em vista a implementação de trabalho remoto e durante a vigência do período de suspensão das atividades acadêmicas presenciais, em virtude das medidas adotadas para reduzir a propagação da pandemia de Covid-19, nas versões finais das teses e dissertações as assinaturas originais dos membros da banca examinadora poderão ser substituídas por documento(s) com assinaturas eletrônicas. Estas devem ser feitas na própria folha de assinaturas, através do SIPAC, ou do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e neste caso a folha com a assinatura deve constar como anexo ao final da tese/dissertação.

Prof Dr. Caio Peixoto Chain.
Presidente da Banca/Orientador
Membro Interno
MPGE/UFRRJ

Prof, Dr. Daniel Ribeiro de Oliveira
Membro Interno
MPGE/UFRRJ

Dr. Janderson Martins Vaz.
Membro Externo
UFLA

*Dedico à minha esposa, Fabiana e ao meu filhão,
Vicente, eles são tudo para mim.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus em primeiro lugar, pela força para enfrentar cada desafio, a Deus, pela saúde para conquistar meus alvos, a Deus, por tudo que fez e faz em nossas vidas. Agradeço aos meus pais e familiares por todo o apoio e agradeço, principalmente, à minha esposa, que me ajudou imensamente em toda a trajetória, fazendo com que chegasse até aqui.

RESUMO

COSTA, Arthur Almeida Barros da. **Gerenciamento estratégico de pessoas dentro de sociedades de economia mista: caso Codemar**. 2022. 104p Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia, Estratégias Inovadoras para Organizações Públicas e Privadas). Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Maricá, RJ, 2022.

A gestão de pessoas no setor público tem passado por um processo de modernização, contudo, alguns entraves que regem a máquina pública, como político, por exemplo, mantém essa mudança de paradigmas ainda muito incipiente, fazendo com que nas organizações públicas exista ainda a dificuldade de reter pessoas, que muitas vezes utilizam o concurso público como um trampolim para outras oportunidades de exercerem suas funções, além da dificuldade de se promover um serviço público de qualidade com a força de trabalho de colaboradores dedicados e motivados, uma vez que as políticas de gestão de pessoas aplicadas no setor público não se adequaram às práticas de gestão de pessoas contemporâneas. O projeto pesquisou a gestão de pessoas da Companhia de Desenvolvimento de Maricá S.A. – CODEMAR, doravante denominada Codemar, investigando, através do questionário de levantamento de dados realizado pelo Tribunal de Contas da União, doravante denominado TCU, referentes à governança pública, analisando de forma quantitativa e qualitativa quando verificado com os métodos existentes na Codemar, buscando saber se os índices são satisfatórios e se há possibilidade de melhorá-los para a Codemar. A pesquisa visa responder a seguinte questão: As práticas de gestão de pessoas da Codemar são satisfatórias sob a ótica da Gestão e Governança Pública? Para dar base para as análises realizadas, a pesquisa teve a fundamentação teórica sobre Governança Pública, Estratégia e inovação empresarial e Gestão de pessoas, com o foco nos índices do questionário do TCU. Ao final, foi realizada a análise de cada índice encontrado e também dos documentos da Codemar que influenciam os índices do questionário aplicado.

Palavras-chave: Estratégia e inovação empresarial, Gestão de pessoas, Governança pública, Sociedade de economia mista.

ABSTRACT

COSTA, Arthur Almeida Barros da. **Strategic economy of people within mixed management companies: the Codemar case.** 2022. 104p Dissertation (Master in Management and Strategy, Innovative Strategies for Public and Private Organizations). Postgraduate Program in Management and Strategy, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Maricá, RJ, 2022.

The management of people still in the public sector has gone through a process of modernization, however, some obstacles that govern the machine, such as political, for example, keep this paradigm shift still incipient, making public organizations still have the difficulty of retain people, who often use the public tender as a springboard for other opportunities to exercise their functions, in addition to the difficulty of promoting a public service with a workforce of dedicated and motivated employees, since management policies often of people applied in the public sector do not suit contemporary people management practices. The project surveyed people from the Companhia de Desenvolvimento de Maricá SA - CODEMAR, hereinafter called Codemar, investigating carried out, through the study of survey of data form of the Union, henceforth TCU, references to public governance, analyzing in a form of quantitative data collection and qualitative when verified with the existing methods in Codemar, to know if the best indexes are optimized and if there are possibilities for Codemar. The visa question is as follows: How is the management of people in the Codemar survey practical to respond to management and from the perspective of Public Governance? To provide a basis for entrepreneurship and people management, the theoretical foundation research on Public Governance, Strategy and business innovation and people management, with a focus on TCU's people management indices. The analysis was performed for each index and the documents found.

Keywords: Strategy and business innovation, People management, Public governance, Mixed capital company.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Escala das faixas de resultado do IGovP.....	18
Quadro 1 - Resumo das principais inovações no domínio das práticas de gestão de pessoas.	23
Tabela 1 - Índices de planejamento de gestão de pessoas.....	38
Tabela 2 - Planejamento de cargos e atividades	39
Tabela 3 - Índices de gestão de provimento de pessoal.....	39
Tabela 4 - Índices de gestão de sucessão.....	40
Tabela 5 - Índices de gestão de competências.....	41
Tabela 6 - De/Para estrutura do questionário do TCU	41
Tabela 7 - Índices de gestão do ambiente de trabalho e ética.....	42
Tabela 8 - Índices de gestão de desempenho de pessoal.....	43
Tabela 9 - Índices de gestão da retenção de pessoal	44
Tabela 10 - Tópicos da PRH da Codemar	51
Tabela 11 - Tópicos do PCCS da Codemar	52
Tabela 12 - Passo a passo para implantação do PCCS.	52
Tabela 13 - Plano de ação para a Codemar.....	55
Gráfico 1 - iGest Pessoas CODEMAR 2018	44
Gráfico 2 - iGest Pessoas CODEMAR 2021	45
Gráfico 3 - iGest Pessoas BB 2018	46
Gráfico 4 - iGest Pessoas BB 2021	47
Gráfico 5 - iGest Pessoas Média Geral dos Pesquisados em 2018.....	48
Gráfico 6 - iGest Pessoas Média Geral dos Pesquisados em 2021	49
Gráfico 7 - Percepção do Resultado Consolidado	50

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	11
1.1.	Contextualização	11
1.1.1.	Caracterização da organização	12
1.1.2.	Situação problema	13
1.2.	Pergunta de pesquisa	13
1.3.	Objetivos	14
1.3.1.	Objetivo principal	14
1.3.2.	Objetivos intermediários	14
1.4.	Justificativa	14
1.4.1.	Relevância	15
1.4.2.	Oportunidade	15
1.4.3.	Viabilidade	15
1.5.	Delimitação do estudo	16
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1.	Governança Pública	17
2.2.	Estratégia e Inovação Organizacional	20
2.3.	Gestão de pessoas	24
2.3.1.	Planejamento de Gestão de Pessoas	25
2.3.2.	Planejamento de Cargos e Atividades	26
2.3.3.	Gestão de provimento de pessoal	28
2.3.4.	Gestão de Sucessão	28
2.3.5.	Gestão de Competências	29
2.3.6.	Gestão do Ambiente de Trabalho e Ética	30
2.3.7.	Gestão de Desempenho de Pessoal	31

2.3.8.	Gestão de Retenção de Pessoal	32
3.	METODOLOGIA DE PESQUISA	33
3.1.	Delineamento da pesquisa	33
3.2.	Coleta de dados	34
3.3.	Análise dos dados	36
3.4.	Confiabilidade, validade e limitações da pesquisa	37
4.	ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DO RESULTADO	37
4.1.	Análise quantitativa do questionário	37
4.2.	Análise qualitativa dos métodos da Codemar	51
4.3.	Plano de ações	54
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
6.	REFERÊNCIAS	60
	ANEXO I – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	69
	ANEXO II – PARÂMETROS E MÉTODO PARA RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO	

1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é um dos pilares para o desenvolvimento e ascensão dos negócios no meio empresarial. As pessoas são peças fundamentais para a organização, o trabalhador deve ser encarado como um dos principais ativos de uma empresa e não um custo (MAGALDI; SALIBI NETO, 2018). Nesse contexto, é importante que as organizações desenvolvam técnicas e talentos que são de relevância para a organização, para alcançar maiores resultados. Sobre o assunto, Magaldi e Salibi Neto (2018) explicam que as organizações devem treinar e desenvolver as competências essenciais de seus colaboradores até que elas se tornem em vantagem competitiva em detrimento aos seus concorrentes.

A cada dia são desenvolvidas novas técnicas e abordagens visando trazer maior efetividade do setor de gestão de pessoas para superar os novos desafios que surgem na área ao longo do tempo. Magaldi e Salibi Neto (2018) citam a dinâmica no uso da tecnologia na gestão como indispensável, tendo em vista a velocidade exponencial do crescimento tecnológico na sociedade. Ainda nesse sentido, “A transformação do ambiente requer organizações que inovem constantemente em seu negócio para estarem aptas a lidar com novas demandas” (MAGALDI; SALIBI NETO, 2018, p. 35).

É notório o fato de que o exercício da liderança de pessoas contempla muitos desafios, principalmente nos dias atuais em decorrência da globalização, avanços tecnológicos e a inserção de novas gerações no mercado de trabalho, entre outros. Tais fatores, de fato representam grandes desafios para o gestor, uma vez que dependendo de suas decisões e seu modo de liderança, pode-se obter grandes avanços ou graves conflitos na equipe e por consequência na Instituição.

Nesse sentido, a presente dissertação pretende pesquisar o tema gestão estratégica de pessoas com um olhar para o setor público, abordando os subsistemas utilizados na metodologia de coleta de dados proposta.

Sabendo-se disso, há interesse em contextualizar a posição de uma empresa pública municipal, a fim de identificar as peculiaridades que se apresentam e em seguida caracterizar a organização, entendendo que a responsabilidade de gerir pessoas é uma atividade contingencial e identificar as distinções antes de adentrar no assunto torna-se muito importante. O que será visto na subseção subsequente.

1.1. Contextualização

No setor público existem dificuldades que se mostram ainda maiores do que as da iniciativa privada, haja vista suas peculiaridades e limitações impostas pelo ordenamento jurídico (GEMELLI; FILLEPIM, 2010). Explicam as autoras que a sociedade possui expectativas diferentes para a gestão pública e cumpri-las requer a capacidade de mapear e administrar as competências e os conhecimentos organizacionais ali produzidos. Para tal é fundamental entender as particularidades da gestão de pessoas em uma organização pública (GEMELLI; FILLEPIM, 2010).

No âmbito da Administração Pública Indireta, a Sociedade de Economia Mista tem tratativas peculiares, uma vez que se trata de pessoa jurídica de direito privado com patrimônio constituído por recursos públicos e privados, que, portanto, suas ações sofrem as limitações impostas tanto ao setor público, quando se trata de leis, decretos, normativos e atos

vinculados, no que for pertinente, como ao privado, por exemplo, que partem dos sócios e demais acionistas.

O presente projeto de pesquisa aborda a gestão de pessoas nas Sociedades de Economia Mista. A pesquisa foi na Codemar em razão do pesquisador pertencer ao quadro efetivo da Companhia, na função de administrador, e interessado em desenvolver conhecimento aplicável ao órgão.

Foram comparados os dados levantados através do questionário de governança pública aplicado pelo TCU, escolhendo-se como parâmetro a empresa estatal Banco do Brasil S.A., doravante denominado BB, Sociedade de Economia Mista de capital aberto sob controle acionário do Governo Federal brasileiro, a qual está melhor detalhada na seção delimitação do estudo. A escolha do BB se deu pelo fato do resultado dos índices de gestão de pessoas do órgão estarem pontuados em alto nível, ou seja, possuindo uma classificação desejável nesse aspecto.

É importante destacar também que a escolha da Empresa BB se deu por critérios comparativos do regime jurídico e composição de capital social quando confrontado com a Codemar, tendo em vista que é composto por mais de 50% (cinquenta por cento) público e o restante privado, nos dois casos. Ainda, nos dois casos, são regidas pela Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT, DECRETO-LEI Nº 5.452/1943.

O foco da pesquisa está voltado para a Gestão Estratégica de Pessoas e seus subsistemas, com vista a levantar dados necessários à boa aplicação do setor de gestão de pessoas e uma melhor classificação dos índices da Codemar.

A pesquisa realizada trará experiências organizacionais a serem apresentadas ao setor de gestão de pessoas da Codemar, a fim de agregar valor ao setor estratégico e de tomada de decisão da Companhia.

1.1.1. Caracterização da organização

A Codemar, Sociedade de Economia Mista, vinculada à Prefeitura Municipal de Maricá, situada na Rua Jovino Duarte de Oliveira, s/n, Centro – Maricá – RJ, empresa na qual o pesquisador exerce suas atividades profissionais como Administrador e pela mesma ser a patrocinadora do estudo através do convênio da Codemar com o PPGE da UFRRJ, possui em seu quadro funcional 229 (duzentos e vinte e nove) funcionários, entre eles efetivos, temporários e comissionados, contratados pelo regime da CLT.

A Codemar foi criada, em 2014, com a finalidade de desenvolver projetos para a cidade de Maricá, visando a sustentabilidade a longo prazo, tendo em vista o aumento da arrecadação de receita através dos Royalties recebidos no município. Hoje, ela desenvolve os principais projetos para o município: Aeroporto de Maricá, Parque Tecnológico, HUB Logístico, Porto de Maricá e Teleporto de Maricá. Todos os projetos buscam trazer investimento na cidade, nas áreas de tecnologia, cultura, turismo, ensino, sustentabilidade e logística.

Em sequência, é possível identificar a situação problema, analisando-se a organização no seu dia-a-dia, utilizando-se da observação, chegando-se assim na pergunta de pesquisa.

Com isso, são designados os objetivos principal e intermediários da pesquisa, demonstrando o quão a mesma pode ser relevante, oportuna e viável para a organização.

1.1.2. Situação problema

Desde 2017, a Codemar busca se enquadrar como empresa ideal em termos de infraestrutura, tecnologia e gestão. Contudo, com seu início apareceram os percalços entre tentativas, erros e acertos na estrutura estratégica da empresa que fizeram com que ficassem lacunas em seu planejamento. Uma dessas lacunas foi a ausência de um departamento de gestão de pessoas. Em 2017, a Codemar contratou uma empresa organizadora de concursos público para a realização de contratação de pessoal por meio de concurso público, porém não buscou nenhum profissional para a área de Recursos Humanos. Em 2019, com apoio da força de trabalho já existente na Codemar, foi criada uma estrutura para o setor de gestão de pessoas, denominada Superintendência de Recursos Humanos, a qual era composta de dois funcionários, aumentando esse número para quatro em 2020.

O quadro encontrado na organização tiveram as seguintes características: pessoal desmotivado por não ter acesso a benefícios essenciais ao trabalhador, como exemplo, vale refeição. Alguns desmotivados por não ter reajuste salarial desde 2017, trazendo como prejuízo um clima organizacional negativo para a empresa (GLASSDOOR, 2022).

O segundo sintoma encontrado foi o setor de gestão de pessoas da Codemar em fase de implantação, com um formato incipiente, composta por dois funcionários e ainda sem um plano para estruturação dos subsistemas de rh.

Outro fato encontrado foi o índice de *turnover* (taxa de rotatividade de pessoal), calculado com base nas informações da Superintendência de RH da Codemar, entre o período de janeiro de 2018 a dezembro de 2021, considerando admissões e demissões de funcionários comissionados e concursados, desconsiderando-se os aumentos e reduções do quadro e os profissionais de cargo temporário, conforme orientado por Caxito (2008), quando comparado entre os anos de 2018 e 2021, em que tiveram o índice de 52% e 78%, respectivamente, demonstrando uma discrepância, pois mesmo com as implantações da política de RH e plano de cargos, carreiras e salários, durante esse período, não ocorreram reduções no índice de *turnover*.

Percebe-se ainda que o não tratamento da situação encontrada, através da busca de uma estruturação com o desenvolvimento do setor, poderá acarretar em problemas maiores, como a queda de produtividade dos profissionais, baixo desempenho, maior taxa de absenteísmo, até mesmo a alta taxa de rotatividade com pedidos de demissão.

1.2. Pergunta de pesquisa

Com todo exposto, observando-se a situação-problema, levanta-se a seguinte questão:
As práticas de gestão de pessoas da Codemar são satisfatórias sob a ótica da Gestão e Governança Pública?

1.3. Objetivos

Visando responder à questão que a situação-problemática enseja, essa pesquisa apresenta os seguintes objetivos:

1.3.1. Objetivo principal

O objetivo principal do trabalho é investigar os índices de gestão de pessoas da Codemar, para assim, sugerir ações de melhoria.

1.3.2. Objetivos intermediários

Para dar sustentação ao alcance do objetivo principal serão desenvolvidos os seguintes objetivos intermediários:

- a. Quantificar as práticas de gestão de pessoas da Codemar;
- b. Comparar os índices de gestão de pessoas da Codemar, utilizando como base os anos 2018 e 2021, com o índice de gestão de pessoas de outra Estatal (BB) e com o índice de gestão de pessoas médio geral;
- c. Analisar os métodos de gestão de pessoas encontrados na Codemar;
- d. Sugerir ações que possam melhorar o índice de gestão de pessoas da Codemar.

1.4. Justificativa

A justificativa para a realização da pesquisa vai de encontro com a necessidade de estudos que promovam o aperfeiçoamento da gestão de pessoas na Codemar, uma vez que esse departamento está em sua fase inicial de implantação. Para tanto, serão usados dados que permitam a comparação e a adequação de estratégias de gestão de pessoas.

Diante da crescente complexidade no que tange o assunto gestão de pessoas, faz-se necessário não se mostrar inerte quanto a melhorias em seus processos e estratégias. Atento a isso, o trabalho envolverá uma clareza maior no uso de ferramentas para gerência de pessoas e amplitude do conhecimento e aplicabilidade de técnicas sobre o tema.

Segundo Rocha, (2012, p.8) “Adotar uma perspectiva mais estratégica dentro das organizações tem sido um grande desafio para os profissionais de Recursos Humanos”. Diante disso, sabendo da importância da gestão de recursos humanos para os novos desafios estratégicos da Codemar, como a estimativa de contratação de colaboradores suficientes para atender a implantação do parque tecnológico, um dos principais projetos do município de Maricá (PREFEITURA DE MARICÁ, 2019), além da necessidade de estudo de novos projetos, é de grande importância a estruturação e desenvolvimento do setor de recursos humanos já criado.

Tendo em vista o cenário embrionário existente na Codemar no que tange a gestão de recursos humanos, buscar resposta para a questão apresentada, fazendo um parâmetro com base em dados legítimos, com empresas com certa relevância, além de pertencerem ao mesmo regime jurídico, como o BB, ressalta a importância do momento para a Codemar.

1.4.1. Relevância

O desenvolvimento desta pesquisa é importante porque a partir dela poderão ser identificados os pontos que precisam ser aperfeiçoados na gestão de pessoas da Codemar de forma que ela se torne mais estratégica para a Companhia.

Segundo Biech (2011, p.390), “Os indivíduos se sentem motivados por necessidades distintas, mas o denominador comum entre as gerações é o sucesso... As únicas diferenças entre as gerações estão na forma como cada grupo define o sucesso”.

Trabalhar com pessoas no meio corporativo tem sido um desafio para empresas, inspirar colaboradores e sensibiliza-los é uma tarefa que cada líder deve ter como uma das mais relevantes, de modo que seus liderados sejam estimulados a assumir responsabilidades e, com isso, fazer com que a organização funcione gerando os resultados esperados (NASCIMENTO, 2012).

Pelo lado teórico, a pesquisa tem muito a acrescentar ao demonstrar a visão sobre o tema em uma perspectiva da Administração Pública. Sobre o assunto, Medeiros e ScharDOSIN (2020), ressaltam que a Administração Pública vem se modernizando em seu processo de gestão, buscando a desburocratização, rejeitando os interesses e favorecimentos políticos e valorizando a profissionalização e o servidor público, aprimorando a gestão de pessoas.

Tendo a relevância do tema, a seguir apresenta-se a oportunidade observada para a realização da pesquisa.

1.4.2. Oportunidade

Com o convênio para desenvolvimento da pesquisa firmado entre a Codemar e o PPGE/UFRRJ, nasce a oportunidade da busca e investigação de informações que certamente serão de relevância tanto para a Estatal quanto para a Universidade.

O momento não seria mais oportuno, considerando-se: a tendência do desenvolvimento da gestão pública; o contexto em que se encontra o Município de Maricá, em fase de crescimento exponencial nas áreas tecnológica, social, empreendedora, educacional, através do investimento realizado no Município; e o planejamento da Codemar de expansão de suas atividades e investimento em novos projetos.

Tais fatores evidenciam a oportunidade da realização da pesquisa, a qual se torna viável pelos motivos a seguir.

1.4.3. Viabilidade

A pesquisa é viável baseada no fato de que o pesquisador faz parte do quadro efetivo da empresa pesquisada, ou seja, participa do dia-a-dia da organização, observando o ambiente de modo a perceber o clima organizacional em que se encontra, como as ações são realmente realizadas, possuindo facilidade de acesso para aplicação dos questionários, bem como pleitear a autorização dos gestores para a aplicação do mesmo. Além disso, a realização da pesquisa corrobora com a visão organizacional que a Codemar tem, a qual está explícita em seu site:

“Ser reconhecida como uma instituição de excelência de desenvolvimento socioeconômico nos meios empresariais, regional, nacional e internacionalmente, atuando no atendimento aos investidores e impulsionando o desenvolvimento socioeconômico do Município de Maricá. (CODEMAR, 2021)”

Apesar do termo “instituição de excelência” ser amplo, a participação dos colaboradores para que essa visão organizacional seja factível é inevitável. Sendo assim, mesmo que se despendam esforços para a aplicação do estudo de caso, o emprego do resultado o faz viável dentro do contexto apresentado.

Diante disso, faz-se necessário que seja delimitado o estudo, levantando-se a base teórica e definindo-se os métodos a serem utilizados na pesquisa, linha de pesquisa, forma de coletar os dados, definição dos sujeitos de pesquisa e modo de análise dos dados, para que o resultado seja aferido.

1.5. Delimitação do estudo

A pesquisa foi delimitada a Sociedades de Economia Mista, sendo o capital social constituído em maior parte, acima de 50%, pela União/Estados/Municípios, sendo sociedade anônima (S.A.). A pesquisa será limitada geograficamente ao Estado do Rio de Janeiro, município de Maricá, onde está localizada a Codemar, contudo as informações comparativas são encontradas na página da internet disponibilizadas pelo TCU.

Para comparar o resultado, foram confrontados os dados obtidos através da pesquisa realizada pelo TCU sobre governança pública, escolhendo-se a empresa estatal BB para tal verificação, cotejando com a pesquisa realizada na Codemar, utilizando-se dois períodos de referência 2018 e 2021 para ambas as empresas.

O Banco do Brasil é controlado pelo Governo Federal e atua para promover a inclusão social por meio da geração de emprego e renda. Por definição da Lei nº 4.595/64, o BB é o agente financeiro do Tesouro Nacional e principal instrumento de execução da política de crédito do Governo Federal (BANCO DO BRASIL, 2020).

Com mais de 210 anos de existência, o BB é o único banco, desde 2006, com ações listadas no “Novo Mercado” da bolsa de valores B3 (Brasil, Bolsa, Balcão), segmento que exige o mais elevado nível de governança corporativa da bolsa brasileira. Através da BB Seguridade, também compõe o Programa Destaque em Governança de Estatais (PDGE) da B3 (BANCO DO BRASIL, 2020).

Dentre suas atividades, o BB:

“Financia o custeio da produção e a comercialização de produtos agropecuários, estimula os investimentos rurais como armazenamento, beneficiamento, industrialização de produtos agrícolas e modernização de máquinas e implementos, além da adequação de propriedades rurais à legislação ambiental (BANCO DO BRASIL, 2020)”.

O BB tem como missão estar próximo das pessoas e ajudar a preservar o que é importante para seus clientes, acionistas, funcionários e toda a sociedade (BANCO DO BRASIL, 2021a).

Vale ressaltar que a escolha do BB para esse estudo não tem o intuito de fazer a comparação entre as empresas BB e Codemar, mas sim comparar os índices pesquisados na Codemar com os índices encontrados na pesquisa realizada pelo TCU ao BB, considerando que o BB é uma referência na prática de governança pública e corporativa, visto o resultado da pesquisa supramencionada.

Já a média geral do indicador do TCU é composta pelos 498 (quatrocentos e noventa e oito) respondentes ao questionário de 2018 realizado pelo TCU, os quais tiveram seus dados disponibilizados através do portal do TCU (TCU, 2018b).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial teórico são abordados os temas governança pública, estratégia e inovação organizacional e gestão de pessoas adentrando em oito subseções: Planejamento de Gestão de Pessoas; Planejamento de cargos e atividades; Gestão de provimento de pessoal; Gestão de Sucessão; Gestão de Competências; Gestão do ambiente de trabalho e ética; Gestão de Desempenho de Pessoal; e Política de Retenção de Pessoal, os quais formam a base para a discussão da pesquisa da presente dissertação.

2.1. Governança Pública

No setor público, a governança é uma estratégia que visa aproximar o Estado da Sociedade e tem como metas principais o uso eficiente dos recursos, de forma transparente, em que a Administração Pública alcance seus objetivos dentro de um planejamento (AQUINO, *et al*, 2021). Segundo Ronconi (2011, apud AQUINO, *et al*, 2021, p. 205), a governa pública é “um tipo de gestão do Estado”, colocando este como responsável por formar relacionamentos de colaboração entre o Estado, terceiro setor e iniciativa privada (RONCONI, 2011, apud AQUINO, *et al*, 2021, p. 205).

Nesse sentido, é de grande importância que os mecanismos de governança pública iniba a tendência de ocorrência de oportunismo entre as partes na relação de um contrato de Parceria Público-Privada (PPP), sendo eles responsáveis pela boa relação, ao ponto que se satisfaça a harmonia entre os interesses nesse relacionamento (MATOS; GONÇALVES, 2020).

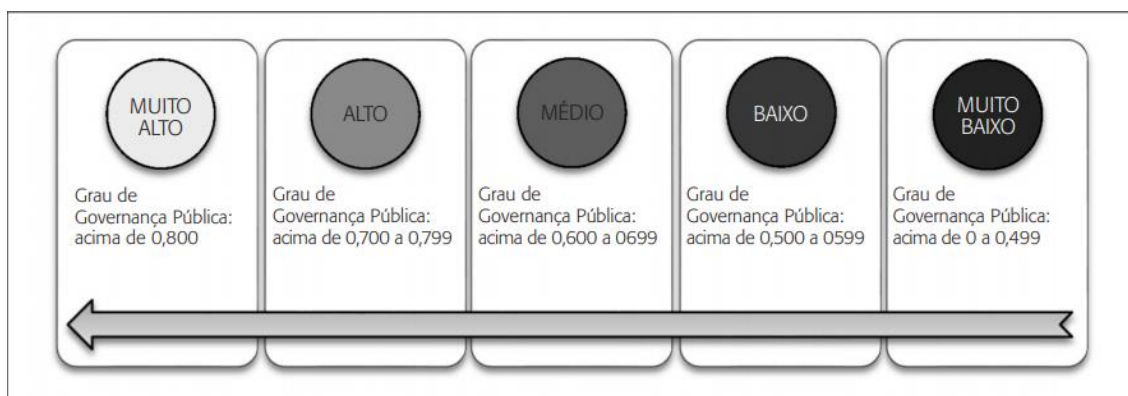
Por outro lado, com grande importância para uma boa governança pública, o conceito de cidade inteligente está baseado em uma governança inteligente, que tem em seu planejamento ações na área da economia, mobilidade, meio ambiente e a qualidade de vida dos cidadãos, visando à melhoria no atendimento desses itens, estando atento ao uso da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) para conexão entre as áreas, de maneira que combinadas, corroborem para o desenvolvimento econômico da Cidade (FELIX JUNIOR, *et al*, 2020).

Já para Oliveira e Pisa (2015), trata-se de uma “nova relação entre Estado e Sociedade”. Observada a partir de 1990, a governança pública visa promover uma maior atuação do cidadão para a implementação das políticas públicas, sendo de grande relevância a

criação de indicadores para mensuração do grau de governança praticada (OLIVEIRA; PISA, 2015).

Deste modo, os autores estabelecem 5 (cinco) indicadores que são os princípios da governança pública: Efetividade; Transparência e *Accountability*; Participação; Equidade; e Legalidade/Ética/Integridade (OLIVEIRA; PISA, 2015). A partir disso, sendo mensurado o resultado de cada indicador, os autores estimam a escala das faixas de resultado do IGovP, conforme figura 1 abaixo:

Figura 1- Escala das faixas de resultado do IGovP



Fonte: (OLIVEIRA; PISA, 2015).

Quanto aos princípios da governança pública, podem ser definidos, efetividade: como a verificação da real necessidade e oportunidade de determinadas ações governamentais e seus impactos; transparência: como não apenas a publicidade, mas tornar a informação compreensível ao passo que possa subsidiar decisões; *accountability*: como a responsabilidade da prestação de contas para a sociedade; participação: como participação dos cidadãos na escolha dos representantes, e também através das organizações da sociedade civil; equidade: com base nos princípios da oportunidade igual e da prevenção de privação de resultados; e legalidade/ética/integridade: como cumprir a lei, atendendo ao interesse público, com efetividade, assegurando a conformidade (OLIVEIRA; PISA, 2015).

Já o TCU (2011), entende que a governança pública tem o objetivo de “assegurar a *accountability* pública”, deixando claro que os recursos estão sendo geridos de forma adequada:

“contribuindo para reduzir as incertezas sobre o que ocorre no interior da administração pública, fornecendo à sociedade e ao Congresso Nacional uma razoável segurança de que os recursos e poderes delegados aos administradores públicos estão sendo geridos mediante ações e estratégias adequadas para alcançar os objetivos estabelecidos pelo poder público, de modo transparente, em conformidade com os princípios de administração pública, as leis e os regulamentos aplicáveis.” (TCU, 2011).

Nesse sentido, uma ferramenta utilizada para confrontação e medição do desempenho da governança amplamente utilizado nas Organizações é o iGov (índice de governança), que é um índice estabelecido para verificar a relação e influências do desempenho econômico e operacional da Organização (ÁVILA; BERTERO, 2016)

Para a boa governança é fundamental que seja trabalhado para alcançar melhoria no desenvolvimento cultural, político, social e econômico do país, tendo em vista que a população espera que não somente que a política pública seja feita, mas que seja feita de forma eficiente (TEIXEIRA; GOMES, 2019).

Adotar práticas de controle burocráticas não colaboram para a boa governança, mas sim com o foco no resultado e melhoria do desempenho do Órgão (BRASIL, 2020). O TCU define as diretrizes para a boa governança como:

- “a) definir formalmente e comunicar claramente os papéis e responsabilidades das instâncias internas e de apoio à governança, e assegurar que sejam desempenhados de forma efetiva;
- b) estabelecer processos decisórios transparentes, baseados em evidências e orientados a riscos, motivados pela equidade e pelo compromisso de atender ao interesse público;
- c) promover valores de integridade e implementar elevados padrões de comportamento, começando pela demonstração de conduta exemplar da liderança da organização e de apoio às políticas e programa de integridade;
- d) aprimorar a capacidade da liderança da organização, garantindo que seus membros tenham habilidade, conhecimentos e experiências necessários ao desempenho de suas funções; avaliando o desempenho deles como indivíduos e como grupo; e equilibrando, na composição da liderança, continuidade e renovação;
- e) desenvolver continuamente a capacidade da organização, assegurando a eficácia e eficiência da gestão dos recursos organizacionais, como a gestão e a sustentabilidade do orçamento, das pessoas, das contratações e da tecnologia e segurança da informação;
- f) apoiar e viabilizar a inovação para agregar valor público e lidar com as limitações de recursos e com novas ameaças e oportunidades;
- g) estabelecer um sistema eficaz de gestão de riscos e controles internos;
- h) estabelecer objetivos organizacionais alinhados ao interesse público, e comunicá-los de modo que o planejamento e a execução das operações reflitam o propósito da organização e contribuam para alcançar os resultados pretendidos;
- i) monitorar o desempenho da organização e utilizar os resultados para identificar oportunidades de melhoria e avaliar as estratégias organizacionais estabelecidas;
- j) considerar os interesses, direitos e expectativas das partes interessadas nos processos de tomada de decisão;
- k) implementar boas práticas de transparência;

l) prestar contas às partes interessadas e implementar mecanismos eficazes de responsabilização dos agentes;

m) apoiar o uso das ferramentas digitais para aumentar e facilitar a participação das partes interessadas nas decisões públicas e aprimorar a prestação de serviços públicos;

n) promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico;

o) editar e revisar atos normativos, pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico e realizando consultas públicas, sempre que conveniente.” (BRASIL, 2020).

Sendo assim, fundamentamos em sequência o assunto estratégia organizacional e inovação organizacional, de modo a reforçar a base teórica da pesquisa.

2.2. Estratégia e Inovação Organizacional

O desenvolvimento da estratégia, de forma genérica, é a criação de métodos, fórmulas e políticas para alcançar os objetivos e metas traçados no planejamento da organização (PORTER, 2004). Para Porter (2004) as empresas, implícita ou explicitamente, traçam estratégias para competir em seu mercado. De modo geral, ao formular uma estratégia, a organização deve fazer uma análise do seu meio ambiente, onde deverá avaliar cinco forças competitivas básicas que irão determinar a intensidade da concorrência e a rentabilidade do negócio (PORTER, 2004). Essa rivalidade citada por Porter sugere um ambiente empresarial de criatividade e inovação.

Muitas organizações buscam a inovação em seus produtos e processos, mas, pela ausência de uma estratégia de inovação planejada e eficaz, não logram êxito, cominando seus esforços, muitas das vezes em perda de tempo e até mesmo recursos financeiros, além do desgaste de todo processo. Mesmo com estratégias de negócios bem definidas, as prioridades entre os departamentos da corporação podem estar em conflito, carecendo de uma estratégia de inovação para integrá-las e alinhá-las a prioridades comuns. Alcançar vantagem competitiva e sustentável são pontos para o desenvolvimento de uma estratégia, contudo, o cliente é uma ponta importante. De modo geral, observa-se que não bastam altos investimentos em P&D, caso a empresa não combine isso com a integração de uma estratégia de inovação. A estratégia de inovação é um processo contínuo, que deve ser melhorado, testado e atualizado. (PISANO, 2015).

Para Faria (2003), acerca da pesquisa estratégica, há uma certa fragilidade no modelo teórico dominante, pois é estático e desconsidera a cultura interna e externa da corporação. Existe uma tendência dos pesquisadores determinarem a bagagem teórica sobre os dados empíricos e de cultura. O pesquisador estratégico tem em sua missão um grande desafio de, antes de tudo, além de estudar a cultura da empresa, entender a cultura local, a fim de superar os obstáculos apresentados na prática, observando a epistemologia e metodologia a ser utilizada na entrevista, no intuito de conectar teorias, prevalecendo a análise e não a descrição (FARIA, 2003).

Já Aktouf (2002) considera que Michael Porter é raso ao tratar de assuntos tão complexos, os quais articulam entre política, economia e administração. Para o autor, Porter desconsidera posições ideológicas, filosóficas de diversos economistas, críticos e pensadores, cometendo erros metodológicos, ideológicos e epistemológicos, ou seja, ao usar ferramentas que generalizam a forma de planejar estratégias, ele cria um cenário utópico, em que bastaria aplicar o modelo estratégico para que o resultado aconteça. Os estudos apresentados por Porter, teorias delimitadas e regras construídas, negligenciam a realidade da crescente macroeconomia mundial, pois vive em um mundo dos sonhos, onde a macroeconomia é conduzida pela microeconomia (AKTOUF, 2002).

Acerca das estratégias deliberada e emergente, Gabrich e Castro (2013) definem que a primeira, é a prescrição do planejamento estratégico criado pela alta administração, também chamada de racional. Contudo, os autores destacam as críticas a essa estratégia, que são a dificuldade de lidar com ambientes de mudanças contínuas, desconsidera a aprendizagem, usa o passado excessivamente para a formulação da estratégia e não incentiva ao empreendedorismo autônomo. Já a segunda, é descritiva e se estende aos colaboradores que não fazem parte da alta administração, estimulando a inovação e criatividade. Entretanto, os gerentes podem tomar decisões precipitadas em vista ao processo demandar tempo, conseqüente, a literatura supõe que o primeiro método obtém resultado maior que o segundo. A combinação dessas estratégias seria uma oportunidade para empregar os pontos fortes de cada um dos processos, incentivando a aprendizagem, fortalecendo o processo deliberado e reduzindo a fragilidade do processo emergente (GABRICH; CASTRO, 2013).

Por sua vez, o setor de gestão de pessoas desempenha um papel estratégico dentro da organização, sendo os colaboradores considerados peças-chave na execução do que foi planejado. Nesse contexto, os indivíduos são influenciados por motivação, recompensas e questões individuais (ALMEIDA, *et al.*, 2013). Nesse sentido, a gestão estratégica de pessoas pode proporcionar o sucesso da corporação, sendo uma fonte de vantagem competitiva, ao passo que assume papéis diversos ao burocrático, impulsionando os funcionários a serem parceiros da organização e corroborando com as estratégias traçadas para a competitividade da empresa. (ALMEIDA, *et al.*, 2013).

Empresas, que não definem seus objetivos e não conseguem enxergar qual é a sua posição no mundo dos negócios, estão fadadas a perderem seu espaço no mercado. Não faltam oportunidades, mas a audácia e engenhosidade para que organizações ganhem o espaço mostrando algo inovador para seus clientes (LEVITT, 1960).

Mesmo setores que após muitos anos dominarem determinado serviço no mercado, ao se mostrarem inertes, podem perder seu espaço, ao ponto de verem seu produto obsoleto (LEVITT, 1960).

Pensar que determinado setor terá uma expansão rápida e que se manterá no topo perpetuamente, sem ameaças, é uma terrível ilusão. Nesse caso, tal pensamento não enxerga que o setor passa por um ciclo e que, ao se submeter à estagnação, estará destinado à queda (LEVITT, 1960).

A organização precisa saber onde está, qual é o seu papel e para onde vai, para conduzir seu caminho, seu alvo, planejar suas metas e gerenciar de forma que não fique paralisada, perdendo sua posição (LEVITT, 1960).

Pesquisas realizadas até o momento acerca do tema inovação demonstram que não há consistência em seus resultados. As teorias contingenciais de tipos de inovação desenvolvidas partem do pressuposto que a inovação não pode ser estudada sem que também seja estudado o tipo da organização, ou seja, se é uma organização que gera ou que adota a inovação. Enquanto a geração da inovação parte da criação de um novo processo ou ideia, seu desenvolvimento e disseminação, a adoção da inovação acontece quando a organização muda determinado processo de execução, antigo, para um novo processo inovador já criado. Ou seja, o primeiro é desenvolvido para o mercado, o segundo é usado na organização. Fato é que as unidades geradoras e de adoção funcionam bem e alcançam a eficácia quando são estrategicamente gerenciadas, independente do tipo de inovação, pois se complementam e chegam ao mesmo destino, mesmo percorrendo caminhos diferentes (DAMANPOUR; WISCHNEVSKY, 2006).

Já acerca das capacidades organizacionais, que de forma conceitual, são empresas que são capazes de resolver problemas ou dar solução a temas complexos, desde que, a partir disso, consigam criar um padrão confiável. Refere-se a um ideal desejável por todas as organizações. Esse processo precisa ser dinâmico, ou seja, deve ser adaptável às necessidades do mercado. Contudo, observa-se que não podem ser tão flexíveis, pois as capacidades são padronizadas e replicáveis, exigem mudanças estruturais. A fim de tratar essa contradição, propõe-se um sistema de dois processos separados e mútuos, capacidade e dinâmica (SCHREYÖGG; KLIESCH-EBERL, 2007).

A inovação parte de um processo, gerado a partir de uma necessidade ou estado de carência apresentado, não só de um produto ou serviço, como também de uma forma de se produzir ou administrar determinado sistema. Gerenciar a criatividade ao pé da letra acaba sendo uma contradição, mas a sugestão é sempre que a inovação faça parte de um decurso estratégico organizacional, capaz de gerenciar o tipo de inovação a ser tratada de acordo com as necessidades da organização. Para isso, uma ferramenta importante é a gestão do conhecimento, onde o conhecimento é dividido em tácito ou explícito e passam pelos processos de dentro para fora e vice-versa, os quais são classificados em socialização, quando ele passa do tácito para o explícito (conhecimento compartilhado); internalização, quando passa do explícito para o tácito (conhecimento operacional); combinação, quando passa do explícito para o explícito; e externalização, quando passa do tácito para o explícito (conhecimento conceitual) gerando assim o ciclo do espiral do conhecimento (SILVA; TODA; SALDANHA, 2016).

No âmbito da gestão de pessoas, práticas inovadoras podem ser adotadas para que o objetivo de direcionar o comportamento do colaborador ao ambiente de trabalho seja alcançado, oferecendo empoderamento, aprendizagem e incentivos financeiros (SOUZA; BASTOS, 2008). Nesse contexto, Loiola, Bastos e Teixeira (2003, *apud* SOUZA; BASTOS, 2008), classificam as práticas que podem ser dominadas pela gestão de pessoas. O quadro 1 abaixo exemplifica essa classificação.

Quadro 1 - Resumo das principais inovações no domínio das práticas de gestão de pessoas.

Práticas Inovadoras Gestão de Pessoas	
<ul style="list-style-type: none">- Novas formas relacionamento social;- Maior esforço e dedicação pessoas;- Recompensas crescentes pela dedicação;- Uso da criatividade e força vontade;- Maior auto-realização- Maior grau de cooperação entre trabalhadores;- Maior participação nas decisões;- Aumento da flexibilização organizacional;- Compartilhamento de idéias;- Transferência controle aos empregados	<ul style="list-style-type: none">- Aumento bem-estar trabalhador;- Oportunidade aprender novas habilidades;- Remuneração por desempenho;- <i>Empowerment</i>;- Aumento confiança entre as pessoas e gerência;- Tolerância a erros;- Metas mais desafiadoras;- Elevados padrões de excelência;- Equipes auto-dirigidas;- Pessoas motivadas intrinsecamente;- Trabalho em equipe;- Treinamento e desenvolvimento

Fonte: Adaptado de Loiola, Bastos e Teixeira (2003) e Teixeira (2006) (*apud* SOUZA; BASTOS, 2008).

A gestão eficiente dos recursos causa impacto e gera vantagem competitiva para empresa. Ao identificar competências essenciais, a organização se reveste de ferramentas para alocar seus recursos de forma sustentável mesmo diante de um mercado que passa por transformação, essa visão é conhecida como VBR (visão baseada em recursos) (VASCONCELOS, *et al*, 2015).

Entretanto, acumular recursos não garante vantagem competitiva, tendo em vista que as capacidades organizacionais devem ser resilientes, pois as empresas são desafiadas a cada dia pela tecnologia e o surgimento de novos recursos a tal ponto que, para sobreviverem, precisam ser dinâmicas. Sendo assim, considerando que nem toda competência é essencial para que a organização obtenha vantagem, identificar as principais competências é uma maneira estratégica da organização priorizar seus esforços (VASCONCELOS, *et al*, 2015).

A administração de pessoas, desde a revolução industrial, sofre um processo de evolução, sendo a partir da década de 1990, com o avanço da tecnologia da informação, com o encurtamento das distâncias, rapidez em que as transações são realizadas, velocidade na troca de informação, tudo isso gera um ambiente de muita mudança e muita competição, fazendo com que o papel da gestão de pessoas seja mais estratégico dentro da organização, atuando na análise do ambiente interno, construção de infra-estrutura eficiente, construindo uma relação que promova o envolvimento maior do funcionário com a organização e atuar como agente de mudança e inovação (BRUNING, 2015).

Fato é que as diversas técnicas e ferramentas para a elaboração de um planejamento estratégico coerente e eficaz indicam a um caminho formal, com regras, objetivos, metas e delimitações que facilitam a tomada de decisão. Todavia, tais estratégias não devem ser engessadas, imutáveis, não se prostrando às limitações apresentadas pela crítica. Na gestão estratégica de pessoas não é diferente, tendo em vista a posição estratégica que o tema assumiu nas empresas, observando-se sempre que sua função é integradora, ou seja, caminha nas mesmas vias que o planejamento estratégico geral da organização, sendo uma ferramenta para que seus objetivos e metas sejam alcançados.

2.3. Gestão de pessoas

Ao longo dos anos, na tentativa de obter melhores resultados, os estudos e pesquisas sobre o tema e a devasta necessidade de resultados positivos e bem apresentáveis implementaram alguns modelos de gestão de RH.

Embora essa crescente seja verdadeira, na realidade o que acontece é que o discurso da gestão estratégica de pessoas não vai de encontro a sua aplicação prática, na maioria das vezes, sendo mais intenso quando adentramos na esfera da Administração Pública Indireta (NEVES DE MOURA; SOUZA, 2016). De acordo com Neves de Moura e Souza (2016), as políticas e as ações que impulsionam os recursos humanos estão integradas com as diretrizes traçadas pela empresa, o que, na prática, não ocorre. Contudo, o que ocorre na prática são decisões tomadas no nível estratégico da organização, às quais os gestores traçam os objetivos e caminhos esperados para a gestão de pessoal, mas não envolvem os profissionais que estão responsáveis para operacionalizar e gerenciar as atividades do departamento de gestão de pessoas (NEVES DE MOURA; SOUZA, 2016).

Acerca do tema, Silveira (2014) vai além e diz que a estrutura organizacional deve se adequar a estratégia corporativa, destacando-se a importância do ambiente organizacional para a estrutura organizacional, pois o ambiente determinará a estrutura organizacional, que deverá ser resiliente (CHANDLER, 1962 apud SILVEIRA, 2014, p.116).

Tal resiliência nos remete a uma abordagem contingencial, que diz que não há uma única forma de administrar, os diversos contextos em que a organização habita exigem formas diversificadas de lidar com cada situação (SARAIVA, 2010). E o setor de Recursos Humanos é contingencial, pois cada lugar tem suas peculiaridades e ele atua em diversos contextos onde é influenciado não só pelo ambiente interno como também pelo externo. (ROCHA, 2012).

Para obter resultados satisfatórios e que sejam relevantes para a organização é necessário manter os colaboradores motivados. (ROCHA, 2012). Acerca desse tema, Rocha (2012, p.8) diz que “indivíduos motivados facilmente internalizam as metas organizacionais e sentem prazer em dedicar-se a alcançá-las.”

Os autores afirmam que não obstante os avanços da gestão de recursos humanos, o RH do setor público ainda não consegue convergir o perfil dos servidores públicos às exigências de resultado pela nossa sociedade. (SANTOS; HOFFMANN, 2016)

Pode-se observar ainda que a globalização da economia, atualizações na área da tecnologia e o aumento da disputa mercadológica entre as organizações exigem estratégias

para captar e reter e desenvolver colaboradores que possam se adaptar a essas novas perspectivas que vêm se apresentando (LEITE; ALBUQUERQUE, 2013).

Contudo, não basta a implantação de políticas e práticas de RH, o sistema de gestão estratégica de pessoas é dinâmico e precisa estar de acordo com os objetivos organizacionais, no qual se procura construir uma relação para direcionar o comportamento dos colaboradores, a fim de que se alcance tal objetivo (FORONI, *et al*, 2014).

Neste sentido, o líder tem um papel importante para inspirar seus colaboradores a pensar em problemas antigos com novas formas de resolução. Esse conceito é direcionado ao líder transformacional, que através do carisma é capaz de dar abertura para a criatividade de seus liderados utilizando a modelagem carismática, consideração individualizada, motivação inspiradora e estímulo intelectual, a fim de construir uma relação de transformação com cada colaborador (GUMUSLUOGLU; ILSEV, 2009).

Novos modelos de gestão sugerem uma visão flexível, que facilite o desenvolvimento individual do profissional, em que se valoriza a carreira do servidor. Nesse contexto, o setor de Recursos Humanos assume um papel mais estratégico na organização, trazendo a importância do desenvolvimento do servidor público, medindo o seu desempenho de forma a destacar a evolução ocupacional em oposição à antiguidade do servidor. Com isso, o autor ressalta a avaliação de desempenho como uma ferramenta crucial, capaz de validar a eficácia profissional, para a progressão ou promoção da carreira do funcionário, e o treinamento e desenvolvimento do colaborador na organização (MEDEIROS; SCHARDOSIN, 2020).

Ainda nesse contexto, em concordância, Siqueira e Santos (2020) ressaltam que ao assumir esse papel mais estratégico, os gestores do setor de RH não se limitam ao recrutamento e seleção externo, mas focam também no interno, ressaltando a aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento como importantes ferramentas na visão contemporânea de gestão de pessoas (SIQUEIRA; SANTOS, 2020).

Através das pessoas a informação é transformada em conhecimento, que é o principal responsável pela aprendizagem, esta pode ser dividida em três níveis dentro do processo: Individual, Grupal e Organizacional (SIQUEIRA; SANTOS, 2020).

Observando a importância das estratégias utilizadas para gerir pessoas, aprofundamos a seguir, em linha mais gerencial, embasamento para o plano estratégico de gestão de pessoas.

2.3.1. Planejamento de Gestão de Pessoas

As estratégias de gestão de pessoas, em um contexto contemporâneo, são responsáveis por integrar os objetivos organizacionais e a gestão de pessoas, a qual não é vista apenas como uma área que executa atividades burocráticas e administrativas, mas começa a atuar em um princípio econômico e competitivo, não apenas isso, como também visa o êxito no planejamento organizacional (SAUSEN, *et al*, 2017).

Os autores, Sausen, *et al*. (2017), entendem que a capacidade dinâmica, capacidade de criar e inovar de forma eficiente o modo de realizar determinada atividade, juntamente com o conceito de redes interorganizacionais, corporações que se inter-relacionam visando o dinamismo e flexibilidade para ampliação de conhecimentos e competitividade de mercado,

contribuem para o desenvolvimento sustentável das empresas quando integradas à gestão estratégica de pessoas.

Considerando a constante necessidade de adaptação das organizações a novas perspectivas sociais e econômicas que surgem, é possível reconhecer que as pessoas fazem grande diferença em momentos de crise ou de mudança, sendo elas as principais responsáveis, com seu devido comprometimento, pelo sucesso das estratégias organizacionais (FIATES; NASCIMENTO; FIATES, 2009). A partir desse pressuposto, os autores destacam que é fundamental identificar as competências desejáveis e, assim, adotar um sistema de recrutamento e seleção que seja adequado ao perfil demandado e desenvolver o desenvolvimento contínuo dos indivíduos, visando uma qualificação que satisfaça as aspirações atuais e futuras planejadas (FIATES; NASCIMENTO; FIATES, 2009).

Segundo Fiates, Nascimento e Fiates (2009), gerir baseado nas competências individuais planos para contratação, remuneração, desenvolvimento e avaliação de desempenho traz grande resultado positivo para empresas que dependem essencialmente do capital intelectual de seus funcionários.

Já na perspectiva dos gestores de recursos humanos, são traçados múltiplos papéis para a realização das estratégias de gestão de pessoas, definidas em quatro importantes funções: parceiro estratégico, ou seja, orienta nas questões de estruturas e planos organizacionais sugerindo adequações; especialista administrativo, busca a eficiência nas rotinas; defensor dos funcionários, representa os funcionários perante a alta gestão; e agente de mudanças, estimula a inovação e prepara a empresa para receber as mudanças adotadas (ULRICH, 1998).

Outra estratégia de gestão de pessoas a ser reputada, é a utilização do *endomarketing*, visando os clientes internos, ou seja, exercendo ações de promoção do alinhamento estratégico aos colaboradores, a fim de reconhecer as necessidades e anseios dos mesmos. Tal ferramenta tem a potência de reter talentos, alavancar o engajamento, sendo um recurso de valor, raro e de difícil imitação. Contudo, a efetividade do *endomarketing*, depende da integração dos projetos, investimentos em pessoas e no modelo de gestão e ambiente de inspiração e geração de oportunidades, sem isso, a aplicação da ferramenta será ineficaz (MASCARENHAS; ZAMBALDI; NATRIELI, 2010).

Além de planejar a estratégia de gestão de pessoas, é fundamental alinhá-la a estrutura organizacional, envolvendo ferramentas para o bom andamento do planejado, cuidando do desenvolvimento profissional de cada indivíduo. Tais temas serão abordados nas próximas subseções.

2.3.2. Planejamento de Cargos e Atividades

Uma boa definição em termos quantitativos e qualitativos da demanda por colaboradores requer um bom alinhamento de plano estratégico, a fim de que sejam utilizados os dados dos indicadores de gestão de pessoas (GUERRA, 2018).

O instrumento estratégico que irá identificar o planejamento qualitativo e quantitativo, definindo as carreiras dos profissionais, é o plano de cargos, carreiras e salários, que acaba sendo um dispositivo regulamentador para a valorização dos colaboradores (SILVA; NUNES, 2019).

Quanto ao plano de cargos, carreiras e salários Mendes (*et al*, 2018) relatam que promove a valorização e fixação dos servidores, o que está diretamente ligada à motivação dos funcionários à prestação de serviço de qualidade e criação de vínculo com a Instituição, contudo, verificaram que quando a gestão não cumpre o proposto, o resultado não é alcançado.

A estrutura organizacional propõe uma ferramenta indispensável para organizações, o organograma, que será pesquisado nessa subseção, além das principais dimensões, a saber, centralização ou descentralização, formalização e departamentalização.

A estrutura organizacional proposta de forma a hierarquizar e organizar funções e papéis dentro de uma corporação, também pode vir a corroborar com a geração do conhecimento entre os colaboradores, no entanto, dependendo da estratégia organizacional utilizada, a departamentalização, uma das dimensões da estrutura organizacional, quando aplicada em alto grau de complexidade, pode prejudicar a geração do conhecimento, sendo de grande valia a conexão entre os departamentos (JARDIM; MARCONATTO, 2020).

A alta gestão, ao definir suas prioridades e a forma como se pretende obter os resultados, está estruturando a organização, alocando os recursos de forma que as estratégias tomem forma e sejam executadas. Deste modo, com base na subdivisão das atividades, é importante o estabelecimento de mecanismos de coordenação das tarefas (SANTOS; NEVES; CHAVES; SILVA, 2020).

Os modelos de estruturas variam entre funcionais até matriciais, estas classificamos como fracas, balanceadas ou fortes. Quando o líder atua de forma a facilitar a execução do projeto, não tomando decisões, mas sim assessorando a equipe, a estrutura matricial é classificada como fraca, já a estrutura matricial forte possui o líder com maior autonomia, exercendo o poder de decisão sobre o projeto, enquanto que na balanceada o líder exerce seu papel, contudo a autonomia é limitada. Tais exemplos diferem da estrutura clássica funcional, a qual trabalha cada projeto de forma independente (PMI, 2013).

Não obstante, os tipos de modelos tradicionais de estruturas são descritos por Picchiali (2010) da seguinte forma: Estrutura Linear, baseada na unidade de comando, indicada para trabalhos pouco complexos, onde o fluxo de informações acontece de cima para baixo; Estrutura Linear Staff, em que as unidades em linha são assessoradas por unidades horizontais sem poder de comando; Estrutura Funcional, nela cada chefe é responsável por uma função, tendo como necessidade básica a especialização; Estrutura de Projetos, em que cada projeto é autônomo, cada unidade é dirigida pelo gestor do projeto, sendo que em sua organização interna pode existir a divisão funcional; Estrutura com Colegiados, que são criadas para resolver determinados problemas, podendo ser permanentes ou para determinada finalidade. Os comitês podem ser dos tipos executivo ou de linha, de estudos ou consultivo, de coordenação ou integração; e a Estrutura Matricial, que é multidimensional, aliando a estrutura funcional com a de projetos, sendo versátil para a atuação nos projetos que surgem (PICCHIALI, 2010).

Já Oliveira e Crispim (2020) entendem que há uma inclinação que a estrutura organizacional seja cada vez mais flexível, adaptando-se aos novos modelos de negócios e alinhada a ele, sendo fundamental que os atores sejam envolvidos na disposição da estrutura (OLIVEIRA; CRISPIM, 2020).

Planejar uma estrutura organizacional sólida nos remete ao assunto contratação de pessoal, o qual será discorrido a seguir.

2.3.3. Gestão de provimento de pessoal

A contratação de funcionários perpassa por um processo que engloba a atração de profissionais qualificados para a realização da escolha, entre esses, do melhor para ocupar determinada posição na organização. Esse processo comumente é chamado de recrutamento e seleção, e tem um papel importantíssimo na finalidade de dotar a empresa de valioso capital humano, preenchendo assim sua estrutura organizacional. Por isso, levantaremos a seguir acerca do recrutamento e seleção.

No setor público, o processo seletivo não utiliza técnicas como teste de aptidão, teste de habilidade, entrevista, entre outras, conforme no setor privado, para identificar se as características dos candidatos estão de acordo com os requisitos para o bom desempenho da função, ficando desfalcada essa análise. Por isso, é relevante que os profissionais responsáveis pela contratação de pessoal sejam qualificados, para evitar erros graves que gerem prejuízo tanto financeiro quanto relacional para a corporação (CUNHA; CAVALCANTI, 2012).

O processo de recrutamento pode acontecer de quatro formas, interno, externo, misto ou online, a fim de atrair perfis de acordo com a vaga ofertada, enquanto que na seleção, as habilidades, conhecimentos e experiências dos concorrentes são averiguados. Esse processo deve ser dinâmico, para que seja escolhido o melhor candidato a preencher a vaga, e que este esteja dentro do perfil para exercer a função (FERREIRA; VARGAS, 2014).

Destaca-se também a relevância do processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta para redução de custos com admissão e demissão de pessoal, além de colaborar com o desempenho profissional e a competitividade da organização, quando valorizado o capital intelectual e suas habilidades (MOREIRA, 2017).

O recrutamento é uma atividade realizada de forma contínua e deve estar centralizada em uma unidade. Quando surge a necessidade de contratação, essa atividade é intensificada, em que o primeiro passo é a busca no cadastro dos candidatos que foi alimentado ao longo do tempo. Para isso, informações são indispensáveis para a identificação de quem deverá ser recrutado, como, formação profissional, tipo de experiência, características de personalidade e habilidades que são requisitadas para exercer a função (LACOMBE, 2021). O autor ressalta que é importante conhecer a empresa, seu estágio de desenvolvimento, cultura, valores e gestores, para recrutar a pessoa correta. Portanto, exigir qualificações acima do necessário para efetivamente atuar na vaga, pode ser prejudicial tanto à contratante quanto ao candidato, que aspirará um desenvolvimento de carreira superior ao que de fato poderá ser ofertado para o cargo (LACOMBE, 2021).

2.3.4. Gestão de Sucessão

Ainda nos dias de hoje, a sucessão de líderes é tratada com um certo melindre nas organizações, o fato de que é relevante que seja identificado e preparado o colaborador que deverá assumir determinado cargo de liderança e maior complexidade dentro da corporação não é visto de forma natural pelos gestores nas empresas de um modo geral (STEFANO, *et al*, 2019). Deste modo, o autor cita dois tipos de planejamento de sucessão, o adaptado, que ocorre subitamente diante de algum fato superveniente, desligamento, doença, ou similares, e

a sucessão propriamente dita, que ocorre mediante três situações, na primeira a direção já tem o nome de quem vai suceder, a segunda é a realização do processo de sucessão para o caso da aposentadoria programada e a terceira é o processo de sucessão para substituir o líder que não desempenha suas funções de acordo com o esperado (STEFANO, *et al*, 2019).

De acordo com o autor, é importante construir um plano de sucessão gradual e espontâneo, a fim de que se desenvolvam os funcionários (STEFANO, *et al*, 2019).

É importante que as organizações percebam se determinado talento está de fato pronto para assumir uma posição de maior relevância na empresa, assegurando a continuidade da liderança, isso é crucial para que os investimentos destinados para o desenvolvimento dos colaboradores não seja desperdiçado (OHTSUKI, 2014).

Para que o planejamento sucessório seja satisfatório, é importante que sejam criados critérios bem transparentes de avaliação, oferecendo direitos iguais de participação no processo, com fito de atrair e reter uma gama de talentos que venham a ocupar posições críticas na empresa. Outro ponto com grande grau de observância, é que no planejamento da sucessão, a organização precisa deixar claro qual é o caminho a ser percorrido na carreira do profissional, para que o mesmo enxergue e faça o plano de desenvolvimento para ocupar tal cargo (DUTRA; BOSE; NASCIMENTO; SALOMÃO, 2020).

Já Guerra (2018), ressalta a importância de mapear as funções críticas, investindo na qualificação de servidores para ocupar tais funções, criar a política institucional e planos de sucessão para as ocupações críticas e investir na gestão do conhecimento.

2.3.5. Gestão de Competências

Administrar as capacidades de uma organização ou dos indivíduos que ela compõe é uma atividade que requer o conhecimento das competências que envolvem determinado negócio, abrangendo não somente o tripé conhecimento, habilidades e atitudes apresentando por Scott B. Parry, mas tornando-o útil para a empresa. Nesse sentido, neste subtópico é abordada a gestão de competências em diferentes olhares.

As competências podem ser distinguidas em duas visões, macro, sob a perspectiva de competência organizacional ou essencial, em uma análise de quão a empresa pode ser competitiva em um mercado; e micro, sob a ótica humana ou individual, analisando as capacidades de atuação do indivíduo perante sua equipe de trabalho (UBEDA; SANTOS, 2008).

Ainda na vertente competência organizacional e individual, verifica-se que as competências profissionais são exclusivas a cada organização, demandando uma mobilização dos conhecimentos do profissional para alcançar as pretensões organizacionais (PAIVA; MAGESTE, 2018).

Conforme Ubeda e Santos (2008), as empresas devem sintonizar as práticas do setor de recursos humanos com as estratégias empresariais, a fim de gerenciar as competências com vistas à vantagem competitiva, enfatizando-se a importância, não somente da avaliação de desempenho incorporada, mas o *feedback* das avaliações realizadas, para o crescimento profissional e compartilhado com as inovações e estratégias competitivas da organização.

Assim, ao implantar a gestão de competências, a empresa deve envolver as unidades estratégicas de negócio, a fim de identificar as competências essenciais, definindo o que é prioritário para o crescimento da organização (BRITO; CARLOS; AVELINO, 2007).

Não obstante, Paiva e Melo (2008) abrem um parêntese com um olhar na diferenciação entre profissão e ocupação, em que a primeira é um estágio avançado da segunda, sendo investida de especialização acadêmica, auto-regulação, autonomia, altruísmo e independência na execução de atividades. Já no âmbito da competência profissional, é entendida como a reunião de saberes que geram resultados nas esferas individual, coletiva, econômica, social e política, a ser exercida por um profissional. Em tempo, a gestão de competências é considerada como fundamental componente da gestão de pessoas, visto que personalidade e motivação, como características individuais e diversas, influenciam a gestão de competências (PAIVA; MELO, 2008).

Por outra perspectiva, Cruz, Sarsur e Amorim (2012), verificaram que a ação sindical ainda não adentrou no tema gestão de competências, havendo assim um distanciamento da representatividade do trabalhador de forma coletiva com a gestão contemporânea de pessoas, embora tenha sido aplicada nas organizações, mesmo que de forma parcial.

A gestão por competências tem se destacado por ser um modelo que aproxima a gestão de pessoas da gestão estratégica. Desta forma, definir o perfil e as competências dos colaboradores de modo a serem competitivas, torna-se um papel fundamental no processo de identificação e desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias a determinado trabalho. Nesse sentido, a gestão por competências é um “instrumento gerencial de acompanhamento e direcionamento de carreira” (NARDES; GALLON; TAUFER; BITENCOURT, 2021).

2.3.6. Gestão do Ambiente de Trabalho e Ética

A ética baseia-se no sujeito, ser responsável que indica suas próprias leis e fundamenta os valores e princípios de sua própria existência (ALENCASTRO, 2009). Para o autor, a tecnologia moderna influencia o homem apropriando-o de poder, modificando a ética de forma que se necessite a regulamentação desse poder técnico científico como consequência (ALENCASTRO, 2009). Deste modo, a ética deve ser visualizada em um sentido amplo, abrangendo questões sustentáveis e que, devido o crescimento da tecnologia, tem influenciado radicalmente o futuro da humanidade (ALENCASTRO, 2009).

Conceituando-se a ética em um olhar empático, Cimadon (2005, p.34) entende que “agir eticamente, tanto como cidadão ou dirigente de organizações, é ter um padrão de relacionamento justo com os outros seres humanos, com o mercado e o ambiente de negócios, incluindo funcionários, fornecedores, clientes, consumidores e a comunidade”, correlacionando a ética com os direitos humanos fundamentais. Para esse escritor, ética e moral se distinguem, sendo que a moral abarca a cultura de uma nação ou religião, de modo geral, e a ética se restringe a um grupo de pessoas, de modo que a ética, certamente, irá coadunar com os valores morais encontrados na região ou determinada condição (CIMADON, 2005).

No contexto organizacional, a ética está estritamente ligada à organização, a conduta dos colaboradores resultará positivamente ou negativamente na imagem da organização e em seu ambiente (DIAS, 2014). Segundo a autora, a ética não se separa da moral, mas a primeira

explica a segunda em um cunho mais pessoal, enquanto que a segunda é a aplicação das regras e normas que estão baseadas na primeira (DIAS, 2014).

Sobre o código de ética, Mendes e Lúcio (2013) afirmam que, em geral, tem o carácter punitivo aos colaboradores no âmbito organizacional, procurando restringir suas ações e delimitando uma conduta ideal. Através do código de ética, a empresa expressa tanto ao público interno como externo as práticas e valores da instituição. Conforme as autoras, o código de ética não deve aplicar uma visão gerencial, mas sim estimular o desenvolvimento da subjetividade humana, incentivando uma separação do servidor público do cidadão (MENDES; LÚCIO, 2013).

O ambiente organizacional está sujeito a diversos fatores, principalmente advindos da mudança ocasionada por inovação tecnológica e merecem um maior zelo por parte da organização. O ambiente organizacional comporta agentes internos e externos que influenciam a organização (MACEDO; BATAGLIA, 2012).

É um papel do gestor perceber se o ambiente organizacional é simples ou complexo, se é estático ou dinâmico, realizando seu ajuste à organização para reduzir o nível de incerteza no processo de tomada de decisão (LANG, et al, 2014).

2.3.7. Gestão de Desempenho de Pessoal

Neste subtópico será abordada a gestão de desempenho sobre a ótica da ferramenta de avaliação de desempenho, suas características e contribuições na recompensação dos colaboradores e influência exercida sobre os mesmos.

A avaliação de desempenho pode ser utilizada como ferramenta para alcançar diversos propósitos, não deixando de se observar variáveis internas da organização, tratando cada uma de forma peculiar, ela é aplicada, no setor público, comumente, para identificar necessidades de treinamento, progressões salariais ou avaliação no estágio probatório, enquanto que, no setor privado, o olhar é voltado para remuneração, seja no aumento ou na promoção, e balizando suas políticas salariais (OLIVEIRA; RIBEIRO, 2020).

Os autores, Oliveira e Ribeiro (2020), constataam que sistemas participativos de avaliação são mais eficientes, e indicam o controle adaptativo como forma de *feedback*, envolvendo todos os interessados (*stakeholders*).

A confiança entre gestores em uma avaliação de desempenho não culmina do sistema de avaliação formal utilizado, mas da justiça processual percebida e da qualidade do *feedback* (BEUREN; EGGERT; SANTOS, 2020).

Já Lacombe (2021), entende que o objetivo principal dessa ferramenta é de melhorar o desempenho dos avaliados, mesmo que haja outros objetivos, esses serão secundários.

Os profissionais precisam ter claro o que a organização espera deles e como se encaixam na organização, isso facilitará o processo de autoavaliação (LACOMBE, 2021).

No processo de avaliação de desempenho é muito importante o *feedback*, de forma cordial e informal, tanto do superior para o subordinado quanto do subordinado para o superior, a partir daí será possível identificar quais são as necessidades de treinamento e

valorização, facilitando o cumprimento do objetivo principal, que é melhorar o desempenho do avaliado (LACOMBE, 2021).

A avaliação de desempenho pode percorrer as atividades de inventário de pessoal, avaliação de potencial e de qualificações, designação de quem avalia e quem revê a avaliação, definição do quê será avaliado, considerando o que pode fomentar informações importantes para a tomada de decisão na alta administração, definir a pontuação e pesos dos atributos, não se esquecendo da existência da variação de rigor na avaliação (LACOMBE, 2021).

2.3.8. Gestão de Retenção de Pessoal

A gestão de pessoas deve, além de contratar e desenvolver todo o percurso do profissional dentro da empresa, preocupar-se com a manutenção dos talentos pertencentes ao quadro da organização.

A estratégia para retenção de pessoas deve estar voltada para suprir as expectativas de desenvolvimento, realização e reconhecimento dos profissionais, criando artefatos para que fomentem essa realidade na empresa (BEBER, 2008).

Nesse contexto, ressalta-se a importância da mão de obra qualificada, não somente no ponto de vista técnico, como também relacional na organização, sendo as pessoas propulsoras da vantagem competitiva nos negócios. Tal pensamento pode ser validado e concretizado com necessidade de valorizar o comprometimento, iniciativa e criatividade que são dispensadas por esses profissionais, visando retê-los (OLIVEIRA; CKAGNAZAROFF; SILVEIRA; MORAES, 2012). Para os autores, o desafio do setor público é ainda maior, sendo permeado em grande parte pela desmotivação, acomodação, corporativismo dos colaboradores, dentre outras dificuldades encontradas no setor. De todo modo, é relevante valorizar os talentos para o progresso das instituições (OLIVEIRA; CKAGNAZAROFF; SILVEIRA; MORAES, 2012).

Destaca-se também que ascensão e ganhos financeiros elevam a possibilidade de permanência do profissional na empresa. Outros fatores são principais responsáveis pela manutenção do funcionário na empresa, os quais envolvem a carreira do colaborador, além da sua relação com a chefia e demais funcionários e a imagem da instituição. O desenvolvimento contínuo dos profissionais, promovendo a ascensão do mesmo dentro da empresa e os benefícios financeiros são os maiores contribuintes para que os empregados gostem de trabalhar na empresa e, dessa forma, queiram permanecer nela (RIBEIRO; NUNES; SANT'ANNA, 2015).

Já Soares, Souza, Cavalheiro e Kremer (2018), descrevem que os pontos mais relevantes para que uma empresa possa manter seus talentos são “satisfação no trabalho, valorização, justiça organizacional, estabilidade e segurança, clima organizacional, flexibilidade de trabalho, oportunidade de desenvolvimento e localização”, contudo, mesmo sendo um fator de grande importância, a remuneração não é elencada como fator primordial para a manutenção dos colaboradores na organização (SOARES; SOUZA; CAVALHEIRO; KREMER, 2018).

Segundo Guerra (2018), recomenda-se investir no envolvimento entre o servidor e a organização, com ações de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação. Um contato maior com o colaborador, realizando o *feedback* contínuo, além de realizar pesquisas

de satisfação e o mapeamento dos motivos de desligamento de pessoal são ações que corroboram com a retenção dos funcionários.

Tendo exposto o referencial teórico, exploramos a seguir a metodologia utilizada na pesquisa.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

A escolha da metodologia de pesquisa parte da definição do tipo de resultado a ser tratado e visa a indicação de quando, como e quem serão os integrantes da pesquisa e quais serão os dados pesquisados, trazendo as informações sobre coleta, tratamento e análise de dados (MARCONDES, *et al*, 2017).

A metodologia de pesquisa foi organizada em quatro seções, sendo elas: delineamento de pesquisa; coleta de dados; análise de dados; e confiabilidade, validade e limitações da pesquisa.

3.1. Delineamento da pesquisa

A metodologia utilizada está baseada no IGG (índice integrado de governança e gestão públicas), sendo usado o método de autoavaliação CSA (*Control Self-assessment*). O mesmo questionário de autoavaliação é aplicado pelo TCU em Organizações a nível federal e tem o objetivo de levantar informações acerca da maturidade da governança e da capacidade de gestão.

A iniciativa para aplicação do questionário de autoavaliação utilizado pelo TCU em um órgão municipal incentiva a uma maturidade e capacidade de gestão desejável na organização pesquisada, além de ser recomendada pelo próprio TCU. A condução da pesquisa em outras áreas da organização seria interessante, a fim de que se amplie a abrangência, no entanto, no momento, o foco será voltado à gestão de pessoas.

Acerca disso, Mesquita (2021) ressalta o desafio da Administração Pública ao se adequar às exigências dos órgãos de controle e ainda atender ao mercado e à sociedade de forma eficiente e íntegra.

A fim de buscar o conteúdo que seja aplicável a resolução da questão apresentada, foi utilizada como abordagem a pesquisa quantitativa, do tipo exploratória, natureza aplicada, no primeiro momento, com o objetivo da realização do estudo comparado. Em um segundo momento, foi utilizada a abordagem qualitativa, em que foi realizada a análise documental referente aos métodos utilizados ou disponíveis para uso pela gestão de pessoas da Codemar, a qual tem o objetivo de diagnosticar se há possibilidade de algum tipo de ação que venha aumentar os índices encontrados na pesquisa.

A abordagem quantitativa propõe o estabelecimento de correlação ou inter-relação entre os dados coletados, quantificando-os através de técnicas estatísticas, trazendo maior precisão no resultado (MARCONDES, *et al*, 2017).

Já a abordagem qualitativa, busca entender com maior profundidade a realidade dos fatos encontrados no decorrer da pesquisa. O método qualitativo traz detalhes que não poderiam ser identificados através do método quantitativo (MARCONDES, *et al*, 2017).

Sendo assim, a abordagem quantitativa será utilizada para mensurar a pontuação em cada item do questionário, a fim de possibilitar a comparação com os índices de outras empresas como BB, de 2018 e 2021, índices da Codemar, de 2018 e 2021, além da comparação com a média geral dos órgãos pesquisados em 2018 e em 2021 levantada pelo TCU. Já a abordagem qualitativa, será usada na decodificação dos dados com base no Referencial Básico de Governança Organizacional do TCU, visando uma análise qualitativa da pesquisa, possibilitando o desenvolvimento de sugestões de melhorias através da análise dos resultados apresentados.

Embora a pesquisa qualitativa seja criticada por ser subjetiva, para responder situações mais profundas e que não possam ser tratadas através de variáveis operacionais, ela será mais indicada (MINAYO *et al*, 2002).

Contudo, a pesquisa qualitativa propicia a possibilidade de influência nos resultados por parte dos pesquisadores (YIN, 2016), tal cuidado deverá ser observado. Tendo em vista que a pesquisa também terá uma abordagem quantitativa, essa possibilidade de influência torna-se reduzida, pois a base para a análise qualitativa está na medição e comparação dos dados quantitativos.

3.2. Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada, no primeiro momento, a partir da aplicação do questionário. Para aplicar o questionário foi requisitada a autorização do Diretor Presidente da Codemar e a indicação pelo mesmo do responsável por responder a autoavaliação através de carta de anuência. Deste modo, foi indicado o ocupante do cargo de Diretor de Administração e Finanças em atividade em 2021 e para responder o questionário com base nas informações gerenciais do ano de 2018 foi escolhido o ocupante do mesmo cargo em atividade à época.

A aplicação do questionário de autoavaliação que foi realizada na própria Codemar, foi designado pelo Diretor Presidente que o Diretor de Administração e Finanças da Empresa fizesse tal exercício. Em seguida, foi contatado o Diretor de Administração e Finanças da Codemar em exercício em 2018 para responder ao mesmo questionário. Na comparação dos dados, foram colhidas as informações da Empresa Estatal BB, trazendo os dados de 2018 e 2021 disponíveis no portal do TCU

Tendo em vista que o questionário aplicado se trata de uma autoavaliação, e que as perguntas não visam mensurar o nível de satisfação dos entrevistados, mas sim tem como objetivo avaliar o quanto a empresa exerce ou não determinada prática de gestão ou de governança.

Não houve a necessidade de teste piloto, pois o questionário utilizado foi o mesmo do TCU, sendo suficiente para levantar as informações necessárias para validar a pesquisa. Deste modo, justifica-se o uso de apenas 1 (um) respondente para cada referência de dados, pois as informações são concernentes ao que a empresa adota ou não naquele determinado período.

Cada respondente pode consultar outros gestores e responsáveis de determinadas áreas concernentes à pergunta de pesquisa, os quais não foram identificados como respondentes, além de analisar documentos que fundamentassem a resposta fidedigna, representando a real situação da organização no determinado período.

A forma de aplicação do questionário está baseada no manual para respondentes do iGG, o qual indica que apenas um colaborador deve ser indicado pelo próprio Presidente da organização para se responsabilizar perante ao TCU no envio das respostas. Este indicado tem o dever de buscar as informações necessárias para que o resultado da pesquisa espelhe o cenário real da organização.

Para entender a forma como o questionário será utilizado, é importante considerar que as questões do iGG são agrupadas por temas, sendo que para essa pesquisa, como o foco está na gestão de pessoas, foi utilizado apenas o modelo “4100: Gestão de pessoas”.

O questionário é composto por questões objetivas que permitiram ao respondente a escolha de apenas uma alternativa entre as apresentadas. Dependendo da resposta selecionada, há possibilidade de questões adicionais do tipo “sim ou não”, além de campo de texto livre para outros esclarecimentos (TCU, 2018a).

Em conformidade com o manual de estrutura para a compreensão dos dados do iGG 2018, seguimos os seguintes parâmetros com faixas:

- Não adota (0% de adoção)
- Adota em menor parte (acima de 0% e menos de 15% de adoção)
- Adota parcialmente (entre 15% e menos de 85% de adoção)
- Adota em maior parte ou totalmente (acima de 85% de adoção)

Todos os parâmetros e métodos que definem a forma de pontuar cada resposta estão dispostos no Anexo III desta pesquisa e também no portal do TCU.

Para melhor responder às questões, é importante que o respondente esteja alinhado com o glossário disponível no portal do TCU (TCU, 2018a).

Vale ressaltar que o questionário de 2021 foi reestruturado pelo TCU, englobando o tema retenção de pessoas ao tema gestão do ambiente de trabalho e ética, contudo, foi mantida a metodologia utilizada em 2018, permitindo assim, a comparação entre o resultado dos dois anos.

No segundo momento, foi realizada a coleta de dados através da pesquisa documental em que as informações foram buscadas no “Relatório individual de autoavaliação” do “Levantamento de Governança e Gestão Públicas 2018” (Acórdão 2699/2018-TCU-Plenário), baseando-se no mesmo modelo “4100: Gestão de pessoas” para a coleta dos dados.

Já para a análise qualitativa, a busca foi realizada no repositório de documentos institucionais da Codemar, os quais também estão disponíveis na página institucional da Companhia, os quais foram a Política de Recursos Humanos, elaborada por uma empresa de consultoria contratada pela Codemar, e o Plano de Cargos, Carreiras e Salários, elaborado pela mesma empresa de consultoria.

A pesquisa documental traz informações registradas em documentos e pode ter sua fonte primária ou secundária, no caso foi utilizada a fonte secundária, ou seja, a informação já

foi trabalhada e mensurada. É importante ressaltar que a pesquisa documental reduz completamente a possibilidade de influência do pesquisador, tendo em vista que os dados já estão concretizados (SÁ-SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009).

3.3. Análise dos dados

Após a coleta de dados, os mesmos foram transcritos e planilhados nos moldes do Levantamento de dados do TCU 2018, divididos em oito categorias de respostas, de acordo com os assuntos do questionário, e analisados conforme as técnicas de análise de conteúdo desenvolvida por Bardin (2011). Após a categorização e tratamento dos dados os mesmos foram comparados com o referencial teórico para que seja possível identificar se o que os autores estão apresentando está sendo realizado na prática.

A análise dos dados será realizada com base na 3ª (terceira) edição do Referencial Básico de Governança Pública Organizacional, aprovado pela Portaria TCU nº 170/2020, disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-publica-a-3-edicao-do-referencial-basico-de-governanca-organizacional.htm>.

Após a análise dos dados quantitativos, com a mensuração das respostas através do método de análise e estrutura para compreensão dos dados do TCU, será realizada a análise do Referencial Básico de Governança Organizacional (RBGO), verificando-se os pontos de maior relevância para que venham a agregar ou sugerir melhorias para a Codemar.

Para essa análise serão verificados os dados da Codemar 2018 e 2021, levantados na presente pesquisa, dados do BB 2018 e 2021 levantados pelo TCU e os dados da média geral (Todos) 2018 e 2021 levantados pelo TCU, comparando-se cada grupo de respostas do questionário, conforme disposto na coleta de dados.

A análise de conteúdo é organizada em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (BARDIN, 2011).

Desse modo, na pré-análise foram selecionados os documentos, conforme mencionado na seção anterior, utilizando-se a análise *a priori*, que conforme apresentado por Bardin (2011), é indicada quando os objetivos já estão claros.

Após, na exploração do material, foram separados os assuntos concernentes à pesquisa, para isso, Bardin (2011) aponta que essa fase consiste na “codificação, desconto ou enumeração, em função de regras previamente formuladas”.

Ao final, ao realizar o tratamento dos resultados foi possível chegar aos índices que deram sentido à pesquisa. Segundo Bardin (2011), “A partir disso, pode-se propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos, ou a respeito de outras descobertas não esperadas.”

Com isso, foi possível propor um plano de ação, que foi elaborado a partir da ferramenta 5w1h.

De acordo com Pontes, Carvalho, Chin e Porto (2005), “5W1H é um documento de forma organizada que identifica as ações e as responsabilidades de quem irá executar, através de um questionamento, capaz de orientar as diversas ações que deverão ser implementadas.”

Para tanto, foi organizado o plano de ação com base nos oito assuntos tratados no questionário do TCU, abordados nos subtópicos 2.3.1 a 2.3.8 desta pesquisa, respondendo à pergunta “o quê fazer?”. A segunda pergunta respondida foi “Porque?”, cuja resposta foi buscada no referencial teórico desta pesquisa. A terceira pergunta é “Quem fará?”, onde são apontados os responsáveis pela ação com base no estatuto da empresa. A quarta pergunta é “Quando fazer?” em que foi respondida com um base em um cronograma de ação de no máximo doze meses. A quinta pergunta foi “Onde fazer?”, em que a resposta destina qual local/setor é apropriado para a ação. Por fim, é respondida a sexta pergunta “Como fazer?”, cuja resposta foi buscada no referencial teórico desta pesquisa.

3.4. Confiabilidade, validade e limitações da pesquisa

Tendo em vista que o questionário de autoavaliação do TCU para levantamento do perfil Integrado de Governança Organizacional e Gestão Pública vem sendo aplicado em organizações públicas federais em âmbito nacional, órgãos e entes públicos, desde 2014, dada a importância do Tribunal para o país, é possível considera-lo de alta confiabilidade. Além disso, vale ressaltar que o TCU sugere em seu portal que outras organizações acessem a ferramenta de autoavaliação voluntária para realização da autoavaliação de governança (TCU, 2018a).

A validade da pesquisa é fomentada também na empresa selecionada para a realização do benchmarking, considerando ainda que o intuito não é comparar as empresas entre si, mas ter um referencial de índices e a média de todas as organizações participantes da pesquisa em 2018 e 2021, considerando a grande relevância que as mesmas apresentam no cenário nacional no que tange às organizações públicas.

Como os dados serão comparados entre Entes distintos, um federal e um municipal, além da média de todos levantada pelo TCU, a tendência é que se resulte na maior validade dos dados.

Já a limitação da pesquisa está na subjetividade do assunto, reconhecendo-se também que não se pode assertivamente aplicar o conteúdo da pesquisa na realidade da Codemar, sendo necessário um aprofundamento nas tratativas diante das suposições que poderão ser apresentadas.

Deste modo, expomos a seguir o resultado do que foi levantado de acordo com o caminho traçado nesta seção.

4. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DO RESULTADO

Nesta seção são analisados o resultado da pesquisa e o exposto no referencial teórico, sendo apresentado o resultado de modo a corresponder aos objetivos da dissertação, recorrendo-se como base para as sugestões o RBGO do TCU.

4.1. Análise quantitativa do questionário

A fim de ilustrar o resultado, são utilizados os estágios de capacidade, de modo semelhante ao aplicado no método de cálculo e estrutura para compreensão de dados do TCU, para as pontuações de 0 a 14,99%, inexpressivo, de 15% a 39,99%, inicial, de 40% a 70%,

intermediário e de 70,1% a 100%, aprimorado, quando cabível sendo utilizada a identificação pelas cores vermelha, laranja, amarela e verde, respectivamente.

O primeiro tópico do questionário busca mensurar o quanto a empresa realiza o planejamento da gestão de pessoas. Nesse contexto, Sausen, (*et al*, 2017) demonstra a importância da integração entre os objetivos organizacionais e a gestão de pessoas para a realização do planejamento da gestão de pessoas.

Para definir o planejamento de gestão de pessoas é necessário definir os objetivos e metas das funções de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, gestão de desempenho e gestão de benefícios, definido seus planos com base nas competências individuais, conforme sugere Fiates, Nascimento e Fiates (2009).

A coleta de dados demonstrou índices inexpressivos para o tema planejamento de gestão de pessoas, havendo um pequeno progresso de 2018 para 2021 para a Codemar, conforme apontado na tabela 1 abaixo.

Tabela 1 - Índices de planejamento de gestão de pessoas

4110 - Realizar planejamento da gestão de pessoas	CODEMAR	
	2018	2021
	0	0,05
	BB	
	2018	2021
	1	1
	MÉDIA DOS PESQUISADOS	
	2018	2021
	0,38	0,53

Fonte: Elaboração própria.

Isso retrata a necessidade de realização do planejamento da gestão de pessoas na Codemar. Um ponto de partida é a definição dos objetivos e metas de cada função, integrando-os com os objetivos organizacionais, em concordância com Fiates, Nascimento e Fiates (2009) e Sausen, (*et al*, 2017).

O segundo tópico deseja saber acerca do planejamento de cargos e atividades exercidas por estes da empresa, se ela define, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores.

Segundo Jardim e Marconatto (2020), a organização das hierarquias de cargos e funções e a definição dos papéis de cada função gera conhecimento entre os colaboradores, contudo, deve-se ter cuidado com o excesso da departamentalização e organizações muito complexas, que prejudiquem a geração do conhecimento, mas pelo contrário, conforme destacado por Oliveira e Crispim (2020), a estrutura precisa ser cada vez mais flexível e adaptável aos novos modelos de negócios. Não obstante, Santos, Neves, Chaves e Silva (2020), destacam a necessidade de existir mecanismos de coordenação das tarefas.

A coleta de dados demonstrou índices inexpressivos para o tema planejamento de cargos e atividades para a Codemar, contudo, manteve-se a pontuação em 2018 e 2021 para a Codemar, enquanto que para o BB houve diminuição na pontuação, conforme apontado na tabela 2 abaixo.

Tabela 2 - Planejamento de cargos e atividades

4120 - Definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores	CODEMAR	
	2018	2021
	0,05	0,05
	BB	
	2018	2021
	1	0,96
	MÉDIA DOS PESQUISADOS	
	2018	2021
	0,36	0,46

Fonte: Elaboração própria.

Conforme demonstrado na pesquisa, é clara a necessidade do planejamento de uma estrutura organizacional quantificando os profissionais para a execução das atividades da empresa, definindo melhor a necessidade de força de trabalho de acordo com os processos de trabalho. Para tratar tal questão, Jardim e Marconatto (2020) sugerem que se definam os papéis de cada função, evitando-se o excesso de departamentalização.

O terceiro tópico do questionário reúne questões acerca da gestão do provimento de pessoal, a qual se destaca a importância da documentação e definição dos perfis profissionais para a ocupação dos cargos, quantidade e alocação desses profissionais.

É muito importante que o planejamento de cargos e atividades esteja muito bem alinhado ao setor que gerencia as formas de provimento do cargo e contratações. Para isso, Cunha e Cavalcanti (2012) indicam a qualificação da equipe que irá realizar esse papel de recrutamento e seleção na organização, pois se trata de um processo que precisa ser dinâmico, utilizando-se o recrutamento interno, externo, misto ou online, de acordo com o exposto por Ferreira e Vargas (2014), de modo a garantir a organização com o profissional adequado para exercer cada atividade ali desenhada.

Para isso, Guerra (2018) recomenda a documentação dos perfis profissionais e a realização da análise e monitoramento da força de trabalho fazendo-se do uso de tabelas de lotação por critérios técnicos.

A coleta de dados demonstrou índices inexpressivos para o assunto gestão de provimento de pessoal, entretanto houve um pequeno progresso de 2018 para 2021 para a Codemar, conforme apontado na tabela 3 abaixo.

Tabela 3 - Índices de gestão de provimento de pessoal

4130 - Assegurar o adequado provimento das vagas existentes	CODEMAR	
	2018	2021
	0	0,07
	BB	
	2018	2021
	0,87	0,83
	MÉDIA DOS PESQUISADOS	
	2018	2021
	0,44	0,46

Fonte: Elaboração própria.

Para aprimorar esse resultado a edição do TCU, “10 passos para a boa governança”, indica a definição e divulgação das competências desejáveis da liderança e os critérios de seleção, visando à transparência (BRASIL, 2021).

Já em consonância com o exposto pelos autores Cunha e Cavalcanti (2012), Ferreira e Vargas (2014) e Santos, Neves, Chaves e Silva (2020), um início para a melhoria desse quadro é o investimento na qualificação dos profissionais que desenvolvem essa atividade na organização.

Orientação semelhante é encontrada no RBGO, o qual aponta que para reduzir o risco de pessoas sem competência exerçam atividades críticas na organização, a definição do perfil do profissional que irá gerir e conduzir o processo de contratação é primordial (BRASIL, 2020).

No quarto tópico do questionário, as perguntas buscam esclarecer acerca da gestão de sucessão da empresa, identificando se há uma política de sucessão e se ele é bem executado na prática, de forma que assegure que os cargos críticos sejam preenchidos por sucessores qualificados.

Para elaborar um plano de sucessão, usar critérios transparentes de avaliação, com um processo gradual e espontâneo, que possa especificar suas etapas, são pontos fundamentais para o sucesso do plano. A organização precisa estar atenta para o desenvolvimento do sucessor, a fim de que ele consiga assumir a posição com propriedade, trazendo benefícios para a organização (DUTRA; BOSE; NASCIMENTO; SALOMÃO, 2020), (OHTSUKI, 2014) e (STEFANO, et al, 2019).

A coleta de dados demonstrou índices inexpressivos para o assunto gestão de sucessão para a Codemar, contudo, manteve-se a pontuação em 2018 e 2021 para a Codemar, enquanto que para o BB teve uma redução na pontuação, conforme apontado na tabela 4 abaixo.

Tabela 4 - Índices de gestão de sucessão

4140 - Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados.	CODEMAR	
	2018	2021
	0	0
	BB	
	2018	2021
	1	0,94
	MÉDIA DOS PESQUISADOS	
	2018	2021
0,17	0,25	

Fonte: Elaboração própria.

Deste modo, uma sugestão para a melhoria desse resultado é apontada no RBGO, que é o estabelecimento de procedimentos para a transmissão de informação e conhecimento. Ele destaca que quando não há regras para a transição de líderes, as atividades destes são descontinuadas (BRASIL, 2020).

O quinto tópico do questionário pretende em suas questões, mensurar o índice de gestão de competência das empresas, de modo a identificar se as organizações planejam, executam e controlam as ações de desenvolvimento de competências em seus colaboradores.

O primeiro passo para gestão de competências é a identificação das competências essenciais, conforme apontado por Brito, Carlos e Avelino (2007), assim definindo o que é mais importante para o progresso da organização. O gerenciamento das competências deve estar pautado no desempenho dos profissionais, com métodos de avaliação e feedback, de acordo com o explicado por Ubeda e Santos (2008), visando o crescimento do profissional.

A coleta de dados demonstrou índices inexpressivos para o tema gestão de competências, entretanto houve um pequeno progresso de 2018 para 2021 para a Codemar, conforme apontado na tabela 5 abaixo.

Tabela 5 - Índices de gestão de competências

	CODEMAR	
	2018	2021
4150 - Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores	0	0,01
	BB	
	2018	2021
	0,81	0,80
	MÉDIA DOS PESQUISADOS	
	2018	2021
	0,45	0,48

Fonte: Elaboração própria.

Definir as competências desejáveis e necessárias previamente, de forma transparente, é uma ação que mitiga o risco de nomeação de dirigentes inadequados para a organização, conforme orienta o RBGO. Além disso, ações preparatórias para o exercício da função e aperfeiçoamento das competências, estabelecimento para transmissão da informação e conhecimento, e o estímulo ao desenvolvimento dos profissionais são diretrizes para a boa gestão de competências (BRASIL, 2020).

O sexto ponto do questionário pretende levantar índices do ambiente do trabalho, se há código de ética, comitê de ética e conduta e documentos que tratem da resolução de conflito entre colaboradores da organização, além de verificar a existência ou não de programas de qualidade de vida no trabalho e se essas questões são gerenciadas.

O resultado do levantamento realizado no BB em 2021 contou com informações que constam no oitavo ponto do questionário, conforme demonstrado na tabela 6 abaixo.

Tabela 6 - De/Para estrutura do questionário do TCU

QUESTIONÁRIO 2021	QUESTIONÁRIO 2018
4160. Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho	4160. Construir e manter ambiente de trabalho ético e favorável
	4180. Favorecer a retenção dos colaboradores e dos gestores
4161. O ambiente de trabalho organizacional é avaliado	4165. A organização realiza pesquisas para avaliar o ambiente de trabalho da organização
4162. A organização oferece aos colaboradores condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho	4166. A organização oferece aos colaboradores condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho
4163. Há programa(s) de qualidade de vida no trabalho	4167. A organização avalia os resultados obtidos com o programa de qualidade de vida no trabalho

4164. Há programa de reconhecimento de colaboradores e equipes	4174. A organização estabelece procedimentos e regras claras e transparentes nas práticas de reconhecimento
4165. Há procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização	4182. A organização executa procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização
4166. Há procedimentos estruturados para identificar os motivos dos pedidos de movimentação interna dos colaboradores da organização	4183. A organização executa procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos pedidos de movimentação dos colaboradores dentro da organização

Fonte: Adaptado de TCU (2021). Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E7AB5C6AE017B372F792A3917>.

A governança pública deve ser pautada em um ambiente ético e transparente (OLIVEIRA; PISA, 2015), a fim de gerir o estado de forma eficiente, conforme Aquino (*et al*, 2021). Mas não apenas isso, o ambiente ético deve se preocupar com o crescimento da tecnologia e sustentabilidade, conforme exposto por Alencastro (2009).

Manter um ambiente agradável requer o encontro da ética com os valores morais da cultura onde se encontra a empresa (CIMADON, 2005).

A coleta de dados demonstrou índices inexpressivos para o tema gestão do ambiente de trabalho e ética, ainda assim, pode-se verificar um pequeno progresso de 2018 para 2021 para a Codemar, conforme apontado na tabela 7 abaixo.

Tabela 7 - Índices de gestão do ambiente de trabalho e ética

	CODEMAR	
	2018	2021
4160 - Construir e manter ambiente de trabalho ético e favorável	0,01	0,04
	BB	
	2018	2021
	0,81	0,81
	MÉDIA DOS PESQUISADOS	
	2018	2021
	0,39	0,47

Fonte: Elaboração própria.

Concernente ao assunto, o RBGO orienta que a organização deve providenciar meios alternativos para apresentação de denúncias, mantendo-se o sigilo para o denunciante, com mecanismos para tratar tais informações, no intuito de apurar as irregularidades e tomar as medidas necessárias à sanção dos responsáveis. “A inércia no tratamento de denúncias pode gerar um ambiente propício para irregularidades e a propagação de atos de fraude e corrupção por longos períodos” (BRASIL, 2020, p. 95).

Para desenvolver e manter um ambiente de trabalho positivo, o RBGO indica a realização de pesquisa de opinião sobre o clima organizacional, ofertar condições mais flexíveis e estimulantes para realização do trabalho, praticar o reconhecimento do profissional e o programa de qualidade de vida, além de estabelecer procedimentos para identificar os motivos de desligamentos voluntários e de pedidos de movimentação interna dos colaboradores (BRASIL, 2020).

O sétimo ponto do questionário busca identificar se existe planejamento para a gestão de desempenho dos funcionários e se suas regras de avaliação, indicação para capacitação e reconhecimento são claras e transparentes.

A avaliação de desempenho é uma importante ferramenta na gestão de desenvolvimento de pessoal que fornece o *feedback* tanto para a organização, quanto para o colaborador, além de auxiliar a gestão de pessoas em todo o processo da carreira do profissional (OLIVEIRA; RIBEIRO, 2020) e (BEUREN; EGGERT; SANTOS, 2020).

A coleta de dados demonstrou índices inexpressivos para o tema gestão de desempenho de pessoal para a Codemar. Nota-se também a ocorrência de um pequeno regresso de 2018 para 2021 para a Codemar, assim como para o BB, conforme apontado na tabela 8 abaixo.

Tabela 8 - Índices de gestão de desempenho de pessoal

4170 - Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores	CODEMAR	
	2018	2021
	0,01	0
	BB	
	2018	2021
	1	0,92
	MÉDIA DOS PESQUISADOS	
	2018	2021
	0,44	0,55

Fonte: Elaboração própria.

Acerca desse índice, o modelo de governança pelo RBGO sugere avaliações regulares dos gestores e líderes da organização, tanto como indivíduo como em grupo, visando aprimorar a contribuição desses para o alcance de metas da organização (BRASIL, 2020).

As avaliações de desempenho devem ser baseadas em indicadores e metas previamente definidos, fazendo com que o resultado das avaliações alimente o programa tanto de aprimoramento dos líderes quanto de recompensas, afastando a pessoalidade ou falta de critério para decidir o percurso dos profissionais avaliados (BRASIL, 2020).

O RBGO também sugere o dispositivo legal que trata a gestão de desempenho exposto no capítulo II (artigos 140 a 163) da Lei Federal nº 11.784/2008.

O oitavo ponto do questionário investiga se a organização utiliza-se de meios para reter seus profissionais e se há procedimentos para identificar os motivos de desligamento ou movimentação dos colaboradores.

Conforme especificado na tabela 6 desta dissertação, o tema em 2021 foi agrupado em outro conjunto de questões. Desse modo, não haverá indicação de pontuação para o BB em 2021 nesta análise.

Acerca desse tema, é importante saber que é necessário reconhecer e valorizar os profissionais, daí surge a grande preocupação das empresas em reter seus talentos, valendo-se de técnicas e estratégias para tal (BEBER, 2008) e (OLIVEIRA; CKAGNAZAROFF; SILVEIRA; MORAES, 2012).

A coleta de dados demonstrou índices inexpressivos para o tema gestão da retenção de pessoal para a Codemar. Nota-se também que se manteve a pontuação em 2018 e 2021 para a Codemar, conforme apontado na tabela 9 abaixo.

Tabela 9 - Índices de gestão da retenção de pessoal

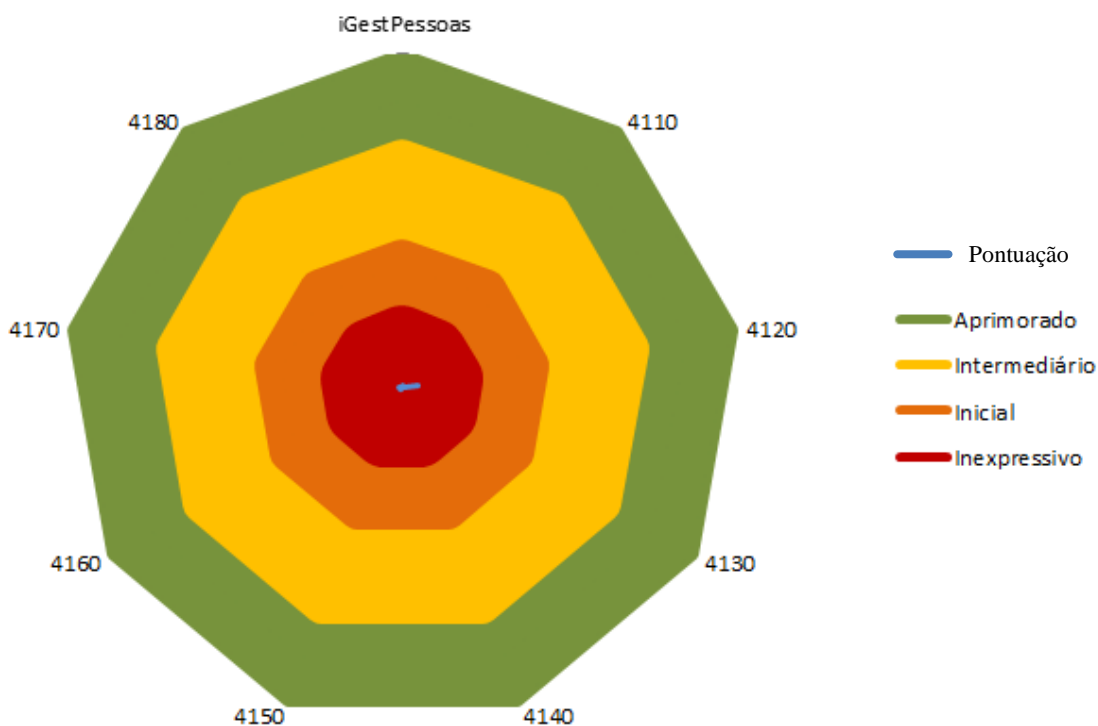
4180 - Favorecer a retenção dos colaboradores e dos gestores	CODEMAR	
	2018	2021
	0	0
	BB	
	2018	2021
	0,85	-
MÉDIA DOS PESQUISADOS		
2018	2021	
0,24	-	

Fonte: Elaboração própria.

A sugestão para melhorar esse índice é dada pelo RBGO, no sentido de identificar as razões reais para uma intenção de desligamento voluntário ou movimentações do colaborador (BRASIL, 2020).

Considerando o levantamento realizado, com os dados da pesquisa balizados com a metodologia do TCU, foram encontrados os gráficos do iGest Pessoas Codemar 2018, iGest Pessoas Codemar 2021, iGest Pessoas BB 2018, iGest Pessoas BB 2021, iGest Pessoas Média Geral dos Pesquisados em 2018 e iGest Pessoas Média Geral dos Pesquisados em 2021, respectivamente apresentados a seguir:

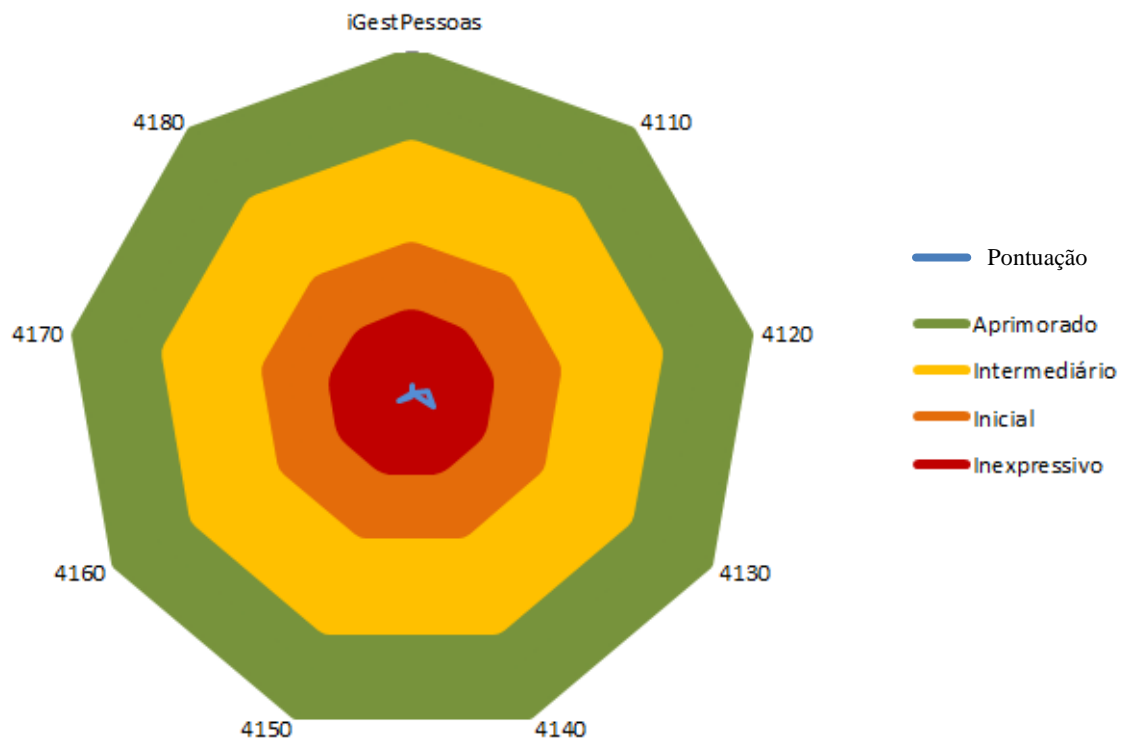
Gráfico 1 - iGest Pessoas CODEMAR 2018



Fonte: Elaboração própria.

O gráfico do iGest Pessoas da Codemar referência 2018 aponta um resultado inexpressivo para todas as temáticas, sendo o maior índice o 4120 - Planejamento de cargos e atividades. Isso se justifica pelo fato da Codemar ter iniciado seu plano de cargos carreiras e salários, já aprovado pelo Conselho de Administração (CODEMAR, 2017), entretanto, ainda não posto em prática na Companhia, mas sim em documento (GLASSDOOR, 2022).

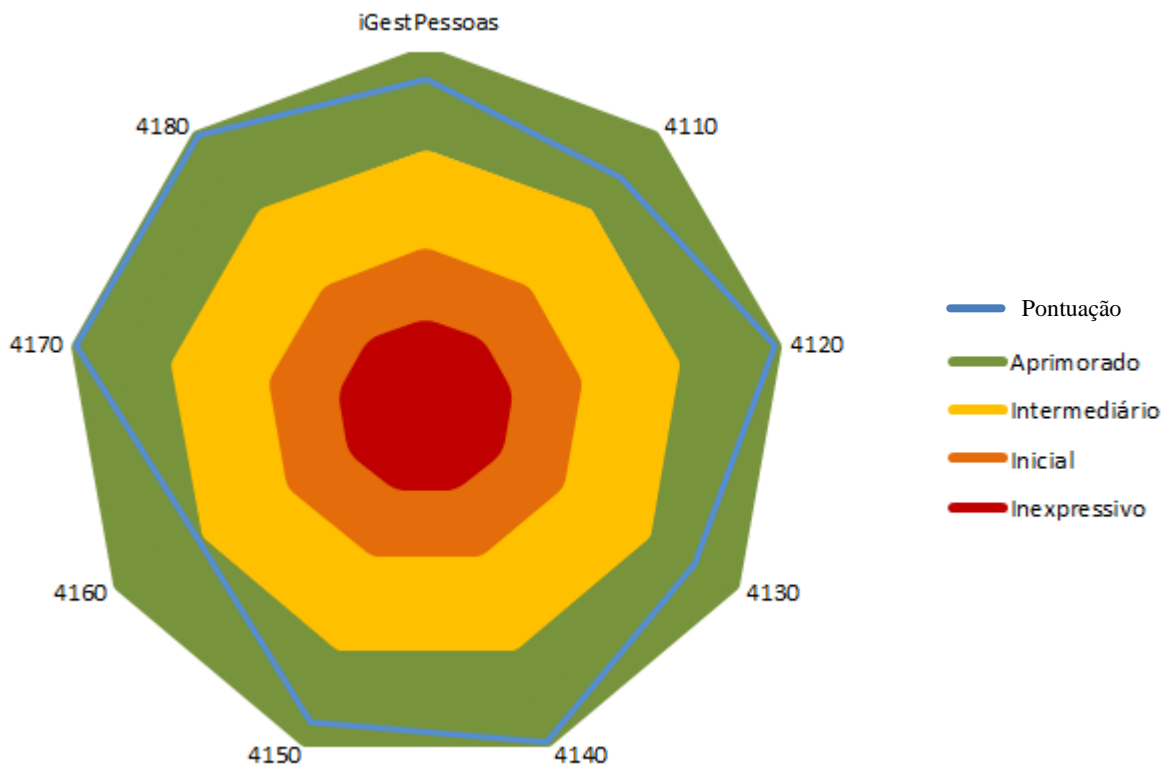
Gráfico 2 - iGest Pessoas CODEMAR 2021



Fonte: Elaboração própria.

O gráfico do iGest Pessoas da Codemar referência 2021 aponta também um resultado inexpressivo para todas as temáticas, porém, nesse caso, o maior índice foi o 4130 - gestão de provimento de pessoal.

Gráfico 3 - iGest Pessoas BB 2018

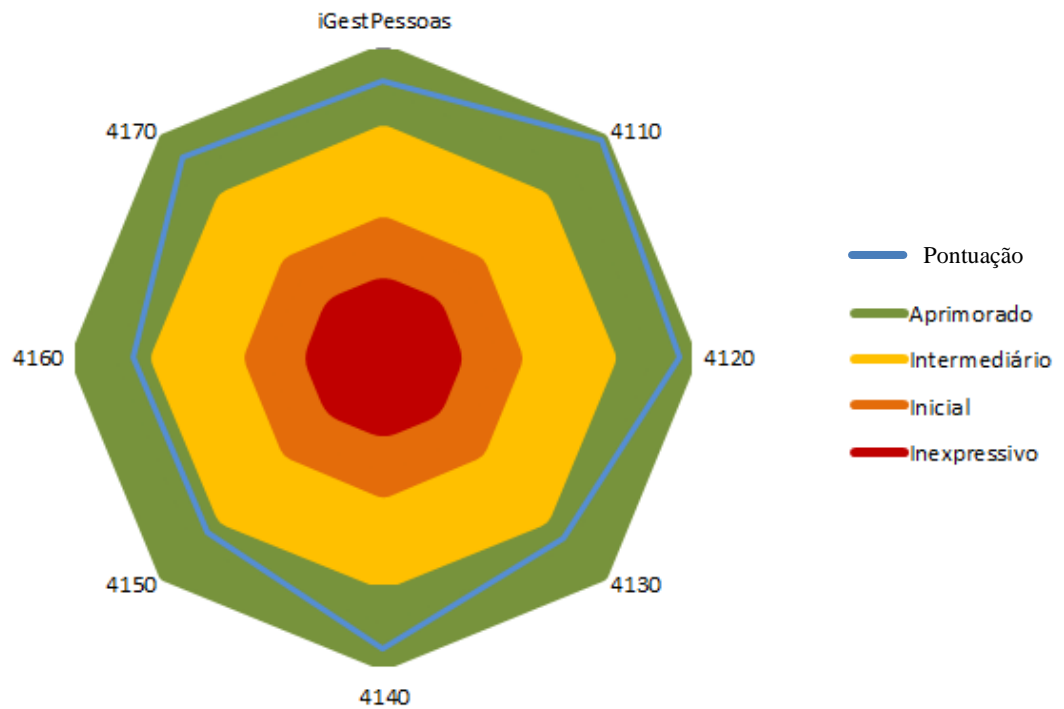


Fonte: Elaboração própria.

Já o gráfico iGest Pessoas BB 2018, apresenta um resultado aprimorado para todos os temas, com destaque para os índices 4120 - Planejamento de cargos e atividades; 4140 - Gestão de sucessão; 4170 - Gestão de desempenho de pessoal e 4180 - Gestão da retenção de pessoal.

Como já evidenciado, o BB é uma Sociedade de Economia Mista a ser espelhada. De acordo com seu código de governança corporativa, o BB preza para que a tomada de decisão seja de forma colegiada, enaltecendo a qualificação de seus conselheiros e Diretoria Executiva, que possuem notórios conhecimentos, observados os requisitos impostos pela legislação aplicável, e pela Política de Indicação e Sucessão do Banco (BANCO DO BRASIL, 2021b).

Gráfico 4 - iGest Pessoas BB 2021

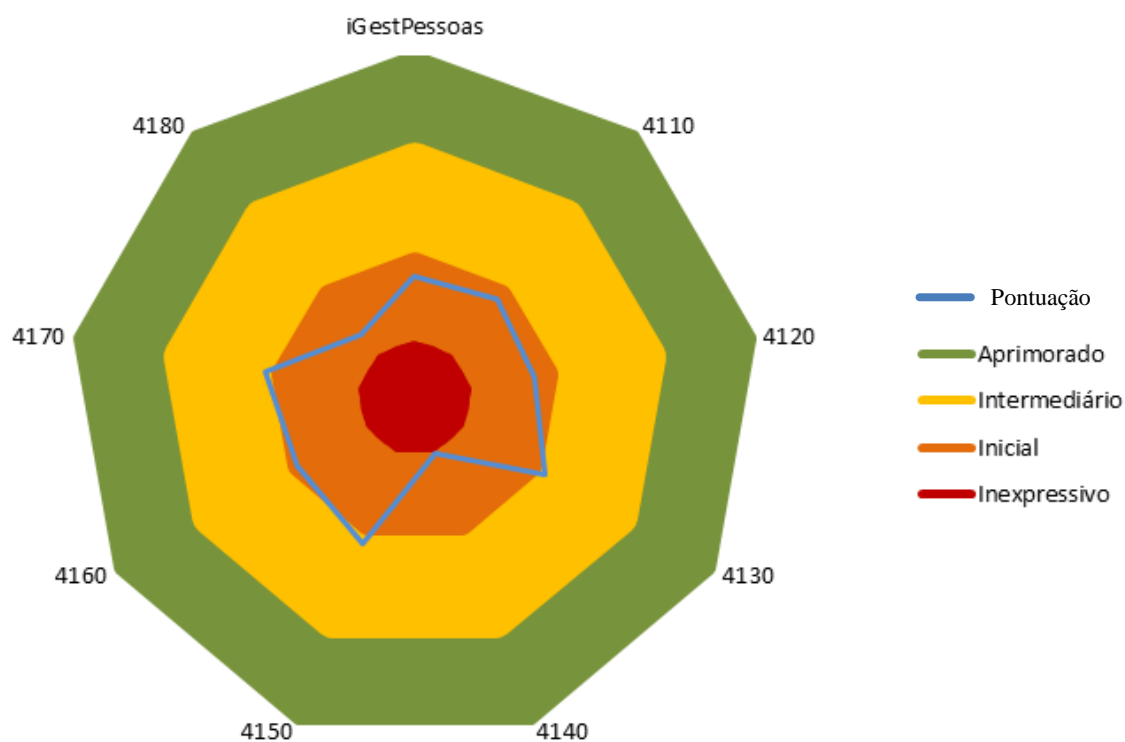


Fonte: Elaboração própria.

Comparado ao levantamento de 2018, o BB manteve uma regularidade maior em sua pontuação, entretanto, apenas alcançou a pontuação máxima no tema do índice 4110 - Planejamento de gestão de pessoas.

Vale ressaltar que a pontuação do índice 4160 (gestão do ambiente de trabalho e ética) teve maior robustez devido ao item ter incorporado questões acerca da retenção de pessoal, anteriormente abordada em índice separado.

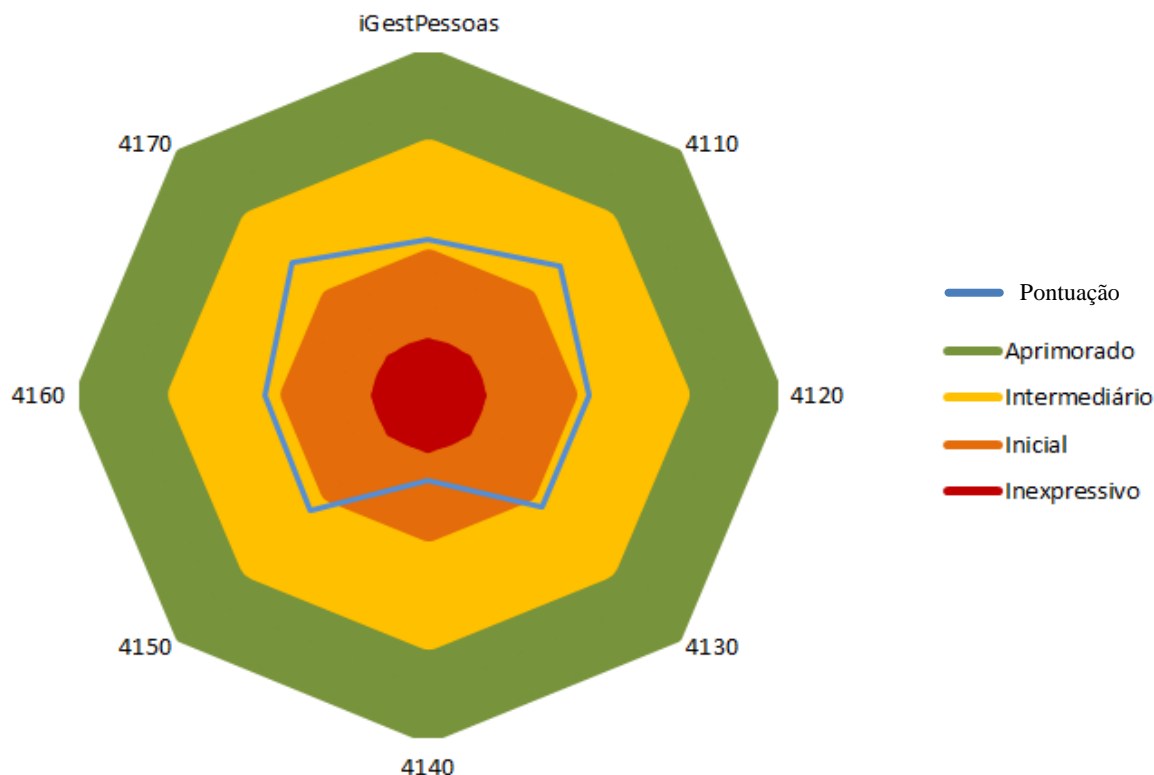
Gráfico 5 - iGest Pessoas Média Geral dos Pesquisados em 2018



Fonte: Elaboração própria.

Analisando o gráfico da média geral do levantamento realizado em 2018 pelo TCU, pode-se observar que, no geral, os índices apresentam um resultado inicial, no qual o índice concernente à gestão de sucessão se apresenta próximo a um resultado inexpressivo, enquanto que o tema gestão de competências demonstra o melhor resultado.

Gráfico 6 - iGest Pessoas Média Geral dos Pesquisados em 2021

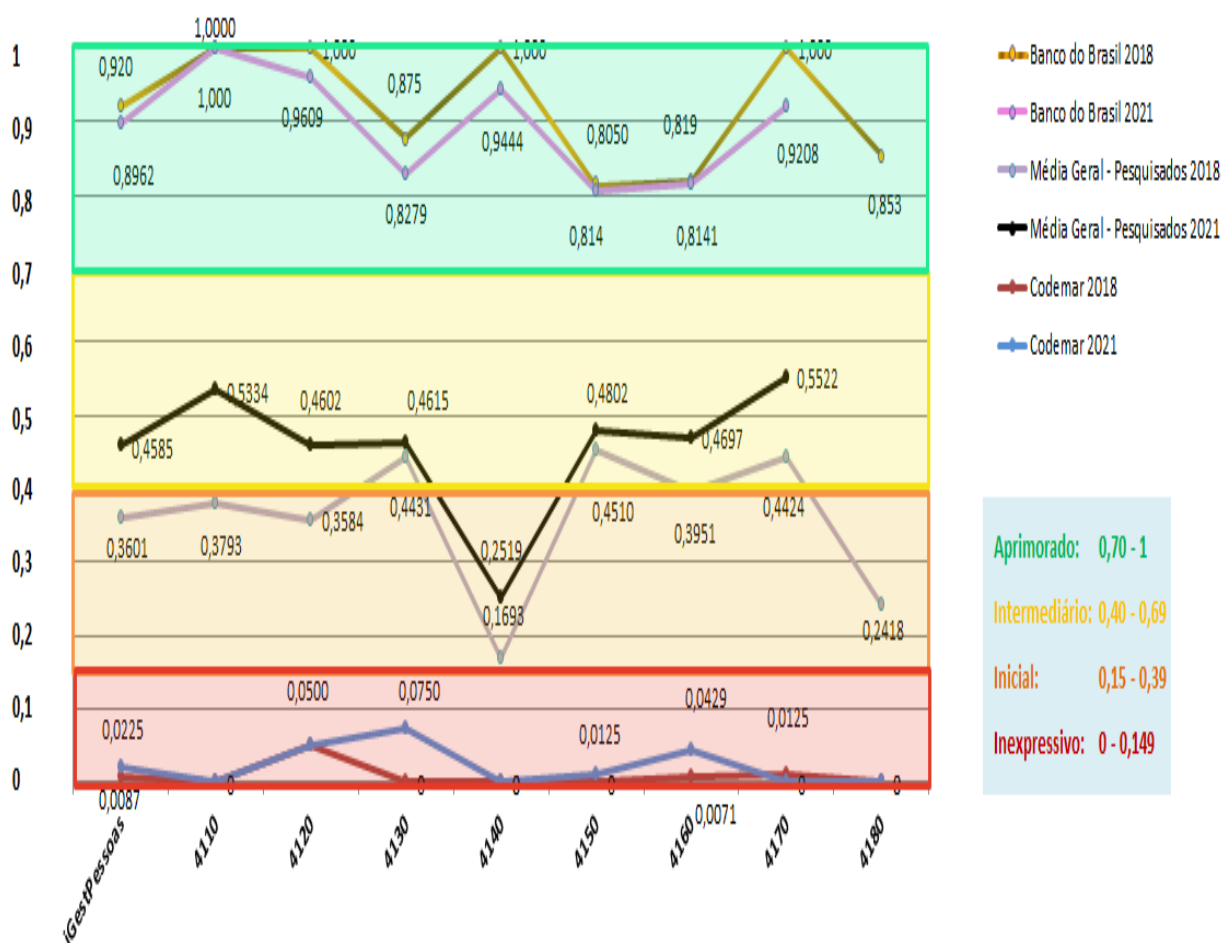


Fonte: Elaboração própria.

Já a média geral em 2021, apresenta um resultado intermediário para a maioria dos assuntos, com exceção apenas do que confere à gestão de sucessão de pessoas, confirmando que tal assunto ainda é um item crítico nas organizações públicas em geral.

Ao agrupar os dados referentes aos sujeitos da pesquisa, verificou-se que cada um deles se posiciona em uma região entre os limites de categorização das respostas. O BB se posicionou com índices aprimorados, a Codemar se posicionou com índices inexpressivos e a Média geral esteve com seus índices entre inicial e intermediário. O gráfico 7 ilustra essa percepção.

Gráfico 7 - Percepção do Resultado Consolidado



Fonte: Elaboração própria.

Ao analisar o gráfico 7, é observado que na contramão da média geral, nos dois períodos levantados, o BB apresentou índices altos para o assunto gestão de sucessão, contra uma queda significativa da média geral dos pesquisados para o mesmo assunto.

Já ao analisar a Codemar e a Média Geral dos Pesquisados 2018, através do gráfico 7, o contraste é encontrado no tema gestão do ambiente de trabalho e ética, em que a Codemar, no índice de 2021, apresenta um crescimento, enquanto a média geral propende uma queda.

Por fim, a demonstração do gráfico 7 evidencia um contraste nos temas gestão da sucessão e gestão do ambiente de trabalho e ética, em que enquanto o BB sobe a Codemar desce no primeiro, e no segundo a Codemar apresenta uma crescente, ao passo que o BB decai.

Exposto o resultado da pesquisa e sua análise através da apresentação dos gráficos e comentários com base no RBGO e no referencial teórico discorrido nesta dissertação, passamos à análise qualitativa.

4.2. Análise qualitativa dos métodos da Codemar

Nesta subseção foi realizada a análise qualitativa dos documentos existentes na Codemar que envolvem, de forma direta ou indireta, os assuntos pautados pelo questionário de governança do TCU que fora aplicado nesta pesquisa.

Ao analisar os materiais produzidos pela Codemar concernentes à gestão de recursos humanos, foi verificada a existência de dois principais documentos, a Política de RH (PRH) e o Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS). Vale ressaltar que tais documentos estão disponíveis no site institucional da Codemar.

Compõem o rol de assuntos tratados na PRH da Codemar, conforme tabela 10 abaixo:

Tabela 10 - Tópicos da PRH da Codemar

TÓPICOS DA PRH DA CODEMAR
Da Promoção da Igualdade e do Ambiente de Trabalho Harmonioso;
Dos Princípios Norteadores das Políticas de Recursos Humanos;
Política de Contratação, Promoção e Demissão;
Política de Remuneração e Benefícios;
Política de Relações Sindicais e Trabalhista;
Política de Segurança e Saúde do Empregado;
Política de Atuação do Empregado em Atividades Externas à CODEMAR;
Política de Solução de Conflitos Internos;
Política de Sanções Administrativas;
Política do Banco de horas;
Política de Home Office;
Política de Treinamento & Desenvolvimento Humano;
Política de Reembolsos e Adiantamentos;
Política de Reparação de Danos;
Política de Carreira;
Política de Concessão de Férias, Licenças e Ausências Legais;
Política de Acesso e Publicidade de Dados;
Política de Utilização de Equipamentos Eletrônicos e Software.

Fonte: Adaptado de Codemar (2022).

Embora a PRH mencione pontos importantes para a regulamentação da relação empregado e empregador, até o momento da pesquisa, não foram colocadas em prática as ações propostas na PRH, o que prejudica o relacionamento entre empresa e funcionário, conforme exposto por Mendes (*et al.*, 2018).

Ao analisar a PRH, ela fala sobre um canal de comunicação, mas não explicita qual é esse canal e como chegar até ele, o que apresenta falta de clareza e subjetividade, não definindo de fato qual é a real decisão da gestão para determinado assunto (CODEMAR, 2022). Acerca disso, Foroni (*et al.*, 2014) destaca que muito mais que elaborar uma PRH, é importante alinhar as estratégias de gestão de pessoas aos objetivos da organização, trazendo clareza para os colaboradores.

A PRH também menciona que a Codemar promoverá ações para integração de pessoas com deficiência, mas não indica quais serão essas ações e como e quando acontecerão, trazendo também a subjetividade conforme visto no parágrafo anterior. Casos semelhantes a

esses são encontrados no artigo 21 “...documento próprio...”, artigo 25 “...permanentemente aplicados...”, artigo 32 “...buscará fomentar...”, artigo 41 “...poderão ser disponibilizados...” e artigo 76 “...poderá ser realizado...”, indicam informações que não esclarecem como, quando e quais serão as ações, métodos ou objetivos dos assuntos propostos no documento (CODEMAR, 2022)

Sendo assim, o quadro encontrado justifica a baixa pontuação nos itens 4110, realizar planejamento da gestão de pessoas; e 4120, definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores, do questionário, pois o simples fato de manter o documento dá uma pontuação que é muito baixa, quando o ideal seria aplicar os conceitos do documento para que a pontuação seja elevada para 1 (Adota em maior parte ou totalmente), o que iria contribuir muito para que o índice desses itens deixassem de ser inexpressivos, conforme verificado na pesquisa.

Do mesmo modo, foi verificado o PCCS da Codemar, que possui como principais assuntos os descritos na tabela 11 abaixo:

Tabela 11 - Tópicos do PCCS da Codemar

TÓPICOS DO PCCS DA CODEMAR
Estrutura de Cargos
Provimento dos Cargos
CrITÉrios de Progressão de Carreira
Plano de Desenvolvimento Individual
Gratificação por Antiguidade
Período Transitório, Adesão e Registro na CTPS
Integração
Política de Treinamentos
Estágio Probatório

Fonte: Adaptado de Codemar (2022).

Na implantação de um PCCS, é importante que os gerentes participem do processo de planejamento e possam colaborar na composição das políticas e regras a serem implantadas (PONTES, 2021). O mesmo autor sugere um passo a passo para a implantação do PCCS, conforme tabela 12 abaixo:

Tabela 12 - Passo a passo para implantação do PCCS.

Etapas	Fases Importantes
Planejamento e divulgação do plano	Elaboração do plano
	Discussão do plano com os gerentes
	Aprovação do plano
	Divulgação do plano aos colaboradores
Análise dos cargos	Coleta de dados
	Descrição dos cargos
	Especificação dos cargos
	Titulação dos cargos
	Classificação dos cargos conforme os grupos ocupacionais
	Catálogo de cargos
Avaliação dos cargos	Escolha de cargos-chave

	Formação do comitê de avaliação
	Avaliação dos cargos-chave
	Avaliação dos demais cargos
Pesquisa salarial	Escolha dos cargos
	Escolha das empresas
	Elaboração do manual de coleta de dados
	Coleta de dados
	Tabulação de dados
	Análise dos resultados
	Relato às empresas participantes
Estrutura salarial	Cálculo da curva básica
	Determinação do número de graus
	Cálculo das amplitudes dos graus
	Análise de sobreposição dos graus
Política salarial	Salário de admissão
	Promoção horizontal (mérito) e vertical (de cargo)
	Reavaliação de cargos
	Reajustes salariais
	Nível hierárquico das aprovações
Política de remuneração	Definição de adicionais salariais
	Definição do pacote de benefícios
	Composição da remuneração (salário + benefícios)
Carreiras profissionais	Sucessão de cargos
	Divulgação das carreiras aos colaboradores
	Definição do planejamento de recursos humanos
	Programa de desempenho
	Programa de treinamento e desenvolvimento
Participação nos lucros ou resultados, bônus e comissão	Definição da estrutura do programa

Fonte: Adaptado de Pontes (2021).

Como o PCCS foi apresentado aos funcionários, mas também não foi colocado em prática (GLASSDOOR, 2022), a pontuação para os itens 4120, definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores e 4130, assegurar o adequado provimento das vagas existentes, refletiu de forma insuficiente, de modo que, ao aplicar os conceitos do documento, automaticamente, a pontuação será elevada para aproximadamente 1 (Adota em maior parte ou totalmente), o que iria contribuir muito para que o índice desses itens deixassem de ser inexpressivos, conforme verificado na pesquisa.

Deste modo, ao analisar a existência desses dois documentos que, mesmo que não sejam completos ou que possuam falhas, mas não são utilizados na prática, foi verificado que a Codemar tem grande potencial para aumentar seus índices em uma futura pesquisa, caso comece a aplicar o que foi pautado nos documentos, tendo em vista que o questionário do TCU visa medir o quanto a empresa adota em cada um dos assuntos aqui abordados.

4.3. Plano de ações

Neste subtópico são sugeridas ações para melhoria dos índices do igest pessoas para a Codemar, conforme disposto nos objetivos dessa dissertação. Para tanto, foi utilizada a ferramenta 5w1h.

A ferramenta 5w1h é utilizada para identificação de problemas, elaboração de procedimentos e instruções de trabalho, e consiste na resposta de seis perguntas colocadas em inglês, as quais são: *what?*: o quê?; *who?*: quem?; *where?*: onde?; *when?*: quando?; *why?*: por quê?; e *how?*: como? (TAJRA, 2010).

Sendo assim, após a análise dos resultados, com base nos assuntos focados no questionário e no referencial teórico levantado, foi elaborada a tabela com as principais ações a serem realizadas para que, em um prazo de um ano, possa conquistar uma melhoria nos índices pesquisados. Exponho abaixo a tabela 13 representando o plano de ação para a Codemar.

Tabela 13 - Plano de ação para a Codemar

What (O que fazer?)	Why (Porque?)	Who (Quem fará?)	When (Quando fazer?)	Where (Onde fazer? Qual local/setor?)	How (Como fazer?)
Definir o plano estratégico de gestão de pessoas	Integram os objetivos organizacionais e a gestão de pessoas, em um princípio econômico e competitivo, visando o êxito no planejamento organizacional (SAUSEN, et al, 2017)	Diretor Presidente (CODEMAR, 2017)	até 30/06/2022	Em reunião com a Diretoria	1. identificar as competências desejáveis; 2. adotar um sistema de recrutamento e seleção que seja adequado ao perfil demandado; 3. promover o desenvolvimento contínuo dos indivíduos; 4. gerir baseado nas competências individuais planos para contratação, remuneração, desenvolvimento e avaliação de desempenho. (FIATES; NASCIMENTO; FIATES, 2009)
Readequar o plano de cargos, carreiras e salários	Promove a valorização e fixação dos servidores, o que está diretamente ligada à motivação dos funcionários à prestação de serviço de qualidade e criação de vínculo com a Instituição (MENDES, et al, 2018)	Superintendência de RH alinhado com o plano estratégico (GUERRA, 2018)	Logo após a definição do plano estratégico até 30/09/2022	Superintendência de RH	subdividir as atividades, estabelecer mecanismos de coordenação das tarefas (SANTOS; NEVES; CHAVES; SILVA, 2020); redefinir a demanda por colaboradores em termos quantitativos e qualitativos; realinhar os assuntos do PCCS com os objetivos estratégicos da organização (GUERRA, 2018)

<p>Realizar a gestão de provimento de pessoal</p>	<p>Reduz custos com admissão e demissão de pessoal e colabora com o desempenho profissional e a competitividade da organização, quando valorizado o capital intelectual e suas habilidades (MOREIRA, 2017)</p>	<p>Superintendência de RH</p>	<p>Logo após a definição do PCCS até 30/09/2022</p>	<p>Superintendência de RH</p>	<p>1. qualificar os profissionais responsáveis pela contratação de pessoas (CUNHA; CAVALCANTI, 2012); 2. realizar o recrutamento de forma contínua e centralizada no setor de RH (LACOMBE, 2021)</p>
<p>Realizar o plano de sucessão de líderes</p>	<p>assegurar a continuidade da liderança é crucial para que os investimentos destinados para o desenvolvimento dos colaboradores não seja desperdiçado (OHTSUKI, 2014)</p>	<p>Diretoria</p>	<p>até 30/09/2022</p>	<p>Em reunião com a Diretoria</p>	<p>construir um plano de sucessão gradual e espontâneo (STEFANO, et al, 2019); criar critérios bem transparentes de avaliação, oferecendo direitos iguais de participação no processo (DUTRA; BOSE; NASCIMENTO; SALOMÃO, 2020); mapear as funções críticas; investir na qualificação de servidores para ocupar funções críticas; criar a política institucional e planos de sucessão para as ocupações críticas; investir na gestão do conhecimento (GUERRA, 2018)</p>

<p>Realizar a gestão por competências</p>	<p>Visa à vantagem competitiva, enfatizando-se a importância, não somente da avaliação de desempenho encorpada, mas o <i>feedback</i> das avaliações realizadas, para o crescimento profissional e compartilhado com as inovações e estratégias competitivas da organização (UBEDA; SANTOS, 2008). É um “instrumento gerencial de acompanhamento e direcionamento de carreira” (NARDES; GALLON; TAUFER; BITENCOURT, 2021)</p>	<p>Superintendência de RH</p>	<p>até 30/11/2022</p>	<p>Superintendência de RH</p>	<p>1. envolver as unidades estratégicas de negócio; 2. identificar as competências essenciais; 3. definir prioridades para o crescimento da organização (BRITO; CARLOS; AVELINO, 2007); 4. definir o perfil e as competências dos colaboradores de modo a serem competitivas (NARDES; GALLON; TAUFER; BITENCOURT, 2021)</p>
<p>Realizar a gestão do ambiente de trabalho</p>	<p>a tecnologia moderna influencia o homem apropriando-o de poder, modificando a ética de forma que se necessite a regulamentação desse poder técnico científico como consequência (ALENCASTRO, 2009)</p>	<p>Superintendência de RH</p>	<p>até 30/11/2022</p>	<p>Superintendência de RH</p>	<p>realinhar o código de ética abrangendo questões sustentáveis e que, devido o crescimento da tecnologia, tem influenciado radicalmente o futuro da humanidade (ALENCASTRO, 2009); estimular o desenvolvimento da subjetividade humana, incentivando uma separação do servidor público do cidadão (MENDES; LÚCIO, 2013)</p>

Gerir o desenvolvimento dos colaboradores	identifica as necessidades de treinamento, progressões salariais ou avaliação no estágio probatório (OLIVEIRA; RIBEIRO, 2020)	Superintendência de RH	até 30/11/2022	Superintendência de RH	realinhar e elaborar sistemas participativos de avaliação de desempenho (OLIVEIRA; RIBEIRO, 2020); indicar o controle adaptativo como forma de feedback, envolvendo todos os interessados (OLIVEIRA; RIBEIRO, 2020)
Criar uma estratégia de retenção de pessoal	Supre as expectativas de desenvolvimento, realização e reconhecimento dos profissionais para manter talentos na organização (BEBER, 2008)	Diretor Presidente (CODEMAR, 2017)	até 30/11/2022	Em reunião com a Diretoria	criar um plano para valorizar os talentos para o progresso das instituições (OLIVEIRA; CKAGNAZAROFF; SILVEIRA; MORAES, 2012); desenvolver continuamente os profissionais, promovendo a ascensão dos mesmos dentro da empresa e os benefícios financeiros (RIBEIRO; NUNES; SANT'ANNA, 2015); prezar pela satisfação no trabalho, valorização, justiça organizacional, estabilidade e segurança, clima organizacional, flexibilidade de trabalho, oportunidade de desenvolvimento (SOARES; SOUZA; CAVALHEIRO; KREMER, 2018); investir no envolvimento entre o servidor e a organização; realizar o feedback contínuo; realizar pesquisas de satisfação e o mapeamento dos motivos de desligamento de pessoal (GERRA, 2018)

Fonte: Elaboração própria.

Isto posto, passamos às considerações finais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação, no fito do cumprimento de seu objetivo de investigar o nível de gestão de pessoas da Codemar, pretendeu contribuir na apresentação de dados e informações de apoio para os gestores da Codemar, subsidiando-a na estruturação do departamento de gestão de pessoas e seus processos.

Conforme os resultados levantados, a Codemar indica um nível de gestão de pessoas inexpressivo com base nas questões desta pesquisa. Apesar de alguns itens apresentarem uma melhor quantificação no resultado com base no ano de 2021, todos os índices carecem de atenção, no intuito de alcançar a melhoria e prover uma estrutura adequada para boa governança da organização.

Deste modo, sob a ótica da Gestão Pública, fica bem claro que as práticas de gestão de pessoas da Codemar não são satisfatórias, o que sugere um tratamento com maior atenção ao tema por parte dos gestores dentro da organização.

Sendo assim, ao analisar o resultado desta pesquisa, são apontamentos identificados: tratar dos temas elencados e abordados nesta dissertação, realizando o planejamento de gestão de pessoas alinhado às estratégias organizacionais, o planejamento dos cargos e atividades, de forma qualitativa e quantitativa, e de como se dará o provimento de pessoal. Observar os preceitos, utilizando a transparência no planejamento da gestão de sucessão dos cargos críticos da organização. Realizar a gestão de competências, manter a harmonia e controle do ambiente de trabalho prezando pela ética. Elaborar um bom plano para gestão de desempenho de pessoal e gestão da retenção de pessoal. Esses são processos fundamentais para a estruturação de um departamento de gestão de pessoas eficiente, conforme foi observado na análise dos resultados desta pesquisa.

É certo que os resultados apresentados pelo BB não podem ser utilizados como parâmetros de comparação com os resultados apresentados pela Codemar, como de fato não foi o intuito deste estudo, mas sim como parâmetro a ser almejado em suas pretensões futuras. Do mesmo modo, o levantamento da média geral de todos os pesquisados, que pode ser visualizado como um termômetro para os índices em termos de nação.

Nesta pesquisa, fica claro que o fato da Codemar possuir documentos prontos e publicados como a PRH e o PCCS, mas não utilizá-los, prejudicou a pontuação da Codemar e também, na prática, empobrece o trabalho realizado pela gestão de recursos humanos, tendo em vista que abre mão das ferramentas, as quais são de grande valor, como foi verificado no referencial teórico desta dissertação.

Não se deixa de observar que é possível que os respondentes não tenham optado por respostas que melhor identifiquem a realidade da empresa, estando o estudo limitado ao propósito de recolher a resposta que melhor expresse o resultado real para cada questão, de modo que não interfira no resultado final da pesquisa.

Pelo presente estudo, a Codemar tem um longo caminho a percorrer, o qual demanda a observação dos conceitos aqui propostos, tendo como guia a prática dos temas abordados e como objetivo o alcance de pontuações que a enquadrem em um estágio de capacidade

aprimorado, não apenas pelo status de uma boa pontuação, mas pelo compromisso público de uma gestão responsável e comprometimento com a governança corporativa.

Sendo assim, o estudo revela o nível de gestão de pessoas da Codemar, além de trazer recomendações para melhoria desse nível estando baseado no Referencial Básico de Governança Organizacional do TCU, órgão de controle externo do governo federal e de grande relevância para a Administração Pública.

Como sugestão para estudos futuros, é indicado o uso dos demais indicadores, como também a comparação com os resultados aqui encontrados, 2018 e 2021, a fim de averiguar o progresso da organização. Além do mais, conseqüentemente, o estudo pode ser replicado para outros Órgãos, públicos ou não, como referência para análise da governança e gestão.

6. REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. Governança e pensamento estratégico: uma crítica a Michael Porter. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: n. 3, p. 43-53, jul./set., 2002.

ALENCASTRO, Mario Sergio. Hans Jonas e a proposta de uma ética para a civilização tecnológica. **Editora UFPR**, n. 19, p. 13-27, jan./jun., 2009.

ALMEIDA, Erica Schefer de; COSTA, Débora Vargas Ferreira; ALTAF, Joyce Gonçalves; CASTRO, Douglas Ribeiro de; TROCCOLI, Irene Raguene. Gestão de pessoas como estratégia: um estudo de caso em uma empresa de telefonia de juiz de fora.. **Revista de Carreiras e Pessoas**, [S.L.], v. 3, n. 2, p. 54-70, 3 set. 2013. *Revista Carreiras e Pessoas (RECAPE)*. <http://dx.doi.org/10.20503/recape.v3i2.16534>.

AQUINO, Cíntia Vanessa Monteiro Germano; SILVA, Clayton Robson Moreira da; VASCONCELOS, Lucas Rios Souza; CASTELO, Joelma Leite. Governança pública dos municípios brasileiros. **Gestão & Regionalidade**. São Caetano do Sul, v.37, n. 110, p. 203-220, jan./mar. 2021.

ÁVILA, Lucimar Antônio Cabral de; BERTERO, Carlos Osmar. Governança do terceiro setor: um estudo de caso em uma fundação de apoio universitário. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. São Paulo, v. 18, n. 59, p. 125-144, jan./mar., 2016.

BANCO DO BRASIL S.A. **Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa 2020**. Disponível em: <https://s3.amazonaws.com/mz-filemanager/5760dff3-15e1-4962-9e81-322a0b3d0bbd/6acfb96e-e8ad-460b-997e-985a2a7bd970_2020.06.24%20carta%20anual%202020%20%28ano-base%202019%29_final.pdf>. Acesso em: 14 de abr. de 2021.

BANCO DO BRASIL S.A. **Código de Governança Corporativa**. Disponível em: <<https://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/CodGov.pdf>>. Acesso em: 25 de out. de 2021a.

BANCO DO BRASIL S.A. [Site institucional]: O Banco do Brasil: Quem somos. Disponível em: <<https://ri.bb.com.br/o-banco-do-brasil/quem-somos/>>. Acesso em: 08 de set. de 2021b.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BEBER, Juliana Costa. **A retenção do capital humano e sua relação com a maturidade de processos de gestão de pessoas em empresas de software**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) - Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

BEUREN, Ilse Maria; EGGERT, Neusa Sawczuk von; SANTOS, Edicreia Andrade dos. Influência da avaliação de desempenho formal e seus mecanismos na confiança interpessoal entre gestores: justiça processual e qualidade do feedback percebidos. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 27, n. 92, p. 113-131, mar. 2020. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1984-9270926>.

BIECH, E. **Manual de liderança da astd**: A melhor fonte de informação sobre a arte de liderar. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2011.

BRASIL, Tribunal de Contas da União. **Dez passos para a boa governança**. 2. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2021.

BRASIL, Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2020.

BRITO, Lydia Maria Pinto; CARLOS, Maria da Graça de Oliveira; AVELINO, Fernando Antônio de Moura. Gestão de competências: como os empregados percebem este modelo de gestão? **Revista de Ciências da Administração**. v. 9, n. 18, p. 56-79, mai./ago., 2007.

BRUNING, Camila. O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NA ESTRATÉGIA: um estudo de caso em uma empresa do setor automotivo do Paraná. **Revista de Carreiras e Pessoas**, [S.L.], v. 5, n. 1, p. 130-145, 28 maio, 2015. <http://dx.doi.org/10.20503/recape.v5i1.23316>.

CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e seleção de pessoas**. Curitiba: IEADE Brasil, 2008.

CIMADON, Aristides. Ética nas organizações e proteção dos direitos humanos e fundamentais. **Espaço Jurídico - Unoesc**, v. 6, n. 1, p. 33-44, jan./jun., 2005.

CODEMAR. [Site institucional]: Quem somos. Disponível em: <<https://codemarsa.com.br/quem-somos/>>. Acesso em: 13 de abr. de 2021.

CODEMAR. [Site institucional]: Quem somos. Disponível em: <<https://codemarsa.com.br/quem-somos/organograma/procedimentos-de-recursos-humanos/>>. Acesso em: 15 de jan. de 2022.

CODEMAR. Estatuto social da Codemar. 2017. Disponível em: < <https://codemarsa.com.br/estatuto-interno/>>. Acesso em: 15 de jan de 2022.

CRUZ, Marcus Vinicius Gonçalves da; SARSUR, Amyra Moyzes; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. Gestão de Competências nas Relações de Trabalho: o que pensam os Sindicalistas? . **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 5, art. 4, pp. 705-722, Set./Out., 2012.

CUNHA, Adriano Sérgio da; CAVALCANTI, Fernando Rossoni. Recrutamento e seleção de pessoal: análise comparativa entre a iniciativa privada e a pública. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 131, p. 76-80, abr., 2012.

DAMANPOUR, Fariborz; WISCHNEVSKY, J. Daniel. Research on innovation in organizations: distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. **Journal Of Engineering And Technology Management**, [S.L.], v. 23, n. 4, p. 269-291, dez. 2006. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jengtecman.2006.08.002>.

DIAS, Maria Olívia. Ética, organização e valores ético-morais em contexto organizacional. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 22, p. 89-113, jan., 2014.

DUTRA, Tatiana Almendra; BOSE, Monica; NASCIMENTO, Fernando; SALOMÃO, Gabriela Rodrigues. Processo sucessório e seu vínculo com a estratégia organizacional: um estudo de casos múltiplos. **Revista de Carreiras e Pessoas**, [S.L.], v. 10, n. 1, p. 84-102, 2 jan. 2020. Pontifical Catholic University of Sao Paulo (PUC-SP). <http://dx.doi.org/10.20503/recape.v10i1.45921>.

FARIA, Alexandre Pesquisa em redes estratégicas: descobertas e reflexões etnográficas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo:n. 43, p. 11-23, jan./fev./mar. 2003.

FELIX JUNIOR, Luiz Antônio; GUIMARÃES, Luciana Gondim de Almeida; COSTA, Wênyka Preston Leite Batista da; CRUZ, Vera Lúcia; EL-AOUAR, Walid Abbas. Governança pública nas cidades inteligentes: revisão teórica sobre seus principais elementos. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 71, n. (especial), p. 119-153, dez. 2020.

FERREIRA, Franciele Silva; VARGAS, Eudes Cristiano. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. **Estação Científica (UNIFAP)**, Macapá, v. 4, n. 2, p. 21-39, jul./dez., 2014.

FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira; NASCIMENTO, Ana Dorothéa da Rosa; FIATES, José Eduardo Azevedo. Uma estratégia para a gestão de pessoas em organizações de conhecimento: uma experiência da gestão de competências em um instituto de pesquisa e desenvolvimento. **Estratégia e Negócios**, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 158-178, jan./jun., 2009.

FORONI, Paula Gabriela; LUCAS, Angela Christina; SCHAD, Carlos Eduardo; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de; DUTRA, Joel Souza. Desenvolvimento de líderes no Brasil. **Researchgate**, S. L., v. -, n. -, p. 1-17, out. 2014. XVII SEMEAD.ISSN 2177-3866.

GABRICH, Rudolf; CASTRO, José Márcio de. A combinação entre estratégias deliberadas e emergentes em organizações: estudo de casos comparativos em ambientes dinâmicos. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**. Ceará: n. 11, p. 66-85, jan./jun., 2013.

GEMELLI, Inês Maria Picoli; FILIPPIM, Eliane Salete. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **RACE:Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, 2010.

GLASSDOOR. **Glassdoor**, 2022 Avaliações da Codemar. Disponível em: <<https://www.glassdoor.com.br/Avalia%C3%A7%C3%B5es/Codemar-Avalia%C3%A7%C3%B5es-E2730124.htm>>. Acesso em: 09 de fev. de 2022.

GUERRA, Maria Helena Tavares da Silva. **Políticas e práticas de gestão de pessoas e intenção de rotatividade: um estudo com servidores técnico-administrativos em educação do Instituto Federal do Pará na cidade de Belém**. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará), Programa de Pós-graduação em Gestão Pública, Belém, 2018.

GUMUSLUOGLU, Lale; ILSEV, Arzu. Transformational Leadership and Organizational Innovation: the roles of internal and external support for innovation. **Journal Of Product Innovation Management**, [S.L.], v. 26, n. 3, p. 264-277, maio 2009. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00657.x>.

JARDIM, William Carvalho; MARCONATTO, Diego Antonio Bittencourt. A Orientação Estratégica em PMEs: A relação entre Estrutura Organizacional e Geração de Conhecimento. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, Porto Alegre: v.17, n.3, p. 392-428, jul./set. 2020.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 3. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021. Disponível em: <[https://www.google.com.br/books/edition/Recursos_Humanos/yUAIEAAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1&dq=Lacombe,+F.+J.+M.+\(2005\).+Recursos+Humanos:+Princ%C3%ADpios+e+tend%C3%AAncias.+S%C3%A3o+Paulo:+Saraiva.&printsec=frontcover](https://www.google.com.br/books/edition/Recursos_Humanos/yUAIEAAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1&dq=Lacombe,+F.+J.+M.+(2005).+Recursos+Humanos:+Princ%C3%ADpios+e+tend%C3%AAncias.+S%C3%A3o+Paulo:+Saraiva.&printsec=frontcover)>. Acesso em: 17 de jun. de 2021.

LANG, Jeter; BUTZKE, Marco Aurélio; ROSSETTO, Carlos Ricardo; MARINHO, Sidnei Vieira; ALBERTON, Anete. Percepção do ambiente organizacional e comportamento estratégico dos gestores de IES. **Rebrae Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 56-73, 27 jul. 2014. Pontificia Universidade Catolica do Parana - PUCPR. <http://dx.doi.org/10.7213/rebrae.07.001.ao04>.

LEITE, Nildes Raimunda Pitombo; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Gestão estratégica de pessoas, estratégia de retenção de profissionais e comprometimento organizacional em uma estrutura organizacional remota. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, n. 4, p. 803-822, 2013.

LEVITT, Theodore; Miopia em Marketing. **Harvard Business Review**. jul/ago/1960.

MACEDO, Aline Dias; BATAGLIA, Walter. A relação entre ambiente organizacional e imitação entre empresas. **Revista Eletrônica de Gestão Operacional**, V. 10, N. 2, p. 229-253, maio/ago. 2012.

MAGALDI, Sandro, SALIBI NETO, José. **Gestão do amanhã: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª revolução industrial.** São Paulo: Editora Gente, 2018.

MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro; MIGUEL, Lilian Aparecida Pasquini; FRANKLIN, Marcos Antonio; PEREZ, Gilberto. **Metodologia para trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade.** São Paulo: Editora Mackenzie, 2017. E-book.

MASCARENHAS, André Ofenhejm; ZAMBALDI, Felipe; NATRIELI, Fábio. Marketing, endomarketing e redes sociais: fundamentos teóricos à concepção de uma estratégia de gestão de pessoas. **Organizações em contexto**, v. 6, n. 11, p. 1-21, jan./jun., 2010.

MATOS, Nyalle Barboza; GONÇALVES, Andréa de Oliveira. Public-Private Partnership Evaluation Models: perspectives from the public governance to defend public interests. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 71, n. 3 (especial), p. 58-83, dez. 2020.

MEDEIROS, Juceli Fátima de Lara; SCHARDOSIN, Fernando Zatt. Gestão de Pessoas na Administração Pública: sistema de carreira de municípios paranaenses. **Revista Eniac Pesquisa**, [S.L.], v. 9, n. 2, p. 227-246, ago. 2020. Revista Eniac Pesquisa. <http://dx.doi.org/10.22567/rep.v9i2.577>.

MENDES, Annita Valléria Calmon; LÚCIO, Magda de Lima. O discurso da ética na administração pública federal: uma análise dos códigos de ética. **Revista Eletrônica de Gestão Operacional**, v. 11, n. 2, p. 1-32, Maio/Set., 2013.

MENDES, Tatiana de Medeiros Carvalho; OLIVEIRA, Renata Fonseca Sousa de; MENDONÇA, Juliana Marques Nogueira; MEDEIROS JUNIOR, Antônio; CASTRO, Janete Lima de. Planos de Cargos, Carreiras e Salários: perspectivas de profissionais de saúde do Centro-Oeste do Brasil. **Revista Saúde Debate**. Rio de Janeiro, v. 42, n. 119, p. 849-861, out./dez., 2018.

MESQUITA, Elisângela Mendes de. **Governança pública: o questionário de autoavaliação do TCU como instrumento de aprimoramento da gestão.** 2021. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2021.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (organizadora); DESLANDES, Suely Ferreira, CRUZ NETO, Otávio; GOMES, Romeu. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade.** 21 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MOREIRA, Fabiano Greter. A importância da gestão estratégica no recrutamento e seleção de pessoal nas organizações. **Revista Práticas de Administração Pública**, v. 1, n. 2, p. 57-70, maio/ago., 2017.

NARDES, Larissa; GALLON, Shalimar; TAUFER, Elaine; BITENCOURT, Betina Magalhães. A implantação de um modelo de gestão de pessoas com base na gestão por competências em uma instituição de ensino superior privada. **RGO - Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 14, n. 2, p. 69-94, maio/ago., 2021.

NASCIMENTO, E. **Comportamento organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

NEVES DE MOURA, Ana Lúcia; SOUZA, Bruno Campello de. Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. **Revista do Serviço Público**, v. 67, n. 4, p. 575-602, 28 dez. 2016.

OHTSUKI, Celi Hiromi. Identificar pessoas para assumir posições de maior complexidade no contexto do processo sucessório: um modelo teórico. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, V. 4, n. 1, p. 70-85, Jan./Fev./Mar./Abr., 2014.

OLIVEIRA, Alisson Antônio de; RIBEIRO, Gutemberg. Sistema de Avaliação de Desempenho Baseado em Controle Adaptativo: uma Aplicação Participativa. **Teoria e Prática em Administração**, v. 10, n. 1, p. 38-52, Jan./Jun., 2020.

OLIVEIRA, Antônio Gonçalves de; PISA, Beatriz Jackiu. IGovP: índice de avaliação da governança pública - instrumento de planejamento do estado e de controle social pelo cidadão. **Revista de Administração Pública**, [S.L.], v. 49, n. 5, p. 1263-1290, out. 2015. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612136179>.

OLIVEIRA, José Turíbio; CRISPIM, Sérgio Feliciano. MUDANÇAS NO MODELO DE NEGÓCIO E ALINHAMENTO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL. **Gestão & Regionalidade**, [S.L.], v. 36, n. 108, p. 110-130, 7 maio 2020. USCS Universidade Municipal de São Caetano do Sul. <http://dx.doi.org/10.13037/gr.vol36n108.5689>.

OLIVEIRA, Kamila Pagel de; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck; SILVEIRA, Mauro César; MORAES, Carlos Eduardo Simões. Retenção de pessoas no setor público mineiro: O caso dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 2, n. 3, p. 46-64, Set./Out./Nov./Dez., 2012.

PAIVA, Kely César Martins; MAGESTE, Gizelle Souza. Gestão de competências profissionais: estudo comparativo com médicos e enfermeiros de dois hospitais. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, Belo Horizonte, v. 15, n.2, p. 49-70, Abr./Jun., 2018.

PAIVA, Kely César Martins de; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Competências, Gestão de Competências e Profissões: Perspectivas de Pesquisas. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v. 12, n. 2, p. 339-368, Abr./Jun., 2008.

PICCHIAI, Djair. **Estruturas organizacionais modelos**. Universidade Federal de São Paulo. 2010. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4234624/mod_resource/content/2/seplan-modelos_de_estruturas_organizacionais_material.pdf>. Acesso em: 26 de maio de 2021.

PISANO, G. P. Youne edan innovation strategy: It' sthe only way tomake sound trade-off decisions and choose theright practices. **Harvard Business Review**. V. 93,n. 6, p. 44-54, jun 2015.

PMI – Project Management Institute. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. Guia PMBOK. 5. ed. Pennsylvania, 2013.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**: carreiras e remuneração. 20. ed. São Paulo: LTR Editora, 2021.

PONTES, Heráclito Lopes Jaguaribe; CARVALHO, Hilano José Rocha de; CHIN, Shih Yung; PORTO, Arthur José Vieira. Melhoria no sistema produtivo de uma fábrica de café: estudo de caso. *In*: Simpósio de Engenharia de Produção, 12., 2005, Bauru. Anais. São Paulo: SIMPEP, 2005.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análises de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 7ª Reimpressão.

PREFEITURA DE MARICÁ. Workshop traça novos rumos para implantação do Parque Tecnológico de Maricá. **Prefeitura de Maricá**, Maricá, 22 de ago. de 2019. Disponível em: <<https://www.marica.rj.gov.br/2019/08/22/workshop-traca-novos-rumos-para-implantacao-do-parque-tecnologico-de-marica/>>. Acesso em: 10 de fev. de 2022.

RIBEIRO, Regina Martins; NUNES, Simone Costa; SANT'ANNA, Anderson de Souza. Retenção de pessoas: um estudo em empresa pública do Estado de Minas Gerais. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 15, n. 38, p. 110-134, Jan./Mar., 2015.

ROCHA, Elenise Angélica Martins da. **Gestão estratégica em recursos humanos**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2012.

SANTOS, Grazielli Faria Zimmer; HOFFMANN, Micheline Gaia. Em Busca da Efetividade na Administração Pública: Proposição de uma Metodologia para Design e Implementação de Serviços Públicos no Município de Florianópolis. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 1, p. 88-105, jan/mar.2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/39707/em-busca-da-efetividade-na-administracao-publica--proposicao-de-uma-metodologia-para-design-e-implementacao-de-servicos-publicos-no-municipio-de-florianopolis-/i/pt-br>. Acesso em: 16/09/2020.

SANTOS, M. R. D.; NEVES, F. T.; CHAVES, M. R.; SILVA, A. V. Estrutura Organizacional e Funcionamento das Universidades Brasileiras: Revisão de Literatura. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 11, n. 1, p. 2946-2964, 2020.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Sobrevoando analiticamente as teorias da administração. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 3, n.1, p. 26-40, jan./abr. 2010.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v. 1, n. 1, p. 1-15, jul. 2009.

SAUSEN, Juliana da Fonseca Capssa Lima; CARDOSO, Vanilson Viana; FROEMMING, Lurdes Marlene Seide; ALLEBRANDT, Sérgio Luís; MUELLER, Airton Adelar. Estratégias

para gestão de pessoas, capacidades dinâmicas e as redes de cooperação interorganizacionais. **Revista Gesto**. (Edição especial III), p. 19-30, 2017.

SCHREYÖGG, G.; KLIESCH-EBERL, M. How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards a Dual-Process Model of Capability Dynamization. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 9, p. 913-933, 2007. ISSN 01432095.

SILVA, Daniela Oliveira Vidal da; NUNES, Claudio Pinto. Plano de carreira enquanto estratégia de resistência para a valorização docente no território de identidade do sudoeste baiano. **Revista Educação e Emancipação**, São Luís, v. 12, n. 3, p. 93-113, set./dez. 2019.

SILVA, T. D.; TODA, F. A.; SALDANHA, J. A. V. Análise de uma inovação à luz da teoria do conhecimento de Nonaka e Takeuchi. **Encontro Anual da Associação de Pós-graduação e Pesquisa em Administração – XL EnANPAD**. Costa do Sauípe: ANPAD, p. 1-13, set. 2016.

SILVEIRA, Victor Natanael Schwetter. Alinhamento estratégico e gestão estratégica de pessoas: Análise conceitual e perspectivas teóricas. **Periódico Pretexto**. Belo Horizonte, v.15, n.4, p. 114-133, out/dez.2014. Disponível em: http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/2769/pdf_37. Acesso em: 16 set. 2020.

SIQUEIRA, Maria Sibilla Dieckmann; SANTOS, Gleberon de Santana dos. Como a aprendizagem gerencial influencia as políticas e práticas de gestão de pessoas?. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**. Belém, v. 9, n. 2, p. 238-258, ago./dez. 2020.

SOARES, Michele Guimarães; SOUZA, Luana Lurdes de; CAVALHEIRO, Rafael Todescato; KREMER, Andreia Maria. O que mantém você aqui? Um estudo sobre os fatores de retenção de pessoas. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 12, n. 6, p. 1460-1481, Jan./Jun., 2018.

SOUZA, Janice Janissek de; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Gestão de pessoas e a construção da inovação organizacional: uma análise do pensamento gerencial. **Revista de Administração da UFSM**. Santa Maria: v. 1, n. 2, p. 291-305, mai/ago 2008.

STEFANO, Silvio Roberto; RIOS, Ana Paula; ZAMPIER, Marcia Aparecida; COSTA, Zoraide da Fonseca. A importância da sucessão de lideranças em cooperativas. **Revista de Carreiras e Pessoas**, [S.L.], v. 9, n. 2, p. 209-221, 2 maio 2019. Pontifical Catholic University of Sao Paulo (PUC-SP). <http://dx.doi.org/10.20503/recape.v9i2.38675>.

TAJRA, Sanmya Feitosa. **Gestão estratégica na saúde**: Reflexões e práticas para uma administração voltada para a excelência. 4 ed. São Paulo: Érica, 2010.

TEIXEIRA, Alex Fabiane; GOMES, Ricardo Correa. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista Serviço Público**. Brasília, v. 70, n. 4, p. 519-550, out./dez., 2019.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Normas de auditoria do Tribunal de Contas da União**. Revisão junho 2011. Boletim do Tribunal de Contas da União, especial, ano XLIV, n. 12. Brasília: TCU, 2011. Disponível em:

<<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A14D8D5AA6014D8D82266C6990>>. Acesso em: 24 de abr. de 2021.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Método de cálculo dos indicadores e estrutura para compreensão dos dados**. Governança Pública, 2018a. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>>. Acesso em: 19 de abr. de 2021.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Relatórios individuais**. Governança Pública, 2018b. Disponível em: <<https://www.tcu.gov.br/igg2018/iGG2018%20-%20Devolutivas.htm/>>. Acesso em: 19 de abr. de 2021.

UBEDA, Cristina Lourenço; SANTOS, Fernando César Almada. Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa. **Gest. Prod. (G&P)**, São Carlos, v. 15, n. 1, p. 189-199, jan./abr., 2008.

ULRICH, Dave. **Os Campeões de Recursos Humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de; CYRINO, Alvaro Bruno; D'OLIVEIRA, Lucas Martins; PRALLON, Erik Proença. Resiliência organizacional e inovação sustentável: um estudo sobre o modelo de gestão de pessoas de uma empresa brasileira de energia. **Cadernos Ebape.Br**, [S.L.], v. 13, n. 4, p. 910-929, dez. 2015. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395155896>.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Tradução: Daniel Bueno. Porto Alegre: Penso Editora, 2016.

ANEXOS

Anexo A - Questionário de pesquisa

Anexo B - Parâmetros e método para respostas ao questionário

ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

[Tribunal de Contas da União - Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado - Perfil de Governança e Gestão Públicas – Ciclo 2018 (TC 015.268/2018-7)]

4000. OPERAÇÕES

4100. GESTÃO DE PESSOAS

4110. Realizar planejamento da gestão de pessoas.

4111. A organização define objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função de gestão de pessoas. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Não se aplica:
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas.
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos.
 - Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas.

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- A organização definiu objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função de recrutamento e seleção.
- A organização definiu objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função de treinamento e desenvolvimento.
- A organização definiu objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função de gestão de desempenho.
- A organização definiu objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função de gestão de benefícios.

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Função de gestão de benefícios; Função de gestão de desempenho; Função de recrutamento e seleção; Funções de gestão de pessoas; Indicador; Meta; Objetivo;

Organização.

4112. A organização elabora plano(s) específico(s) para orientar a gestão de pessoas. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Não se aplica:
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas.
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos.
 - Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas.

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- o(s) plano(s) está(ão) alinhado(s) com o Plano Estratégico organizacional
- o(s) plano(s) orienta(m) a função de recrutamento e seleção
- o(s) plano(s) orienta(m) a função de treinamento e desenvolvimento
- o(s) plano(s) orienta(m) a função de gestão de desempenho
- o(s) plano(s) orienta(m) a função de gestão de benefícios

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Função de gestão de benefícios; Função de gestão de desempenho; Função de recrutamento e seleção; Objetivos estratégicos; Organização; Planos específicos para orientar a gestão de pessoas.

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

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente

- Indique quais as evidências dessa adoção
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Não se aplica:
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas.
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos.
 - Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas.

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Gestor; Organização; Políticas de gestão de pessoas.

4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores.

4121. A organização define e documenta os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Não se aplica:
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas.
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos.
 - Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas.

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- os perfis desejados dos colaboradores da área finalística estão definidos e documentados.
- os perfis desejados dos colaboradores da área de gestão de contratações estão definidos e documentados.
- os perfis desejados dos colaboradores da área de gestão de pessoas estão definidos e documentados.
- os perfis desejados dos colaboradores da área de gestão de tecnologia da informação estão definidos e documentados.

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área de gestão de contratações; Área de gestão de pessoas; Área de gestão de tecnologia da informação; Área finalística; Colaboradores; Ocupação; Organização; Perfil profissional desejado.

4122. A organização define e documenta os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Não se aplica:
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas.
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos.
 - Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas.

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- os perfis desejados dos gestores da área finalística estão definidos e documentados
- os perfis desejados dos gestores da área de gestão de contratações estão definidos e documentados
- os perfis desejados dos gestores da área de gestão de pessoas estão definidos e documentados

- os perfis desejados dos gestores da área de gestão de tecnologia da informação estão definidos e documentados

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área de gestão de contratações; Área de gestão de pessoas; Área de gestão de tecnologia da informação; Área finalística; Gestor; Ocupação; Organização; Perfil profissional desejado.
4123. A organização atualiza, com base em procedimentos técnicos, o quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Não se aplica:
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas.
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos.
 - Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas.

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a política que orienta o planejamento da força de trabalho está definida formalmente
- a atualização de quantitativo abrange a área finalística
- a atualização de quantitativo abrange a área de gestão de contratações
- a atualização de quantitativo abrange a área de gestão de tecnologia da informação
- a atualização de quantitativo abrange a área de gestão de pessoas

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área de gestão de contratações; Área de gestão de pessoas; Área de gestão de tecnologia da informação; Área finalística; Organização; Planejamento da força de trabalho; Política; Procedimento técnico; Processo de trabalho; Quantitativo necessário; Unidade organizacional.

4124. A organização monitora conjunto de indicadores relevantes sobre força de trabalho. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Não se aplica:
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas.
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos.
 - Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas.

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- o monitoramento contempla índices de rotatividade
- o monitoramento contempla projeções de aposentadoria
- o monitoramento contempla índices de lotação das unidades organizacionais
- o monitoramento contempla: _____

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Indicador; Organização.

4130. Assegurar o adequado provimento das vagas existentes.

4131. A organização escolhe gestores segundo perfis profissionais definidos e documentados. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Adota em maior parte ou totalmente

- Indique quais as evidências dessa adoção
- Não se aplica:
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas.
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos.
 - Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas.

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a organização escolhe gestores da área finalística segundo perfis profissionais definidos e documentados
- a organização escolhe gestores da área de gestão de contratações segundo perfis profissionais definidos e documentados
- a organização escolhe gestores da área de gestão de pessoas segundo perfis profissionais definidos e documentados
- a organização escolhe gestores da área de gestão de tecnologia da informação segundo perfis profissionais definidos e documentados

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área de gestão de contratações; Área de gestão de pessoas; Área de gestão de tecnologia da informação; Área finalística; Gestor; Organização; Perfil profissional.

4132. A organização define os métodos e critérios das seleções externas (p.ex. dos concursos públicos) com base nos perfis profissionais desejados definidos na prática

4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Não se aplica:
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.

- Indique que leis e/ou normas são essas.
- Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos.
- Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas.

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Gestor; Organização; Perfil profissional desejado.

4133. A organização estabelece o número de vagas a serem preenchidas nas seleções externas a partir do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho, atualizado conforme a prática

4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Não se aplica:
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas.
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos.
 - Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas.

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Estabelecer; Gestor; Organização; Processo de trabalho; Quantitativo necessário; Unidade organizacional.

4134. A organização aloca os colaboradores com base na comparação entre os perfis profissionais apresentados por eles e os perfis profissionais desejados (documentados) pelas unidades organizacionais. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo

- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Não se aplica:
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas.
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos.
 - Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas.

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Organização; Perfil profissional; Perfil profissional desejado.

4140. Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados.

4141. A organização dispõe de uma política de sucessão. (tipo E)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Não se aplica:
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas.
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos.
 - Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas.

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a política abrange o desenvolvimento de sucessores para ocupações de gestão
- a política abrange o desenvolvimento de sucessores para outras ocupações

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Ocupação; Organização; Política.

4142. A organização identifica quais são as suas ocupações críticas. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Não se aplica:
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas.
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos.
 - Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas.

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Ocupação crítica; Organização.

4143. A organização elabora plano de sucessão para as ocupações críticas. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Não se aplica:
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas.
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de

implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.

➤ Identifique esses estudos.

Não se aplica por outras razões.

➤ Explique que razões são essas.

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Ocupação crítica; Organização.

4144. A organização executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas. (tipo A)

Não adota

Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo

Adota em menor parte

Adota parcialmente

➤ Indique quais as evidências dessa adoção

Adota em maior parte ou totalmente

➤ Indique quais as evidências dessa adoção

Não se aplica:

Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.

➤ Indique que leis e/ou normas são essas.

Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.

➤ Identifique esses estudos.

Não se aplica por outras razões.

➤ Explique que razões são essas.

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

a política para o desenvolvimento de sucessores para as ocupações de gestão está definida

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Ação educacional; Disponibilidade; Ocupação; Ocupação crítica; Organização; Política.

4150. Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores.

4151. A organização identifica e documenta lacunas de competência da organização. (tipo A)

Não adota

Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo

Adota em menor parte

- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Não se aplica:
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas.
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos.
 - Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas.

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- as lacunas de competência na área finalística estão documentadas
- as lacunas de competência na área de gestão de contratações estão documentadas
- as lacunas de competência na área de gestão de tecnologia da informação estão documentadas
- as lacunas de competência na área de gestão de pessoas estão documentadas

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área de gestão de contratações; Área de gestão de pessoas; Área de gestão de tecnologia da informação; Área finalística; Lacuna de competência ou de perfil profissional; Organização.

4152. A organização executa ações educacionais específicas para formação dos novos colaboradores. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Não se aplica:
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que

impede a implementação desta prática.

➤ Indique que leis e/ou normas são essas.

- Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.

➤ Identifique esses estudos.

- Não se aplica por outras razões.

➤ Explique que razões são essas.

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- as ações incluem programa de integração
- as ações incluem curso de formação
- as ações incluem ciência e concordância com o código de ética e de conduta

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Ação educacional; Código de ética e de conduta; Colaboradores; Organização; Programa.

4153. A organização oferece ações de desenvolvimento de liderança aos colaboradores que assumem funções gerenciais. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
- Indique quais as evidências dessa adoção
- Adota em maior parte ou totalmente
- Indique quais as evidências dessa adoção
- Não se aplica:
- Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
- Indique que leis e/ou normas são essas.
- Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
- Identifique esses estudos.
- Não se aplica por outras razões.
- Explique que razões são essas.

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Liderança; Organização.

4154. A organização avalia as ações educacionais realizadas, com o objetivo de promover melhorias em ações educacionais futuras. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Não se aplica:
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas.
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos.
 - Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas.

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- é avaliada a satisfação dos participantes com ações educacionais realizadas (nível 1 – reação)
- é avaliada a aprendizagem dos participantes em ações educacionais realizadas (nível 2 – aprendizado)
- é avaliada a contribuição de ações educacionais realizadas para o desempenho dos participantes (nível 3 – comportamento)
- é avaliada a contribuição de ações educacionais realizadas para o resultado da organização, como, por exemplo, contribuição para redução de custos, melhoria do clima organizacional, aumento da produtividade, melhoria da satisfação de clientes (nível 4 – resultados)

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Ação educacional; Objetivo; Organização.

4160. Construir e manter ambiente de trabalho ético e favorável

4161. Os colaboradores e gestores da organização são regidos por código de ética e de conduta a eles aplicável. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente

- Indique quais as evidências dessa adoção
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Não se aplica:
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas.
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos.
 - Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas.

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- o código estabelece mecanismos de monitoramento e avaliação do seu cumprimento
- o código define as ações cabíveis, em caso de seu descumprimento
- o código é divulgado ao público-alvo
- existe programa destinado à conscientização do código para os integrantes da organização, como por exemplo, treinamentos, palestras, quiz, entre outros
- há mecanismos em funcionamento que permitem o esclarecimento de dúvidas sobre o código de ética e de conduta
- a organização regulamentou situações que envolvam o recebimento de presentes e participação em eventos por parte do seu corpo funcional
- o código de ética e de conduta aplicável aos colaboradores e gestores da organização estabelece padrões para relacionamento com o setor privado (a exemplo de fornecedores ou setor regulado)
- nos últimos dois anos, a organização instaurou processos para apurar possíveis violações ao código de ética e de conduta por parte de colaboradores ou gestores
- é prestado, por ocasião da posse no cargo ou investidura em função pública, compromisso de acatamento e observância das regras estabelecidas no código de ética por parte do corpo funcional da organização
- outros controles: _____

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Código de ética e de conduta; Colaboradores; Comitê ou comissão de ética; Estabelecer; Gestor; Organização; Programa.

4162. A organização dispõe de comissão ou comitê interno de ética e conduta. (tipo E)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Não se aplica:
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas.
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos.
 - Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas.

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- há indicação de instância formalmente responsável pelo acompanhamento e gestão da ética
- os riscos éticos estão identificados e mapeados
- estão implementadas medidas de monitoramento contínuo do programa de ética

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Gestão; Organização; Programa; Risco.

4163. O Programa de integridade da organização está estabelecido. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Não se aplica:
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas.

- Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos.
- Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas.

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- há indicação de unidade formalmente responsável pelo acompanhamento e gestão do programa de integridade
- há divulgação pela alta administração do programa de integridade perante o público interno e externo
- os riscos para a integridade estão identificados e mapeados
- estão estabelecidas medidas de tratamento dos riscos para a integridade
- estão implementadas medidas de monitoramento contínuo do programa de integridade

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Estabelecer; Gestão; Organização; Programa; Risco.

4164. Os casos de conflitos de interesse, envolvendo colaboradores e gestores da organização, são identificados e tratados. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Não se aplica:
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas.
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos.
 - Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas.

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- há obrigatoriedade de os colaboradores e gestores da organização manifestarem e registrarem situações que possam conduzir a conflito de interesse
- a organização dispõe de instrumentos de apoio ao tratamento de situações que possam conduzir a conflito de interesse
- há indicação de instância formalmente responsável pelo acompanhamento, e avaliação de situações de conflito de interesse envolvendo colaboradores e gestores da organização
- a organização verifica as vedações relacionadas a conflito de interesse, quando do ingresso de colaboradores e gestores da organização
- denúncias recebidas quanto a conflitos de interesse envolvendo colaboradores e gestores da organização são analisadas em processo específico
- denúncias recebidas quanto a nepotismo envolvendo colaboradores e gestores da organização são analisadas em processo específico
- há rotina estabelecida para identificar e tratar eventuais casos de nepotismo envolvendo colaboradores e gestores da organização
- colaboradores e gestores da organização encaminham a sua situação patrimonial e de participação societária periodicamente

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Conflito de interesse; Gestor; Organização; Processo de trabalho.

4165. A organização realiza pesquisas para avaliar o ambiente de trabalho da organização. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Não se aplica:
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas.
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos.
 - Não se aplica por outras razões.

- Explique que razões são essas.

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores com a participação na formulação estratégica e no planejamento da organização
- as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre a chefia
- as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre os benefícios oferecidos
- as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre as condições físicas de trabalho
- as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre o reconhecimento do trabalho realizado
- as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre as características das tarefas realizadas
- as pesquisas incluem: _____

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Organização; Pesquisas para avaliar o ambiente de trabalho; Práticas de reconhecimento.

4166. A organização oferece aos colaboradores condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Não se aplica:
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas.
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos.
 - Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas.

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais

opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- essas condições incluem flexibilidade no cumprimento da jornada de trabalho, segundo as características da organização e de cada ocupação
- essas condições incluem maior autonomia para executar suas tarefas, segundo as características de cada ocupação
- essas condições incluem incentivos para a capacitação contínua (p. ex. bolsas de estudo, incentivos para obtenção de certificação, flexibilização da jornada de trabalho para estudo)
- essas condições incluem: _____

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho; Ocupação; Organização.

4167. A organização avalia os resultados obtidos com o programa de qualidade de vida no trabalho. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Não se aplica:
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas.
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos.
 - Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas.

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- o programa abrange ações que visem a prevenção, a detecção precoce e o tratamento de doenças
- o programa abrange ação médica com o objetivo de avaliar o estado de saúde do colaborador para o exercício de suas atividades laborais

- o programa abrange ação odontológica com o objetivo de avaliar o estado de saúde do colaborador para o exercício de suas atividades laborais
- o programa abrange ação psicológica com o objetivo de avaliar o estado de saúde do colaborador para o exercício de suas atividades laborais
- o programa abrange ações com o objetivo de intervir no processo de adoecimento do colaborador, tanto no aspecto individual quanto nas relações coletivas no ambiente de trabalho
- o programa abrange: _____

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Ação; Atividades; Colaboradores; Objetivo; Organização; Programa; Programa de qualidade de vida no trabalho.

4170. Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores.

4171. A organização estabelece metas de desempenho individuais e/ou de equipes vinculadas ao plano da unidade. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Não se aplica:
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas.
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos.
 - Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas.

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Avaliação de desempenho; Estabelecer; Organização.

4172. A organização realiza formalmente a avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas no plano da unidade. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo

- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Não se aplica:
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas.
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos.
 - Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas.

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a avaliação abrange o desempenho dos gestores da área finalística
- a avaliação abrange o desempenho dos gestores da área de gestão de contratações
- a avaliação abrange o desempenho dos gestores da área de gestão de pessoas
- a avaliação abrange o desempenho dos gestores da área de gestão de tecnologia da informação

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área de gestão de contratações; Área de gestão de pessoas; Área de gestão de tecnologia da informação; Área finalística; Avaliação de desempenho; Gestor; Meta; Organização.

4173. Os avaliadores identificam e documentam as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Não se aplica:
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.

- Indique que leis e/ou normas são essas.
- Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos.
- Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas.

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Avaliação de desempenho; Processo de trabalho.

4174. A organização estabelece procedimentos e regras claras e transparentes nas práticas de reconhecimento. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Não se aplica:
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas.
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos.
 - Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas.

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Estabelecer; Organização; Práticas de reconhecimento.

4180. Favorecer a retenção dos colaboradores e dos gestores.

4181. A organização executa procedimentos estruturados para aumentar a retenção de colaboradores e gestores. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção

- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Não se aplica:
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas.
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos.
 - Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas.

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- os procedimentos incluem a utilização de banco de talentos ou de competências
- os procedimentos incluem entrevista com especialista em seleção
- os procedimentos incluem: _____

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Gestor; Organização.

4182. A organização executa procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Não se aplica:
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas.
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos.
 - Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas.

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Organização.

4183. A organização executa procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos pedidos de movimentação dos colaboradores dentro da organização. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção
- Não se aplica:
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas.
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos.
 - Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas.

Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Organização.

ANEXO B – PARÂMETROS E MÉTODO PARA RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO (<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>)

Estrutura para a compreensão dos dados do iGG 2018

1. O trabalho de obtenção do perfil integrado de governança e gestão públicas (ora chamado iGG) utiliza o método CSA (*Control Self-assessment* ou autoavaliação de controles). É aplicado questionário de autoavaliação a um conjunto de organizações, pelo qual procura-se levantar informações acerca da maturidade da governança e da capacidade de gestão.

2. A estrutura do questionário do iGG está fundamentada nas práticas do modelo de autoavaliação em governança e gestão, tratado com mais detalhes no Referencial Básico de Governança, disponível no portal do TCU:

<https://portal.tcu.gov.br/governanca/entendendo-a-governanca/referencial-de-governanca/>

3. Essas práticas foram desdobradas em itens de verificação (ou controles) mais objetivos, avaliáveis e auditáveis. Assim, as questões do iGG são agrupadas pelos temas do modelo:

- a) 1000: Governança pública – Liderança;
- b) 2000: Governança pública – Estratégia;
- c) 3000: Governança pública – Accountability;
- d) 4100: Gestão de pessoas;
- e) 4200: Gestão de tecnologia da informação; e
- f) 4300: Gestão de contratações.

4. Como resposta às questões, as organizações devem declarar o nível de adoção de cada uma das práticas de governança e de gestão sugeridas no modelo. A escala de respostas do questionário foi descrita nas “instruções de preenchimento” e ainda no apêndice I deste documento.

5. As perguntas iniciais utilizam a seguinte escala gradativa de adoção: “não adota”, “há decisão formal ou plano aprovado para adotá-la”, “não se aplica”, “adota em menor parte”, “adota parcialmente” e “adota em maior parte ou totalmente”.

6. No questionário de 2018, para as questões do tipo E (que tratavam da existência, na organização, de estratégia, planos, políticas e processos de trabalho), não houve gradação na escala de adoção, sendo apresentadas as seguintes opções: “não adota”, “há decisão formal ou plano aprovado para adotá-la”, “não se aplica”, “adota”.

7. Caso o respondente selecione as opções “não se aplica”, “adota”, “adota parcialmente” ou “adota em grande parte ou totalmente”, é aberto campo adicional de texto livre e de preenchimento obrigatório para a indicação da evidência que comprove a resposta declarada ou para a apresentação das justificativas do “não se aplica”.

8. Para orientar as respostas, são utilizadas faixas de percentuais (categorias) de adoção de prática, a fim de que os respondentes possam categorizar sua organização com mais facilidade nas opções disponíveis. As faixas adotadas (com inspiração na norma ABNT ISO/IEC 15504-2/2008, atualmente cancelada) são as seguintes:

- Não adota (0% de adoção)

ANEXO II – PARÂMETROS E MÉTODO PARA RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO

(<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>)

- Adota em menor parte (acima de 0% e menos de 15% de adoção)
- Adota parcialmente (entre 15% e menos de 85% de adoção)
- Adota em maior parte ou totalmente (acima de 85% de adoção)

9. Observe-se que a faixa de 15% a 85% é intencionalmente larga, pois foi percebido que o detalhamento dessa faixa aumentaria desnecessariamente o custo de decisão dos respondentes (poderia induzi-los a gastar tempo para medir com precisão a adoção da prática) e ainda aumentaria a variância e subjetividade do questionário. O entendimento foi no sentido de que é mais fácil para o respondente discernir que "faz muito" ou que "faz pouco". A organização que responde que "adota parcialmente" provavelmente entende que não está na faixa inicial, mas também não pode ser considerada em nível avançado.

10. Percebe-se que a separação das faixas mais decisivas (menor e maior parte) é bem ampla, de modo a demarcar com mais clareza aquela organização que assume ainda estar no estágio inicial e aquela que se considera em nível aprimorado de adoção da prática de governança ou de gestão. Quem marca "parcialmente" não está mensurando exatamente 16% ou 84%, mas está afirmando que não é iniciante nem avançado.

11. Finalizada a aplicação do questionário, as respostas de cada questão foram convertidas em valores numéricos entre 0 e 1, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 - Atribuição de valores numéricos às categorias das respostas

0	<ul style="list-style-type: none"> • Não adota • Não se aplica (risco não tratado)
0,05	<ul style="list-style-type: none"> • Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-la
0,15	<ul style="list-style-type: none"> • Adota em menor parte
0,5	<ul style="list-style-type: none"> • Adota parcialmente • Não se aplica (risco medianamente tratado)
1	<ul style="list-style-type: none"> • Adota em grande parte ou totalmente • Adota • Não se aplica (risco tratado)

Fonte: Elaboração própria.

12. Para o entendimento sobre a ordenação de valor das respostas (Figura 1), cabe esclarecer que:

12.1 Foi atribuído maior valor à resposta “Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-la” comparado à resposta “Não adota”. O motivo é que a primeira indica a disposição (e a decisão) da liderança da organização em adotar a prática sugerida.

12.2 No caso de a resposta ter sido “Não se aplica”, o respondente informou se a inaplicabilidade é derivada de impedimento legal, de custo-benefício desfavorável ou de outras razões, as quais foram explicitadas em texto livre e avaliadas individualmente pela equipe do TCU. Assim, de acordo com a pertinência ou não das justificativas apresentadas nas respostas “Não se aplica”, a nota foi equiparada às das respostas “Não adota”; “Adota parcialmente”; ou “Adota em maior parte ou totalmente”, da seguinte forma:

ANEXO II – PARÂMETROS E MÉTODO PARA RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO

(<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>)

12.2.1 justificativas inconsistentes: respostas foram equiparadas à “Não Adota”, tendo em vista que a organização permanece exposta ao risco que o controle pretendia mitigar;

12.2.2 justificativas consistentes: o julgamento da equipe frente à justificativa da “não se aplica”, ora resultou na avaliação de que o risco estava medianamente controlado, equiparando-se à resposta “Adota parcialmente”, ora de que o risco estava adequadamente controlado, equiparando-se à resposta “Adota em maior parte ou totalmente”,

12.3 As respostas “Adota” (específicas das questões tipo E) receberam a mesma pontuação que a opção “Adota em maior parte ou totalmente” nas questões tipo A ou tipo M.

13. A maior parte das questões apresentava perguntas adicionais, do tipo “sim/não”, chamadas de questões TipoX, que diziam respeito aos detalhes da adoção da prática. As TipoX só apareciam para o respondente no casos em que este tivesse selecionado os tipos de resposta “Adota”, “Adota parcialmente” ou “Adota em grande parte ou totalmente”.

14. Observou-se que as TipoX somadas aos campos abertos de preenchimento obrigatório tornaram as respostas mais realistas, possivelmente aumentando a precisão do questionário nas faixas mais altas de nota, lembrando que, desde 2010, as equipes de fiscalização de governança consideram que o questionário apresenta boa precisão nas faixas mais baixas de nota.

15. As perguntas adicionais (TipoX) influenciaram os valores das questões principais, apresentados na Figura 1: o não preenchimento das questões TipoX implicou desconto de nota. No caso extremo de não marcação de nenhuma das TipoX de determinada questão, o desconto de nota levou ao patamar da resposta “Adota em menor parte”, que foi a alternativa de resposta mais elevada que não exigiu a marcação de questões TipoX.

16. Assim, o valor final das questões foi calculado da seguinte forma:

16.1 Para categorias de respostas com valor 1 (ver Figura 1), o desconto das TipoX nas questões principais variou de 0 a 0,85, sendo 0 quando o respondente marcou todas as TipoX, e 0,85 quando não marcou nenhuma;

16.2 Para categorias de respostas com valor 0,5 (ver Figura 1), o desconto das TipoX variou de 0 a 0,35, sendo 0 quando o respondente marcou todas as TipoX, e 0,35 quando não marcou nenhuma.

16.3 Para categorias de respostas com valor 0,15; 0,05 ou 0 (ver Figura 1), os valores das TipoX foram fixados em 0, tendo em vista que os respondentes que selecionaram essas categorias de resposta principais não tinham que responder às TipoX. Assim, o valor principal permaneceu inalterado.

17. Calculadas as notas finais das questões, as respostas foram classificadas em quatro “estágios de capacidade”: inexpressivo, iniciando, intermediário e aprimorado. Utilizou-se a seguinte lógica:

17.1 Inexpressivo - foram classificadas nesse estágio as respostas finais: “Não adota”; “Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-la”. Essa classificação decorre do fato de que tais respostas declaram a inexistência da prática proposta;

17.2 Iniciando - nesse estágio, foi classificada a alternativa final: “Adota em menor parte”.

17.3 Intermediário - nesse estágio, foram classificadas as respostas finais: “Adota parcialmente”.

17.4 Aprimorado - nesse estágio, foram classificadas as respostas finais “Atende em grande parte ou totalmente” e “Adota”.

18. Os estágios de capacidade foram expressos de acordo com os seguintes valores limítrofes:

ANEXO II – PARÂMETROS E MÉTODO PARA RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO

(<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>)

18.1 40% é o limite inferior do estágio de capacidade Intermediário. Assim, as repostas com valores menores que 40% foram classificadas no estágio inicial;

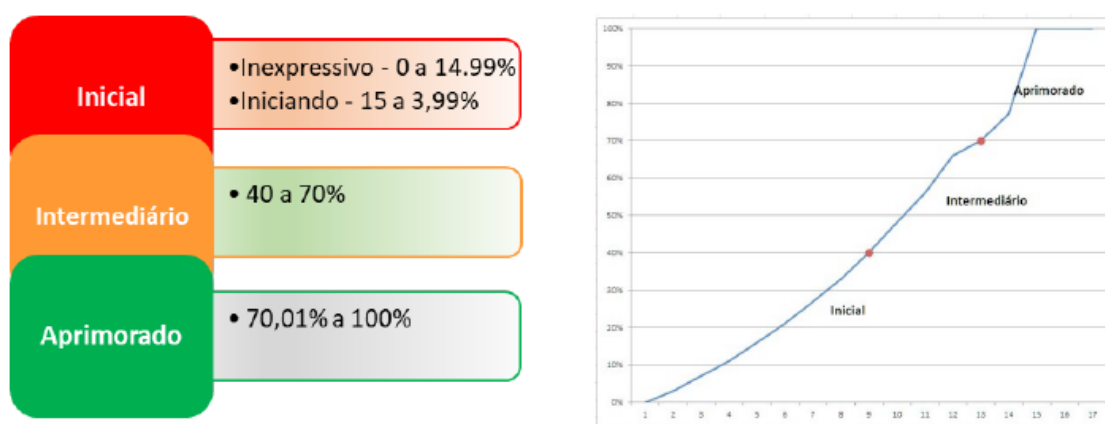
18.2 Valor 0 para o limite inferior da faixa Inicial e, dentro da dessa faixa, os valores menores que 15% foram classificados como estágio Inexpressivo. As categorias “inexpressivo” e “iniciando” são apresentadas com cores avermelhadas, representando o conceito de capacidade INICIAL, ou seja, todos os casos em que a prática não é adotada de maneira significativa;

18.3 70% para o limite superior do estágio Intermediário. Então as repostas acima desse valor foram classificadas no estágio Aprimorado; e

18.4 100% como limite superior do estágio Aprimorado.

19. A Figura 2 ilustra graficamente os limites numéricos dos estágios de capacidade:

Figura 2 - Categorização das repostas



Fonte: Elaboração própria.

20. A apresentação dos estágios de capacidade (Figura 2) pode ser feita ao nível de prática, ou agregando-se diversas práticas, a fim de montar indicadores que retratem os diversos fenômenos que estão sendo medidos no questionário.

21. Para o cálculo dos diversos indicadores (p. ex.: iGG; iGovTI; iGovContrat; iGovPessoas), é utilizado o método estatístico Análise de Componentes Principais (PCA), extraindo-se apenas o primeiro componente principal; e os pesos são obtidos por regressão linear múltipla. Mais detalhes podem ser consultados no apêndice II: “Método de cálculo dos indicadores”.

22. Além dos indicadores de cada questão (1111; 1112; 1121; 1122; 1131; 1132 etc.), os principais índices calculados no trabalho do iGG estão apresentados na tabela “Legenda-indicadores-2018”, disponível em:

<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>

23. Na tabela há também um comparativo entre as novas questões do iGG (2021) e as de 2018.

24. É importante esclarecer os motivos pelos quais o TCU não disponibiliza, para os respondentes, a planilha de simulação de cálculo das notas:

24.1 Como o cálculo dos índices tem sido feito pela extração de apenas o primeiro componente principal, os pesos calculados são obtidos por regressão linear múltipla e não permitem a

ANEXO II – PARÂMETROS E MÉTODO PARA RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO

(<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>)

recriação do índice a partir da aplicação das respostas originais em apenas um polinômio de primeiro grau; e

24.2 Para o recálculo exato, seria necessário obter todos os dados de respostas, mas há organizações que tiveram seus dados classificados como sigilosos.

25. Além disso, o propósito do TCU não é o de estimular as organizações a adotarem metas simplistas de aumento desses indicadores, e sim de alertar os gestores para possíveis áreas em que os controles ainda não sejam suficientes frente aos riscos reais enfrentados em cada caso. Como o uso da referida planilha estava, em alguns casos, estimulando a adoção de controles com a meta de melhorar o indicador e não o processo de gestão de riscos, a equipe entendeu ser mais sábio e mais econômico não publicar a referida planilha.

26. Na verdade, o estímulo que o TCU vem dando é que as organizações avaliem os seus riscos reais (com auxílio, por exemplo, do iGG) e que implementem somente os controles necessários.

27. Finalmente, cabe reiterar o que tem sido explicado nos diversos ciclos do iGG nos últimos anos: **não há gabarito para o questionário. O iGG não deve ser percebido como uma medida precisa da governança pública de uma dada organização, devendo ser entendido apenas como uma referência e um instrumento de autoavaliação da sua capacidade nessa área, e também um guia no processo de melhoria. Nesse sentido, é muito importante compreender que não é obrigatório almejar o valor máximo no iGG. Entretanto, é responsabilidade da autoridade máxima da organização decidir - por meio de gestão de riscos e análise das necessidades da organização - qual a meta mais adequada a ser alcançada em cada prática do instrumento de autoavaliação. O conjunto de metas deve ser formalizado como parte de um plano, atentando-se também para as metas legais de cumprimento obrigatório.**

28. Todos os dados de resposta estão disponíveis na tabela “Respostas” tornada pública no endereço:

<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E674256D00167458C87B903DF>

29. Os seguintes esclarecimentos são necessários para a correta interpretação da tabela de respostas:

29.1 A Coluna idBase é o identificador único das organizações convidadas a responder ao questionário. Esse identificador pode mudar de um ano para outro. Os dados com idBase e nomes das organizações estão disponíveis na “Tabela de respondentes”, no endereço:

<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E6916EE310169173E27745C91>

29.2 As Colunas 1111 até 5125 são os resultados finais de apuração de valor das questões, após a aplicação da deflação decorrente de ausência de marcação de itens tipo X (“sim/não”) considerados obrigatórios para caracterizar a prática e a aplicação de deflação nos casos em que não foi aceita a justificativa para uma resposta do tipo “não se aplica”;

29.3 As Colunas 1111A até 5122B são as respostas dos itens tipo X (“sim/não”), sendo 0=não e 1=sim;

29.4 As Colunas 1111X até 5122X apresentam o valor do deflator do conjunto de questões tipo X;

ANEXO II – PARÂMETROS E MÉTODO PARA RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO (<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>)

29.5 As Colunas 1111Z até 5122Z são as respostas originais ao caput das questões 1111 até 5122; e

29.6 As colunas seguintes da tabela apresentam os agregadores que formam as práticas e índices, cujas legendas estão disponíveis na tabela “Legenda-indicadores-2018” (ver item 22).

APÊNDICE I – ESCALA DE RESPOSTA

1. O questionário foi composto por questões objetivas, tipo “única escolha”, ou seja, que permitiam ao usuário a escolha de apenas uma alternativa entre as apresentadas. Dependendo da resposta selecionada, eram abertas ao respondente questões adicionais do tipo “sim ou não”, além de campo de texto livre para outros esclarecimentos.

2. No questionário de 2018, as questões foram classificadas em três categorias:

2.1. Modelos (tipo M): questões que abordam o estabelecimento de modelos na organização. Por exemplo: modelo de governança; modelo de gestão de riscos; modelo de gestão estratégica;

2.2. Atividades (tipo A): questões que envolvem a execução de atividades. Dizem respeito a ações de: divulgar, analisar, executar, realizar, acompanhar, controlar, identificar, avaliar, implantar, alocar, monitorar, assegurar, dentre outras; e

2.3. Existência (tipo E): questões que tratam especificamente da existência, na organização, de estratégia, planos, políticas e processos de trabalho definidos. Por exemplo: estratégia da organização; plano de TI; política de segurança da informação e política de controle de acesso. As questões sobre existência de comitê gestor de segurança da informação, e de portfólio de projetos de TI também foram classificadas como tipo E.

3. Foram comuns a todos os tipos de questão as seguintes categorias de resposta: “Não se aplica”; “Não adota” e “Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-la”.

4. Para as categorias “Não adota” e “Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-la” foram aplicadas as seguintes semânticas:

4.1. Não adota - a organização ainda não discutiu a adoção da prática; ou discutiu a adoção da prática, mas ainda não há decisão acerca da sua implementação na organização.

4.2. Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-la - a organização decidiu expressamente adotar a prática; ou iniciou a elaboração de um plano de ação que abrange o processo, o cronograma e os responsáveis pela implementação da prática (existem esboços do plano de ação ou parte dele); ou concluiu e aprovou a versão final do plano de ação, mas não iniciou a sua implementação.

5. A categoria “Não se aplica” foi dividida em três possíveis opções com as seguintes interpretações:

5.1. Não se aplica porque há lei ou norma externa à organização que impede a implementação desta prática - a organização discutiu acerca da adoção da prática e decidiu não adotá-la, tendo em vista a existência de lei ou norma, externa à organização, que restringe ou veda a sua adoção. Nesse caso, para a resposta ser considerada válida, o respondente deveria apontar, em campo adicional apresentado pelo sistema, o motivo e os fundamentos legais que impedem a adoção da prática. Foi alertado que normativos internos e outros normativos que possam ser adaptados pelas instâncias internas de governança para melhor aplicação na organização não deveriam ser utilizados como justificativa para a marcação dessa alternativa;

5.2. Não se aplica porque há estudo(s) que demonstra(m) que o custo de implementar esta prática é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação - a organização discutiu acerca da adoção da prática e decidiu não adotá-la, tendo em vista a existência de estudo de viabilidade que

ANEXO II – PARÂMETROS E MÉTODO PARA RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO

(<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>)

concluiu que o custo-benefício de sua adoção é desfavorável para a sociedade e para a organização. Nesse caso, para a resposta ser considerada válida, o respondente deveria indicar, em campo adicional apresentado pelo sistema, trabalhos e documentos que evidenciem a realização do estudo de viabilidade; e

5.3. Não se aplica por outras razões - a organização discutiu acerca da adoção da prática e decidiu não adotá-la, tendo em vista a existência de outras razões que impedem a adoção da prática no contexto da organização. Nesse caso, para a resposta ser considerada válida, o respondente deveria apontar, em campo adicional apresentado pelo sistema, as razões pelas quais considera que a prática não é aplicável no contexto da organização.

6. As demais categorias de respostas foram específicas a cada tipo de questão.

7. Para as questões do tipo M, além das categorias comuns de repostas, foi apresentada a seguinte escala gradativa de adoção:

7.1. Adota em menor parte - para os casos em que o modelo: está em fase de estudo experimental e/ou de projeto piloto; foi definido, mas não implementado; e/ou foi definido, mas somente 15% (ou menos) dos seus elementos foram implementados;

7.2. Adota parcialmente - para os casos em que o modelo foi definido e, mais de 15% a 85% dos seus elementos foram implementados; e

7.3. Adota em maior parte ou totalmente - para os casos em que o modelo foi definido e mais de 85% dos seus elementos foram implementados.

8. Para as questões do tipo A, além das categorias comuns de repostas, foi apresentada a seguinte escala gradativa de adoção:

8.1. Adota em menor parte - para os casos em que a organização executa/aplica a prática: em fase de estudo experimental e/ou de projeto piloto; de forma assistemática (informal, depende do setor/pessoa que executa a atividade); de forma sistemática (padronizada e periódica) em pequena parte da organização (em até 15% da organização); de forma sistemática para pequena parte dos colaboradores e/ou gestores (para até 15% dos colaboradores e/ou gestores); e/ou de forma sistemática em pequena parte das situações em que sua aplicação é possível (em até 15% das situações);

8.2. Adota parcialmente - para os casos em que a organização executa/aplica a prática: de forma sistemática em parte da organização (em 15% a 85% da organização); de forma sistemática para parte dos colaboradores e/ou gestores (para 15% a 85% dos colaboradores e/ou gestores); e/ou de forma sistemática em parte das situações em que sua aplicação é possível (em 15% a 85% das situações); e

8.3. Adota em maior parte ou totalmente - para os casos em que a organização executa/aplica a prática: de forma sistemática na maior parte da organização (em mais de 85% da organização); de forma sistemática para maior parte dos colaboradores e/ou gestores (para mais de 85% dos colaboradores e/ou gestores); e/ou de forma sistemática na maior parte das situações em que sua aplicação é possível (em mais de 85% das situações).

9. Para as alternativas de respostas “Adota parcialmente” ou “Adota em maior parte ou totalmente”, foram exigidas evidências de adoção da prática, independentemente do tipo de questão.

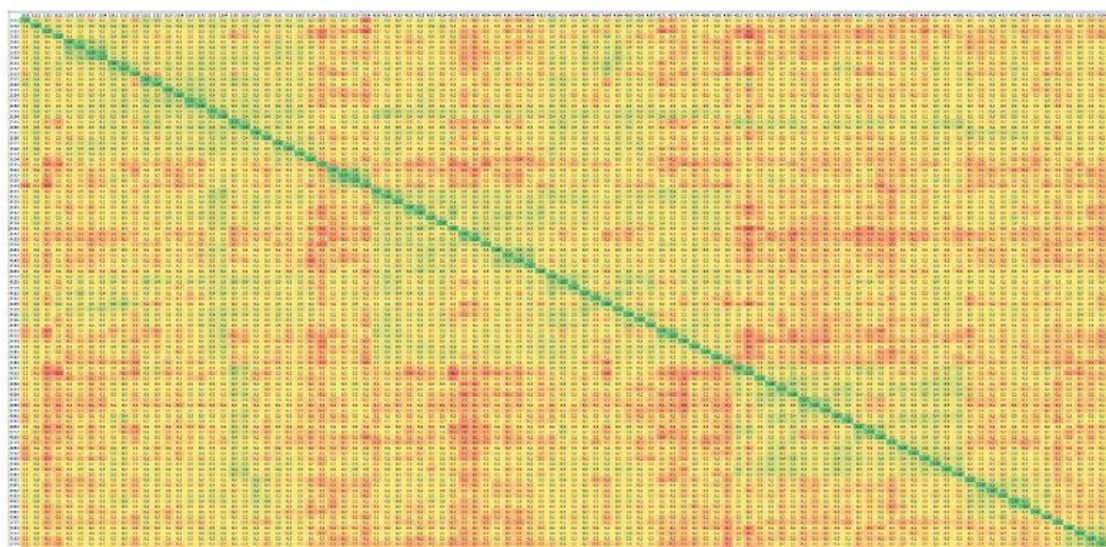
10. Para as questões do tipo E, não foi apresentada escala gradativa de adoção. Assim, além das categorias comuns de repostas, foi apresentada a seguinte: 10.1. Adota - para os casos em que a organização possui a estratégia, plano, política, processos de trabalho, ou comitê de que trata a questão. Para essa alternativa de resposta, o respondente deveria apontar em questão adicional apresentada pelo sistema, evidências da adoção da prática.

ANEXO II – PARÂMETROS E MÉTODO PARA RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO
(<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>)

Apêndice II - Método de cálculo dos índices

1. O questionário do iGG de 2018 dispunha de 30 práticas avaliadas por meio de 100 itens de verificação, e foi respondido de forma válida por 498 organizações.
2. A matriz de correlações desses 100 itens de verificação é apresentada na Figura 3. Os tons esverdeados indicam alta correlação, os amarelados indicam média correlação e os avermelhados indicam baixa correlação.

Figura 3 - Matriz de correlações entre os itens de verificação do iGG



Fonte: Elaboração própria.

3. Os índices estatísticos que avaliam a qualidade da amostra colhida são excelentes:
 - 3.1. **Coefficiente Alfa de Cronbach: 0,968**, com 95% de certeza, indicando excelente confiabilidade interna do questionário, tendo em vista a variância das respostas da amostra, sendo 0,70 o mínimo requerido, admitindo-se até 0,6 no caso de pesquisas exploratórias (HAIR ET. AL., 2009, p. 96);
 - 3.2. **Teste de esfericidade da amostra de Bartlett: 0**, indicando que a amostra é adequada, pois avalia a significância geral de todas as correlações em uma matriz de correlação, sendo requeridos valores de p menores que 0,05 (HAIR ET. AL., 2009, p. 102,110);
 - 3.3. **Medida da adequação da amostra: 0,931**, também denominada Kaiser-Meyer-Olkin (KMO-MSA), indicando que a amostra é adequada, pois calcula a adequação para cada variável individual e também para toda a matriz de correlação, objetivando avaliar quão adequada é extração de componentes principais à situação estudada, sendo considerados medianos os valores entre 0,70 e 0,80 e admiráveis os valores acima de 0,80 (HAIR ET. AL., 2009, p. 110);
 - 3.4. **Quantidade de respostas: 498 respostas válidas**, pois é requerido que o número de respostas seja superior a 100 e pelo menos 5 vezes maior que o número de perguntas.
4. Todos estes valores são considerados muito bons, indicando que o questionário foi bem construído e que os dados são convergentes e consistentes (MAROCO; GARCIA-MARQUES, 2006, p. 69).

ANEXO II – PARÂMETROS E MÉTODO PARA RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO

(<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>)

5. O modelo adotado para análise multivariada das respostas é a Análise de Componentes Principais (ACP), e o método escolhido para extração de componentes foi o método dos mínimos resíduos, visto ser um método largamente aplicado e que aproveita ao máximo a variância existente na amostra (REVELLE, 2015, p.101, 104-105, 119; TABACHNICK; FIDELL, 2007, p.636-637), situação ideal quando se pretende extrair apenas um único componente. A ACP é um método estatístico multivariado que permite a redução dimensional de um conjunto de dados ao seu conteúdo mais significativo, expurgando a variância devida ao acaso (ruído) e a variância devida a outros fatores que não são o objetivo da mensuração. A ACP analisa a estrutura das correlações entre um número de variáveis e identifica os componentes mais significativos que compõem o valor dessas variáveis.

6. Considerando que os itens de verificação (Q1, Q2, ... Qn) de uma prática P1 buscam mensurar o grau de adoção dessa prática, a equação esperada é $P1 = p1Q1+p2Q2+...+pnQn$, onde P é a prática, Q é a questão (ou item de verificação) e p é o peso de cada questão na composição da prática. Para esse tipo de estimativa, o método ACP é o mais rigoroso e adequado, pois pode ser usado para identificar o valor aproximado do componente mais expressivo de um conjunto de questões. Por isso, um conjunto de questões deve ser concebido para mensurar apenas uma prática, sendo que a influência de outras práticas e do erro de mensuração tende a ser expurgada pela ACP (redução dimensional a apenas uma dimensão), resultando em medida de maior precisão da prática que se deseja medir. Um conjunto de questões ou de medidas é chamado neste trabalho de **agregador**.

7. O conceito de agregador de medidas e de medida agregadora foi largamente aplicado neste trabalho. Uma vez que ACP se presta muito bem a identificar a melhor estimativa de uma prática a partir dos itens de verificação que a buscaram mensurar, expurgando outras influências e erros, tal técnica pode ser usada em novos níveis de agregação, produzindo novos indicadores complexos, de nível de abstração cada vez mais elevado.

8. Considerando que a escolha de cada agregador de variáveis (itens de verificação de uma prática) foi dirigida pelo desejo de mensurar apenas um único componente (a medida da adoção de uma prática específica), o método é empregado aqui para gerar um único índice de adoção para cada agrupamento de questões, que lhe seja o mais representativo possível.

9. Nos casos em que o cálculo de ACP indica a existência de mais de uma dimensão significativa, são aplicados os seguintes procedimentos:

9.1 Eliminar a questão que mais se afasta ou destoa do comportamento das demais questões do agregado; ou

9.2 Primeiro agregar as questões de comportamento mais próximo (correlações mais altas entre si), com o objetivo de gerar novas variáveis mais precisas pelo expurgo de ruído e de fatores indesejados, e posterior agregação das novas variáveis calculadas. Este foi o procedimento adotado no cálculo do agregador 2130, como segue:

- 2130PC1 ← 2133 2134 2137 2138
- 2130PC2 ← 2131 2132
- 2130PC3 ← 2135 2136
- 2130 ← 2130PC1 2130PC2 2130PC3

10. Foram adotados dois critérios para avaliar a adequação de uma agregação:

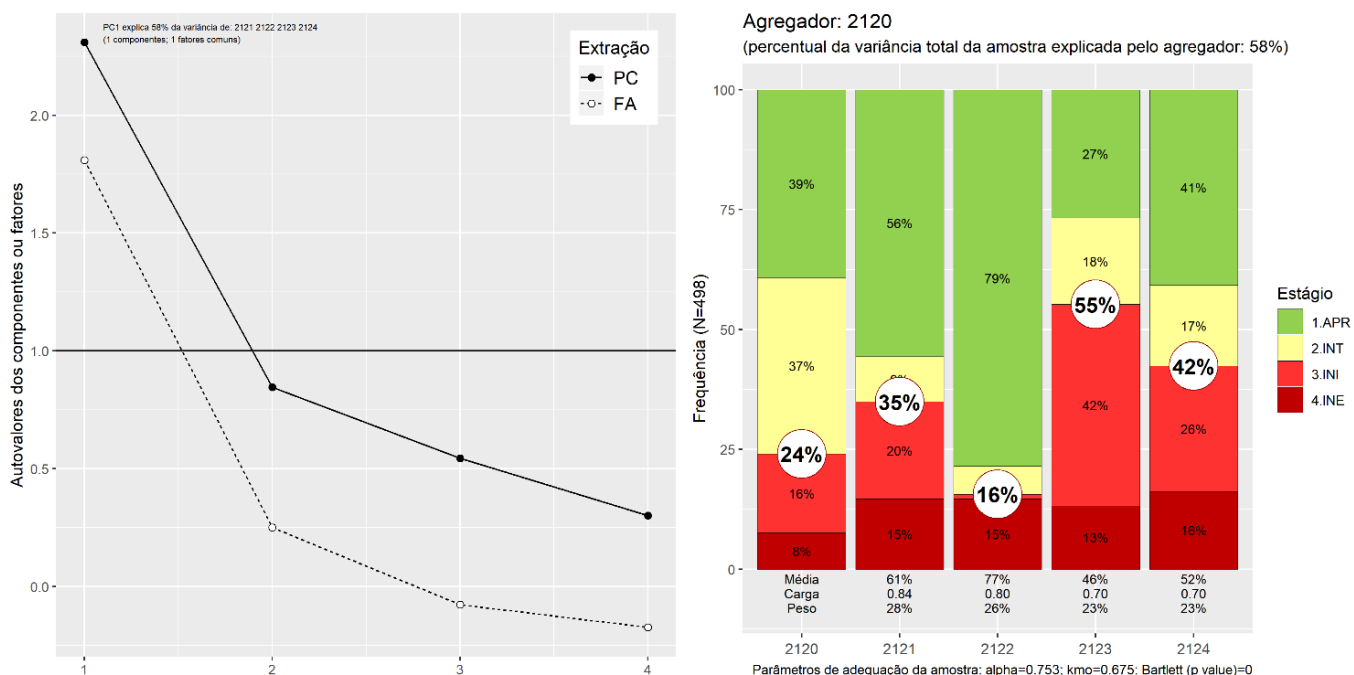
a) o percentual da variância da amostra explicada pelo primeiro componente principal, que deve ser superior a 50%, sempre que possível;

ANEXO II – PARÂMETROS E MÉTODO PARA RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO
(<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>)

b) o número de componentes com autovalor superior a 1 (critério de Kaiser), que deve ser de apenas 1, sempre que possível.

11. A Figura 4 apresenta um exemplo: a prática 2120 é “Estabelecer a estratégia da organização”, composta pelas seguintes questões ou itens de verificação: Item 2121. “O modelo de gestão estratégica da organização está estabelecido”; Item 2122. “A estratégia da organização está definida”; Item 2123. “Os principais processos estão identificados e mapeados”; Item 2124. “As demandas das partes interessadas estão identificadas, mapeadas e priorizadas”. O resultado de ACP é mostrado no gráfico a seguir.

Figura 3 - Análise de autovalores (eigenvalues) para o agregado 2120



Fonte: Elaboração própria

12. O gráfico à esquerda (chamado *screeplot*) mostra que 58% da variância das quatro questões concentra-se no primeiro componente principal (PC1). Mostra também que os três demais componentes existentes nesse sistema de quatro questões são irrelevantes estatisticamente (abaixo do limite de Kaiser, que é o autovalor 1). Já o gráfico à direita mostra os parâmetros estatísticos de qualidade dessa amostra (todos bons) e as quatro questões (colunas 2121 a 2124) consolidadas no primeiro componente principal (primeira coluna, 2120). Na parte de baixo das colunas, são apresentadas as médias das notas em cada questão ou no componente agregado, as cargas fatoriais, que representam a correlação entre cada questão e o primeiro componente principal e os pesos, conforme a equação $P1 = p1Q1+p2Q2+...+pnQn$, obtidos por aproximação, por meio de regressão linear múltipla. Assim, conclui-se que, pelo método ACP e considerando a amostra dada, o indicador calculado de Estabelecimento de Estratégia (2120) é a melhor estimativa estatística desse conceito intangível, a partir das quatro perguntas mais objetivas, tangíveis e auditáveis.