**UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA**
**NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO**
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Liduina Maria das Chagas Landim**

# Alinhamento da Estratégia, Governança e Gestão de Pessoas: estudo de caso no TRT da 14ª Região – RO/AC

**PORTO VELHO**
**2018**

**LIDUINA MARIA DAS CHAGAS LANDIM**

# Alinhamento da Estratégia, Governança e Gestão de Pessoas: estudo de caso no TRT da 14ª Região – RO/AC

Dissertação apresentada ao programa de Pós-graduação Mestrado em Administração (PPGMAD), da Universidade Federal de Rondônia – UNIR, como um dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Moreira da Silva Neto

**PORTO VELHO**
**2018**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Fundação Universidade Federal de Rondônia

Gerada automaticamente mediante informações fornecidas pelo(a) autor(a)

---

L257a Landim, Liduina Maria das Chagas.

Alinhamento da estratégia, governança e gestão de pessoas: estudo de caso no TRT da 14ª Região - RO/AC / Liduina Maria das Chagas Landim. -- Porto Velho, RO, 2018.

109 f. : il.

Orientador(a): Prof. Dr. José Moreira da Silva Neto

Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Universidade Federal de Rondônia

1.Alinhamento. 2.Estratégia. 3.Governança. 4.Gestão de pessoas. 5.Administração pública. I. Silva Neto, José Moreira da . II. Título.

CDU 65.012.2(811.1)

---

Bibliotecário(a) Ozelina do Carmo de Carvalho CRB 11/486

**Liduina Maria das Chagas Landim**

**Alinhamento da Estratégia, Governança e Gestão de Pessoas: estudo de caso no TRT da 14ª Região – RO/AC**

Dissertação apresentada em 13 de julho de 2018 ao Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração (PPGMAD), da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), como requisito final para a obtenção do Título de Mestre em Administração e aprovada em sua forma final.

Prof.ª Dr.ª Mariluce Paes de Souza
Coordenadora do PPGMAD/UNIR

**Comissão Examinadora**

Prof. José Moreira da Silva Neto, Dr. - PPGMAD/UNIR
Orientador

Prof. Fábio Rogério de Morais, Dr. - ADM/UNIR

Prof. Tomas Daniel Menendez Rodriguez, Dr. - PPGMAD/UNIR

**PORTO VELHO**
**2018**

## AGRADECIMENTOS

GRATIDÃO! A tudo dai graças!

Agradeço a Deus, que em Suas mãos coloquei meu objetivo e Ele me fez trilhar até este momento!

Obrigado aos meus familiares, amigos e colegas que me inspiram e me incentivam a caminhar em busca de novos conhecimentos.

À Universidade Federal de Rondônia, que me acolheu e alimentou os meus maiores sonhos, pela qual tenho enorme orgulho de ser graduada e pós-graduada!

Aos professores do PPGMAD, pessoas comprometidas, competentes e abnegadas na missão de desenvolver pesquisadores neste pedaço da Amazônia Ocidental! Meus mais sinceros agradecimentos!

Ao meu orientador, Prof. Dr. José Moreira, que me conduziu a enxergar além do óbvio, do comum e a buscar sempre novos caminhos. Agradeço a este líder de grandiosa alma e coração!

À turma de 2016, cujas pessoas tive a honra de convier durante este período muito especial da minha vida. Os conceitos de equipe, aprendizado compartilhado, competência, liderança, colaboração, criatividade e compromisso foram praticados com "louvor" por todos!

Ao Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região, incorporado por todos os seus colaboradores e gestores, reconhecido nacionalmente pela excelência na prestação de seus serviços.

Aos meus queridos pais, Assis e Neide, meu eterno amor e gratidão, na singeleza de suas sapiências, sempre priorizaram os estudos como filosofia de vida no seio de nossa família!

Ao meu esposo e companheiro Landim e meus filhos Carolina, Arthur e Otávio, meu mais profundo amor e gratidão, por simplesmente existirem!

LANDIM, Liduina Maria das Chagas. **Alinhamento da Estratégia, Governança e Gestão de Pessoas: estudo de caso no TRT da 14ª Região – RO/AC.** 2018. 109 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração (PPGMAD), Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas (NUCSA), Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Porto Velho, 2018.

## RESUMO

Como ocorre o alinhamento entre a estratégia, governança e gestão de pessoas em uma organização pública? Ao traçar uma estratégia muitas organizações têm procurado colocá-la no centro de seus modelos de gestão no intuito de assegurar que a estratégia adotada chegue a todos os níveis da organização e seja amplamente compartilhada. Contudo, não raro, a maioria das organizações, tenta gerar sinergia, mas de forma fragmentada e descoordenada e não percebem o alinhamento como processo um de gestão. O presente estudo avaliou o alinhamento da estratégia, governança e gestão de pessoas em uma organização pública, a partir da estratégia de gestão de pessoas adotada pela organização e das percepções de colaboradores *versu*s gestores estratégicos. Trata-se de uma pesquisa teórica-empírica, em que se adotou a concepção filosófica pragmática, com a utilização de estratégias de investigação quantitativas e qualitativas, constituídas por levantamento, pesquisas documentais e estudo de caso único, a utilização de métodos de pesquisas quantitativos e qualitativos para a coleta, análise e interpretação dos dados. Para interpretação e análise das respostas obtidas pelo questionário utilizou-se método qualitativo de interpretação e síntese de informação obtida por meio de escalas *Likert*, utilizando a lógica paraconsistente. Dessa forma, foram identificadas no presente estudo ações implementadas pela instituição que demonstram a existência de práticas alinhadas com a estratégia, focadas na governança e gestão de pessoas, bem como a existência de políticas, diretrizes, estruturas organizacionais, processos e mecanismos de controle que visam a assegurar que as decisões e as ações relativas à governança e gestão de pessoas estejam alinhadas às necessidades da organização, contribuindo para o alcance das suas metas. Contudo, de acordo com a percepção dos colaboradores, muitas práticas foram iniciadas, mas não foram concluídas ou somente aplicadas em parte na organização, confirmando a dificuldade das organizações em compartilhar a estratégia e definir objetivos coerentes e alinhados entre todos os envolvidos na implementação da estratégia para que os resultados esperados possam ser alcançados.

**Palavras-chave:** Alinhamento. Estratégia. Gestão de Pessoas. Governança. Administração Pública.

LANDIM, Liduina Maria das Chagas. **Alignment of Strategy, Governance and People Management: case study in the TRT of the 14th Region - RO / AC.** 2018. 109 pages. Dissertation (Master in Management). Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração (PPGMAD), Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas (NUCSA), Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Porto Velho, 2018.

## ABSTRACT

How does the alignment between strategy, governance and people management in a public organization occur? In designing a strategy many organizations have sought to place it at the center of their management models to ensure that the strategy adopted reaches all levels of the organization and is widely shared. However, not infrequently, most organizations try to generate synergy, but in a fragmented and uncoordinated way and do not perceive alignment as a management process. The present study evaluated the alignment of strategy, governance and people management in a public organization, based on the strategy of people management adopted by the organization and the perceptions of employees versus strategic managers. This is a theoretical-empirical research, in which the pragmatic philosophical conception was adopted, using quantitative and qualitative research strategies, consisting of survey, documentary research and single case study, the use of quantitative research methods and qualitative data collection, analysis and interpretation. For the interpretation and analysis of the answers obtained by the questionnaire we used a qualitative method of interpretation and synthesis of information obtained through Likert scales, using the paraconsistent logic. Thus, in the present study, actions implemented by the institution that demonstrate the existence of practices aligned with the strategy, focused on the governance and management of people, as well as the existence of policies, guidelines, organizational structures, processes and control mechanisms were identified. to ensure that decisions and actions relating to governance and people management are aligned with the needs of the organization and contribute to the achievement of its goals. However, according to the employees' perceptions, many practices were started, but they were not concluded or only applied in part in the organization, confirming the difficulty of organizations to share the strategy and define coherent and aligned objectives among all those involved in the implementation of the strategy so that the expected results can be achieved.

**Key words:** Alignment. Strategy. People Management. Governance. Public Administration.

## LISTA DE ABREVIATURAS

**APF –** Administração Pública Federal

**BSC –** Balanced ScoreCard

**CF –** Constituição Federal

**CNJ –** Conselho Nacional da Justiça

**CSJT–** Conselho Superior da Justiça do Trabalho

**GPC –** Gestão de Pessoas por Competência

**HCAAF –** *Human Capital Assessment and Accountability Framework*

**IFAC –** *International Federation of Accountants*

**IGovPessoas –** Índice de Governança de Pessoas

**OCDE –**Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

**OGS –** Órgãos Governantes Superiores

**RH –** Recursos Humanos

**SEFIP –** Secretaria de Fiscalização de Pessoal

**SGEP –** Secretaria de Gestão de Pessoas

**SGPIE –** Sistema Gestão de Pessoas Integrado e Estratégico

**TCU –** Tribunal de Contas da União

**TRT14 –** Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Perspectiva do *Balanced Scorecard.* ..... 23
Figura 2 - Alinhamento das unidades de apoio com a estratégica corporativa. ..... 24
Figura 3 - Características do modelo de gestão por competências. ..... 29
Figura 4 - Modelos da nova administração pública. ..... 35
Figura 5 - Governança e gestão. ..... 40
Figura 6 - Localidades do Estado de Rondônia e Acre sob a jurisdição do TRT14. ..... 44
Figura 7 - Localidades do Estado de Rondônia e Acre sob a jurisdição do TRT14 ..... 44
Figura 8 - Mapa estratégico do TRT14. ..... 46
Figura 9 - Mapa de Contribuição da Secretaria de Gestão de Pessoas – TRT14. ..... 47
Figura 10 - Índice de governança de gestão de pessoas. ..... 48
Figura 11 - Modelo de avaliação utilizado no Relatório de Levantamento do TCU ..... 51
Figura 12 - Índice de governança alcançado pela instituição no ano de 2017 ..... 54
Figura 13 – Capacidade e estágio da Instituição de acordo com o TCU ..... 78

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01- Percepção Gestores *versus* Percepção..... 85

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características do modelo de gestão por competências. ..... 28
Quadro 2 – Objetivos dos sistemas de gestão por competências. ..... 30
Quadro 3 – Elementos para uma boa governança. ..... 37
Quadro 4 – Marcos de entrega do Projeto Gestão por Competências. ..... 49
Quadro 5 – Valores atribuídos a cada categoria de resposta do questionário. ..... 52
Quadro 6 – Intervalos segundo estágio de capacidade de cada fator. ..... 52
Quadro 7 – Descrição da população ..... 55
Quadro 8 – Descrição dos itens do questionário. ..... 58
Quadro 9 – Questões constantes no questionário. ..... 59
Quadro 10 – Categorias do grau de concordância e discordância. ..... 61
Quadro 11 – Etapas da lógica paraconsistente. ..... 64
Quadro 12 – Interpretação de valores. ..... 65
Quadro 13 – Convenção para descrever a interpretação e síntese. ..... 65
Quadro 14 – Respostas do questionário aplicado para os colaboradores da instituição. .....66
Quadro 15 - Resultado da Validação do Questionário. ..... 69
Quadro 16 – Fator Liderança da alta administração. ..... 70
Quadro 17 – Fator Planejamento Organizacional. ..... 71
Quadro 18 – Fator Planejamento da força de trabalho. ..... 71
Quadro 19– Fator Gestão da liderança e processo sucessório. ..... 72
Quadro 20– Fator Treinamento e desenvolvimento. ..... 73
Quadro 21– Fator Gestão do conhecimento. ..... 73
Quadro 22– Fator Comunicação. ..... 74
Quadro 23– Fator Avaliação de desempenho. ..... 75
Quadro 24– Fator Reconhecimento. ..... 75
Quadro 25– Fator Relação com os colaboradores. ..... 76
Quadro 26– Fator Perfil profissional e de atividades. ..... 76
Quadro 27– Fator Recrutamento e seleção. ..... 77
Quadro 28 – Demonstrativo das percepções dos colaboradores e gestores. ..... 82
Quadro 29 - Comparativo das percepções dos colaboradores e gestores. ..... 84

**SUMÁRIO**

**1 INTRODUÇÃO ..... 11**
**1.1 Tema da Pesquisa ..... 11**
**1.2 Problema de Pesquisa ..... 12**
**1.3 Objetivos ..... 13**
1.3.1 Objetivo Geral ..... 13
1.3.2 Objetivos Específicos ..... 13
1.3.3 Questões de Pesquisa ..... 13
**1.4 Justificativa ..... 14**
**1.5 Organização da Dissertação ..... 15**
**2 REFERENCIAL TEÓRICO ..... 16**
**2.1 Alinhamento e Sinergia ..... 16**
**2.2 Estratégia ..... 21**
**2.3 Gestão de Pessoas ..... 25**
2.3.1 Modelo de gestão de pessoas ..... 25
2.3.2 O modelo de gestão de pessoas por competências na administração pública ..... 31
**2.4 Governança e Gestão ..... 34**
**3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS ..... 41**
**3.1 Método Geral e Delineamento da Pesquisa ..... 41**
**3.2 A Estratégia, Governança e Gestão de Pessoas no TRT da 14ª Região ..... 43**
3.2.1 Estratégia e gestão de pessoas no TRT14 ..... 43
3.2.2 Governança no TRT14 ..... 50
**3.3 Definição de Variáveis ..... 54**
**3.4 População e Amostra ..... 54**
**3.5 Técnicas de Coleta de Dados ..... 56**
3.5.1 Aplicação de questionário ..... 56
3.5.2 Entrevista ..... 61
3.5.3 Pesquisa documental ..... 62
**3.6 Técnicas Utilizadas para a Análise dos Dados ..... 63**
**4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS ..... 66**
**4.1 Percepção dos Colaboradores quanto à Governança e Gestão de Pessoas ..... 66**

**4.2 Percepção dos Gestores da Instituição quanto à Governança e Gestão de pessoas ... 78**
**4.3 Percepção dos Colaboradores *versus* Gestores ..... 82**
**5 CONCLUSÕES..... 86**
**REFERÊNCIAS ..... 88**
**APÊNDICE A – Questionário aplicado aos colaboradores da instituição. ..... 96**
**APÊNDICE B – Aplicação da teoria da lógica paraconsistente..... 102**

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Tema da Pesquisa

Ao traçar uma estratégia muitas organizações têm procurado colocá-la no centro de seus modelos de gestão no intuito de assegurar que a estratégia adotada chegue a todos os níveis da organização e seja amplamente compartilhada.

Ao observar casos reais de aplicação da gestão estratégica em todo o mundo, os pesquisados Kaplan e Norton (2006), constataram as diferentes formas que as organizações têm buscado mecanismos diferenciados para garantir o alinhamento, definido por estes como a tarefa de assegurar sinergias entre equipes, processos, unidades de negócio e parcerias externas. Observam, ainda, que organizações, em sua maioria, tenta gerar sinergia, contudo de forma fragmentada e não coordenada e não percebem o alinhamento como processo de gestão. Os autores também argumentam que para criar sinergia é preciso mais do que um conceito e uma estratégia, pois é comum os integrantes da organização se perderem quando ninguém se responsabiliza pelo alinhamento de toda a organização.

No que se refere à estratégia de gestão de pessoas, é a partir da estratégia organizacional que a área de recursos humanos pode orientar suas políticas, planos táticos e ações, de forma a tornar possível o planejamento de ações direcionadas às pessoas. Algumas organizações têm demonstrado interesse acerca da gestão estratégica de recursos humanos e em razão disso, de acordo com Brandão e Guimarães (2001), originou-se uma série de teorias e práticas de recursos humanos. Uma estratégia direcionada à gestão de pessoas impulsiona o alcance dos objetivos da instituição e conduz a organização a adotar um modelo de gestão de pessoas (FISCHER, 2002).

Para promover a gestão de pessoas, segundo Carbone *et al*. (2009), o modelo de gestão de pessoas por competências (GPC) surge com uma proposta, tanto no âmbito organizacional, como individual e da equipe e desponta-se como alternativa real aos métodos tradicionais de se estruturarem as ações de recursos humanos (DUTRA, 2013).

O alinhamento entre a estratégia organizacional e as práticas de gestão de pessoas, bem como a sinergia entre as políticas e ações dos vários subsistemas de gestão de pessoas, de acordo com Carbone *et al*. (2009), gera o que Tiles (1963) denominou de consistência interna da estratégia, definida como um impacto positivo cumulativo dessas políticas e ações sobre o desempenho organizacional.

As organizações brasileiras têm evoluído no processo de alinhamento e têm procurado a formação de sinergias internas e externas, utilizando instrumentos gerenciais no fortalecimento da Governança Corporativa (KAPLAN; NORTON, 2006). No setor público não é diferente. Após significativas reformas administrativas nas últimas décadas, o alcance de metas econômicas e sociais dependem da capacidade institucional da administração pública de formular, implementar e monitorar efetivamente políticas públicas com vistas ao desenvolvimento nacional (CAMÕES, 2014).

A adoção de práticas gerenciais, anteriormente, restritas ao setor privado toma força na administração pública como resposta para uma sociedade que exige, cada vez mais, a prestação de um serviço com qualidade. Para Nascimento (2010), a Administração Pública Gerencial responde a "busca de meios capazes de enfrentar a crise fiscal do Estado", como "estratégia para reduzir custos e tornar mais eficiente à administração dos serviços que cabem ao Estado" e "como instrumento de proteção ao patrimônio público".

Freitas (2001), observa que a adoção do modelo de Administração Pública gerencial no Brasil inspirou órgãos fiscalizadores, como o TCU, a implementar uma significativa mudança na metodologia de avaliação e julgamento das contas apresentadas pelas unidades sujeitas à sua jurisdição, passando a considerar, também, a verificação da eficiência, eficácia e efetividade dos atos e fatos da administração financeira, orçamentária e patrimonial das suas Unidades Jurisdicionadas.

As organizações públicas têm procurado alinhar ações e atividades de suas diversas unidades e áreas em torno de objetivos e metas (KAPLAN; NORTON, 2006). A organização ao delinear uma estratégia de recursos humanos, deve implementá-la de acordo com as diretrizes, objetivos e planos de ações definidos no planejamento estratégico e dedicar real importância ao monitoramento e à avaliação dessas ações, para que se alcance alinhamento entre a estratégia, a governança e a gestão de pessoas na organização.

## 1.2 Problema de Pesquisa

Mesmo que a organização pública tenha uma estratégia corporativa bem definida, deve-se concentrar especial atenção na sua implementação, porque apesar de algumas organizações buscarem colocar a estratégia no centro de seus modelos de gestão, comumente encontram dificuldades para assegurar que a estratégia chegue a todos os níveis da organização e seja amplamente compartilhada por todos os seus colaboradores (KAPLAN; NORTON, 2006).

No caso de estratégias específicas para a área de recursos humanos, muitas organizações públicas têm adotado novos modelos de gerenciamento de pessoas em substituição aos modelos tradicionais, sem se atentar para a devida comunicação e envolvimento de todos com a estratégia. Assim, é possível que práticas adotadas pela organização sejam percebidas de formas diferenciadas pelos gestores e pelos colaboradores e dificulte o surgimento de uma sinergia organizacional, resultante do alinhamento da estratégia, da governança e da gestão de pessoas.

Neste contexto, considerando a importância do alinhamento organizacional para o alcance de resultados significativos para as organizações, a adoção pela administração pública de práticas gerencias, anteriormente, restritas ao setor privado e a significativa mudança na metodologia de avaliação e julgamento das contas apresentadas pelas organizações públicas ao TCU, esta pesquisa pretendeu responder ao seguinte questionamento: **Como ocorre o alinhamento entre a estratégia, governança e gestão de pessoas em uma organização pública?**

## 1.3 Objetivos

### 1.3.1 Objetivo geral

Neste estudo teórico-empírico propõe-se discutir e analisar de que forma ocorre o alinhamento entre a estratégia, a governança e a gestão de pessoas em uma organização pública federal.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar práticas adotadas pela instituição que demonstrem o alinhamento entre a estratégia, a governança e a gestão de pessoas.

- Avaliar a percepção dos colaboradores e gestores estratégicos com relação às práticas de governança e gestão de pessoas adotadas pela instituição.

- Comparar as percepções dos colaboradores e dos gestores estratégicos com relação às práticas de governança e gestão de pessoas adotadas pela instituição.

### 1.3.3 Questões de pesquisa

- Quais as percepções dos colaboradores e gestores estratégicos acerca das práticas de governança e de gestão de pessoas adotadas pela instituição?

- Como assegurar o alinhamento organizacional no TRT14- RO/AC, a partir da percepção dos colaboradores e gestores estratégicos?

## 1.4 Justificativa

A Administração Pública tem sido, constantemente, cobrada pela sociedade por uma prestação de serviços mais eficientes. Em resposta a estes anseios surge uma administração em que o cidadão é o ponto central e são adotadas práticas gerenciais oriundas do setor privado na busca de melhorias na qualidade de seus serviços.

Neste contexto, é necessário que as Organizações Públicas Federais (OPF's) trilhem um caminho em que o estabelecimento de diretrizes, estratégias e objetivos voltados para a gestão de pessoas estejam alinhados e os esforços sejam concentrados, de modo que haja alinhamento entre a estratégia, a governança e a gestão de pessoas, resultando sinergia organizacional.

O presente estudo localiza-se na linha de pesquisa referente à gestão de métodos, processos, procedimentos que possibilitem a competitividade das organizações e contribuirá na discussão acerca do alinhamento da estratégia, da governança e da gestão de pessoas.

O enfoque da pesquisa perpassa pelos conceitos e fundamentos de alinhamento e sinergia, gestão de pessoas e governança na administração pública, e consiste em um estudo de caso numa instituição da administração pública federal (APF), da Amazônia Ocidental, com abrangência nos estados de Rondônia e Acre, a qual tem suas políticas e diretrizes definidas por uma estratégia. Dentre as estratégias traçadas pela instituição para a gestão de pessoas, dentre outros objetivos estratégicos, prioriza a "maximização da governança de pessoas na instituição". O caso a ser estudado se torna relevante para o tema do estudo, pois o planejamento estratégico da instituição para o período de 2015 a 2020 contempla estratégias de gestão de pessoas, cujas ações são monitoradas por órgãos externos para a condução de uma boa governança de pessoas, tendo a instituição alcançado prêmios em razão de seu desempenho organizacional.

O resultado da presente pesquisa poderá subsidiar outras organizações públicas análogas que desejam verificar como está ocorrendo o alinhamento entre a estratégia, a

governança e a gestão de pessoas de sua organização, a fim de entender os resultados que estão sendo alcançados e refletir acerca da necessidade de alinhamento da estratégia junto a seus colaboradores.

## 1.5 Organização da Dissertação

O presente estudo está distribuído em 5 (cinco) capítulos, iniciado pela Introdução, em que se apresenta o tema, o problema de pesquisa, seus objetivos, justificativa e o presente item, de organização do trabalho.

O segundo capítulo consiste no referencial teórico, em que são abordadas as temáticas que embasaram o estudo: alinhamento estratégico e sinergia; estratégia; gestão de pessoas e governança.

Compondo o terceiro capítulo, demonstra-se os procedimentos metodológicos do estudo, em que são apresentados o método geral e delineamento da pesquisa; seguidos da caracterização da organização que foi objeto de estudo de caso, bem como a população e a amostra. Segue o capítulo com a apresentação das técnicas de coleta de dados e as utilizadas para a análise dos dados.

Os resultados e a discussão fazem parte do quarto capítulo, em que apresenta as percepções dos colaboradores, dos gestores e o comparativo entre as duas percepções. Encerra-se com o último capítulo, que traz as conclusões do estudo, seguido das referências utilizadas e dos apêndices.

# 2 REFERENCIAL TEÓRICO

## 2.1 Alinhamento e Sinergia

De acordo com Silveira (2015), o debate teórico acerca do que circunscreve o chamado alinhamento estratégico "tem ganhado força nas duas últimas décadas, ao abordar questões relacionadas, por exemplo, como o alinhamento é necessário ao campo da estratégia, e como ele está sendo considerado nos estudos e pesquisas nessa área".

Recentemente, autores como Sátyro, Contador e Ferreira (2014) realizaram estudos com o objetivo de identificar as diversas abordagens e terminologias relacionadas ao alinhamento estratégico encontradas na literatura especializada. Utilizando-se da base de periódicos EBSCO, a qual abarca publicações compreendidas no período de 1962 até 2013, apresentaram um quadro de referência sobre as mudanças no foco, na abrangência e nos desdobramentos do conceito de alinhamento estratégico.

De acordo com os autores, diferentes terminologias são utilizadas com mais frequência nas publicações sobre alinhamento estratégico: a) alinhamento da estrutura; b) contingência estratégica; c) coalinhamento estratégico; d) ajuste estratégico; e) consistência estratégica; f) modelo de congruência; g) e, alinhamento de estratégias.

Alguns autores no âmbito da administração estratégica definem o termo "alinhamento" como sinônimo para ajuste, congruência, encaixe, consistência, coerência, coalinhamento, sintonia, integração, encadeamento, coordenação, aderência, combinação, equilíbrio, harmonia e ponte (CIBORRA, 1997; HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993; GALBRAITH, 2001; VENKATRAMAN, 1989). Também é possível encontrar a conceituação de alinhamento em outras áreas do conhecimento, como na biologia, na economia e nas teorias organizacional e sistêmica, dentre outras (VENKATRAMAN, 1989).

A noção de alinhamento, no campo da estratégia organizacional, tem sido amplamente abordada na literatura especializada, desde a década de 1960, e envolve, de forma geral, aquelas condições nas quais o desempenho organizacional é afetado positivamente pelo ajuste entre as principais contingências organizacionais e ambientais (PETERAF; REED, 2007).

Numa abordagem conceitual mais específica, o conceito de alinhamento estratégico pode assumir diferentes dimensões. De acordo com Venkatraman e Camillus (1984), no campo da estratégia, o conceito pode "apresentar abrangências diferentes a depender das escolas de pensamento que o emprega, de maneira que é tratado como construto de alinhamento externo, interno e integrado". O alinhamento também é exposto enquanto

conteúdo, elementos a serem alinhados com a estratégia, ou enquanto processo como realizar o alinhamento. Os autores afirmam que o alinhamento estratégico corresponde à adequação e integração funcional entre ambientes externo e interno, para desenvolver as competências e maximizar o desempenho organizacional.

Na literatura, alguns autores classificam o alinhamento em horizontal e vertical, referindo-se a este como relacionamento entre vários níveis da organização que diz respeito à busca pela garantia de que todas as ações realizadas, nos diferentes níveis hierárquicos da organização, estejam sintonizadas com a estratégia. Dessa forma, o alinhamento vertical possibilita que cada unidade de negócio e cada departamento contribua para os objetivos corporativos, ao mesmo tempo em que se empenham para implementar suas estratégias locais e para vencer no ambiente corporativo. Com relação ao alinhamento horizontal, este se refere ao relacionamento entre as diferentes funções, departamentos e subsistemas organizacionais (marketing, recursos humanos, produção, finanças, etc.), o qual busca equacionar questões interdepartamentais situadas no mesmo nível organizacional (KATÚRIA, 2007; PRIETO; CARVALHO, 2006).

Em outra abordagem Venkatraman (1989) percebeu que:

> Nos estudos que envolvem o alinhamento estratégico, sentidos diferentes eram atribuídos ao alinhamento e, ao mesmo tempo, não havia precisão nos padrões de métodos e análise para investigar e tratar as diversas formas de alinhamento mencionadas pelos autores.

A partir dos estudos ele criou uma taxonomia das conceituações de alinhamento, com o objetivo de alcançar uma linguagem comum, e padrões de metodologia que poderiam ser usados para analisar estas conceituações.

O modelo SAM de Henderson e Venkatraman (1993) amplia a noção de alinhamento estratégico, ao incluir a tecnologia de informação, propõe um modelo seminal para o alinhamento de negócios e TI, e, ainda, indica uma forma dinâmica de alinhamento, ao ligar elementos externos e internos à organização (MAES *et al.,* 2000).

Na literatura científica extrai-se, sob a ótica de vários autores, como o alinhamento estratégico contribui para o desempenho das Organizações. Verificam-se abordagens e modelos que prescrevem opções e modelos teóricos, de maneira que relacionam formas específicas de alinhamento, justificadas pela crença de que existem — ou existiriam — conjuntos de estratégias, suficientemente, amplos e, ao mesmo tempo, claramente, descritas e detalhadas, para serem utilizadas pelos gestores, em qualquer tipo de empreendimento ou ramo de negócio (MILLER, 1992).

Na perspectiva de Chorn (1991), um desempenho superior (medido de várias maneiras) está associado a altos graus do ajuste produzido entre quatro dimensões essenciais: a) a situação competitiva; b) a estratégia; c) a cultura organizacional; d) o estilo de liderança.

Para o autor, o alinhamento estratégico é alcançado pela combinação intencional entre os 16 diferentes tipos nos quais cada uma das quatro dimensões é subdividida, o que gera conjuntos específicos de combinações.

Dessa forma, o alinhamento refere-se à adequação das quatro dimensões essenciais umas às outras, sendo combinadas de várias formas para produzir quatro lógicas concomitantes: a) a lógica de produção; b) a lógica de administração; c) a lógica de desenvolvimento; d) a lógica de integração. Assim, uma organização "alinhada" operará com eficiência máxima.

Os autores Maes *et al.* (2000) promoveram estudos com a "intenção de fornecer as bases para futuras pesquisas na elaboração do conceito de alinhamento como uma ferramenta real para gerenciamento e *design*". Os autores definem o alinhamento estratégico como um:

> Processo contínuo, que envolve os subprocessos de gerenciamento e de *design* de tecnologia, consciente e coerentemente inter-relacionando todos os componentes da relação entre o negócio e a tecnologia de informação (TI), com o objetivo de contribuir para o desempenho da organização ao longo do tempo (MAES *et al.* 2000).

A partir dessa conceituação os autores propuseram um modelo baseado em dimensões horizontais e verticais, na tentativa de aperfeiçoar o modelo SAM (*Strategic Alignment Model*), de Henderson e Venkatraman (1989; 1993), ao propor a introdução de uma estrutura unificada, que incorpora extratos, ou camadas, funcionais e estratégicas adicionais em seu modelo (SILVEIRA, 2015).

Prieto *et al* (2009) menciona:

> Com o objetivo de identificar modelos teóricos que possam servir como referência para o processo de alinhamento interno, bem como as ações ou etapas que fazem parte desse processo, aborda o alinhamento relacionado à integração – alinhamento interno e externo, ocasião em que enfatiza a importância do requisito "estar alinhado" no processo de formulação e também de implementação da estratégia.

Para os autores, o alinhamento externo é considerado a perspectiva da formulação da estratégia e, primariamente, o ajuste da estratégia às variáveis ambientais. Sob outro enfoque, o alinhamento interno é a implementação e o ajuste entre a estratégia e as variáveis internas, ou seja, diz respeito à integração entre vários elementos, com ênfase na estrutura, pessoas, sistema de informações, métricas e recompensas que deem condições para que se viabilize a

proposta estratégica. Estes autores, atribuem aos modelos de alinhamento interno a finalidade de assegurar que as atividades necessárias à implementação da estratégia sejam ordenadas de maneira lógica, e integradas e levem ao sucesso na atividade de execução. Neste contexto, os elementos-chave a serem alinhados incluem a estratégia, as pessoas, a estrutura e a gestão dos processos. Também sob uma abordagem de integração, os autores Fuchs *et al.* (2000):

> Propuseram um modelo de alinhamento estratégico, denominado por eles de modelo de integração estratégica, o qual baseia-se na ideia central de que o processo de formulação de estratégia está, intimamente, ligado com o alinhamento entre dois campos distintos: o campo do posicionamento estratégico e o campo da execução da estratégia. Para os autores, o processo de integração estratégica é um esforço constante para aumentar as sinergias entre as partes. Trata-se de uma jornada, não um destino.

Outro modelo de alinhamento estratégico é o apresentado por KAPLAN e NORTON (2006). Neste modelo aloca-se os processos internos da organização em diferentes grupos temáticos que se tornam estratégicos numa relação direta entre a essencialidade desses processos e a estratégia competitiva de valor adotada pela organização.

Sob a ótica de Prieto *et al.* (2009), o modelo desenvolvido pelos pesquisadores representa uma visão mais pragmática do alinhamento, com proposta concreta de envolvimento de toda a organização com a estratégia por meio de um sistema de métricas e mecanismos de diagnóstico e ajustes. Neste contexto de integração, para Kaplan e Norton (2006), o alinhamento é o caminho que visa assegurar sinergias entre equipes, processos, unidades de negócio e parceiros externos dentro das organizações que colocam a estratégia no centro de sua administração.

Com relação à "sinergia", assim como o termo "alinhamento", trata-se de um termo abrangente, de origem grega, advinda da palavra *synergose*. Alguns sinônimos de sinergia podem ser atribuídos à coesão, união ou entendimento.

Sinergia, no contexto organizacional, pode ser definida como um trabalho ou esforço para realizar uma determinada tarefa muito complexa, e poder atingir seu êxito no final. Dessa forma, têm-se as principais formas de se obter sinergias nas organizações: esforço sistêmico entre parceiros, na integração das atividades de logística e na integração operacional de organizações (COSTA, 2003; CAMARGOS; BARBOSA, 2009).

O termo é muito empregado no campo das ciências biológicas e conforme Coning (2015), sinergia são efeitos combinados ou "cooperativos".

A autora Costa (2003) aborda a sinergia sob o ponto de vista social:

> Cujo entendimento é que as relações sinérgicas verdadeiramente acontecem por meio da cooperação entre empresa, sociedade civil e Estado, situação em que reforçam a concepção ampla de democracia, sustentada por políticas dinâmicas, assim como estabelecem vínculos que possam vir a responder às expectativas dos cidadãos de maneira digna e eficiente. Para a autora, essas relações sinérgicas não são garantidas por meio de lei, convênio ou contrato e sim por meio de um processo construído, gradualmente, no sentido de ser capaz de amadurecer as relações de confiança, reciprocidade e do próprio aprendizado gerencial e democrático.

Ainda no contexto das organizações, sinergia tem relação com integração, aliança entre empresas que se esforçam, conjuntamente, para se conseguir vantagens nos negócios.

Sugestiona Camargos e Barbosa (2009), ao procurarem verificar se os processos de F&A's de empresas brasileiras resultaram em sinergias operacionais e criaram valor para os acionistas, "vincularam o conceito Sinergia a ganhos operacionais, em que as organizações ao se unirem buscam, dentre outros objetivos, oportunidades de parcerias estratégicas e integração", integração na própria organização e a combinação destes com o objetivo de alcançar sinergia, para redução de custos, crescimento sustentado e aumento de rentabilidade.

Ademais, Kaplan e Norton (2006) alertam que:

> As sinergias almejadas pela corporação devem ser definidas no topo (alta administração) e realizadas nas unidades de negócio. As organizações, em sua maioria, tentam gerar sinergia, contudo de forma fragmentada e não coordenada e não percebem o alinhamento como processo de gestão.

Os autores argumentam que, para criar sinergia, é preciso mais do que um conceito e uma estratégia, pois é comum os integrantes da organização se perderem quando ninguém se responsabiliza pelo alinhamento de toda a organização.

Ao discorrer sobre as várias e possíveis estratégias adotadas por algumas empresas, Miller (1992) adverte que "sinergia não é uma qualidade mágica possuída por estratégias notáveis, mas se trata de um ingrediente necessário para qualquer abordagem saudável para os negócios".

Em razão da estratégia organizacional estabelecida pela instituição pesquisada adotou-se como norteador do presente estudo, o modelo de alinhamento estratégico apresentado pelos pesquisadores Kaplan e Norton (2006).

## 2.2 Estratégia

Existem muitos conceitos sobre estratégia na literatura, de forma que o termo aparece associado a um conjunto de regras estabelecidas, que funcionam como diretrizes orientadoras das decisões e comportamentos para todas as camadas da empresa e conduzem para a realização de seus objetivos.

Afirmam Camargos e Dias (2003) que "não existe um conceito único, definitivo de estratégia". Conforme o contexto em que é utilizada, a estratégia assume o significado de políticas, objetivos, táticas, metas, programas, dentre outros, na intencionalidade de apresentar conceitos que possam defini-la, cujo termo pode ser empregado distintamente, ainda que definido tradicionalmente de uma maneira apenas (MINTZBERG; QUINN, 1991; MINTZBERG; LAMPEL; AHSLTRAND, 2000).

Para Porter (1996), estratégia é criar compatibilidade entre todas as atividades da organização, pois seu êxito está, diretamente, ligado ao bom desempenho de muitas atividades e da integração entre elas.

Na definição de Oliveira (2004), estratégia consiste em um conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergente do processo organizacional, que integra missão, objetivos e sequência de ações administrativas num todo interdependente.

Qualquer que seja a definição de estratégia, algumas palavras-chave estão intimamente relacionadas, como: mudanças, competitividade, desempenho, posicionamento, missão, objetivos, resultados, integração, adequação organizacional (CAMARGOS; DIAS, 2003).

O sucesso de uma estratégia está, diretamente, vinculado à maneira de fazer muitas coisas da forma correta e não apenas algumas, e esquecer-se de observar a integração entre si. A falta de adequação entre as atividades acarretará a falta de uma estratégia distinta e resultará em pouca sustentabilidade (PORTER, 1996).

Com o propósito de assegurar que a estratégia chegue a todos os níveis da organização e seja compartilhada, organizações em todo o mundo têm buscado colocá-la no centro dos seus modelos de gestão (KAPLAN; NORTON, 2006). Para os autores a estratégia deve ser conectada e integrada dentro de toda organização, pois cria sinergia. É essa sinergia e coerência interna que tornam possível a execução de uma estratégia bem-sucedida.

Para que haja nexo entre a estratégia organizacional e o conjunto de políticas e práticas, utiliza-se de planejamento, denominado estratégico, o qual possibilita priorizar as ações e permite uma análise mais criteriosa quanto ao que é possível realizar efetivamente. Assim, se evita projetos ou ideias de políticas e práticas sem vinculação com a real condição

de execução. Um planejamento sólido também facilita a manutenção de caminhos adotados e dificulta bruscas mudanças de rumos sem motivações e divergentes do interesse público (PEP-CSJT, 2014).

O planejamento estratégico trata-se de uma importante tarefa de traçar os rumos da empresa em longo prazo, ao estabelecer metas e a formulação de planos para atingi-las (PORTER, 2004). É um processo gerencial, contínuo e dinâmico que envolve toda a estrutura hierárquica da organização, em que se consideram os aspectos orçamentários, sociais, culturais, de processos internos e ambientais e visa a alcançar o futuro almejado mediante ações delineadas no presente. Em sua elaboração é promovida a análise dos ambientes interno e externo da instituição, com o esboço do cenário a fim de se estabelecerem as diretrizes estratégicas (missão, visão, objetivos, indicadores e metas), que nortearão as ações eleitas para o período contemplado.

Para Prieto *et al* (2006), o planejamento do negócio consiste na alocação eficiente dos recursos e definição de prioridades de acordo com as metas estratégicas. Salienta o autor que a "relevância entre o alinhamento da estratégia de negócio e seu desempenho operacional tem sido amplamente estudada e diversas sugestões podem ser encontradas na bibliografia acadêmica e na prática", ao enfatizar a importância de se estabelecer uma relação entre a eficácia na gestão e sua operação, traduzida em metas, objetivos e requisitos da organização.

Algumas organizações utilizam o sistema *Balanced ScoreCard* (BSC) para traduzir a estratégia em ações operacionais e para que haja um controle no direcionamento dos esforços empreendidos para o alcance dos objetivos. O BSC, criado por Kaplan e Norton, no início dos anos 1990, o qual tem por objetivo o alinhamento do Planejamento Estratégico com as ações que levarão ao alcance dos objetivos estratégicos (KAPLAN; NORTON, 1997).

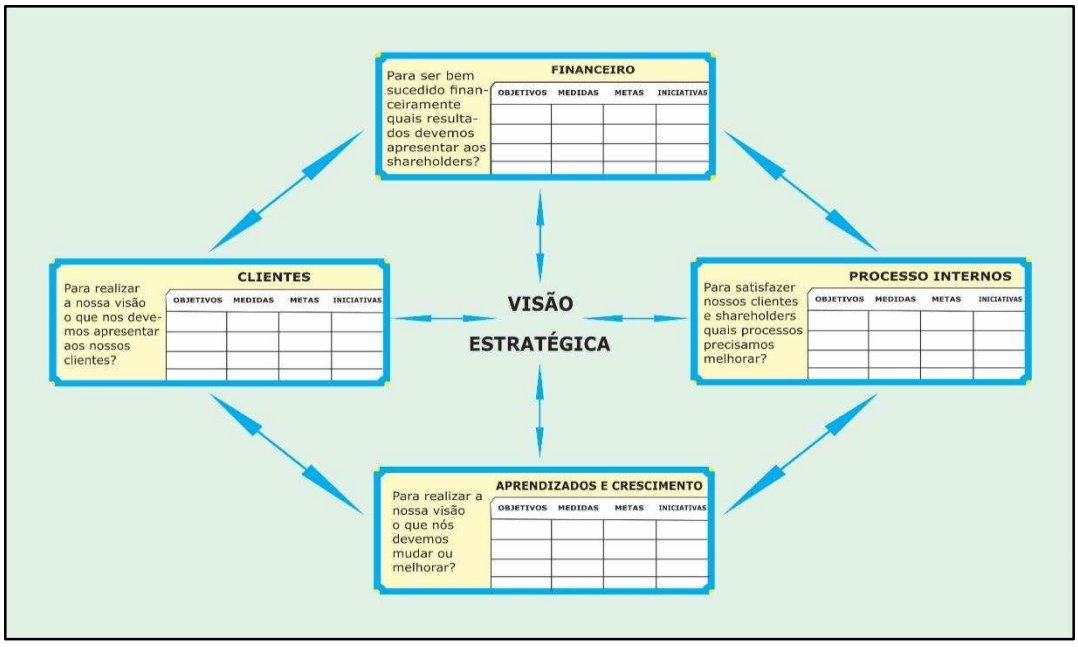
O sistema BSC permite traduzir a estratégia em ações operacionais e seu controle com direcionamento dos esforços para a sua realização. Para mensurar e comunicar a estratégia da organização são usados indicadores para alinhar as iniciativas individuais, entre unidades e organizacionais, a fim de alcançar uma meta comum. O BSC é, principalmente, um sistema de comunicação, informação e aprendizagem. Dessa forma, o modelo BSC é representado por elementos chamados "perspectivas", que são categorias de objetivos mensuráveis, cada uma com foco em determinado aspecto de desempenho organizacional. Por sua vez, dentro de cada perspectiva, é comum identificar-se um ou mais conjuntos de objetivos estratégicos, cada um relacionado a um fator crítico de sucesso, ou seja, a um tema estratégico (KAPLAN; NORTON, 1997).

Ainda, segundo os autores, o BSC na sua essência, busca o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo; medidas financeiras e não financeiras; indicadores de tendências e ocorrências; perspectivas internas e externas de desempenho. Diferentemente dos métodos tradicionais anteriores, tem por objetivo a tradução da missão e da estratégia da empresa, e toma como base quatro perspectivas distintas: financeira, do cliente, interna e de aprendizado e crescimento.

O BSC é, portanto, um sistema de gestão estratégica, cujo modelo tem por objetivos a tradução da estratégia da empresa em termos operacionais, o alinhamento da organização à estratégia, a transformação da estratégia em tarefas, a conversão da estratégia em processos contínuos e a mobilização à mudança, por meio da liderança executiva (FERNANDES; ABREU, 2014). Trata-se de princípios-chave para alinhar os sistemas de mensuração e gestão com a estratégia (KAPLAN; NORTON, 2006).

A representação visual das relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos é realizada por um mapa estratégico, elaborado de acordo com as 04 perspectivas estratégicas compreendidas pelo BSC (figura1).

**Figura 1 – Perspectiva do *Balanced Scorecard.***




Fonte: Kaplan e Norton, 1997.

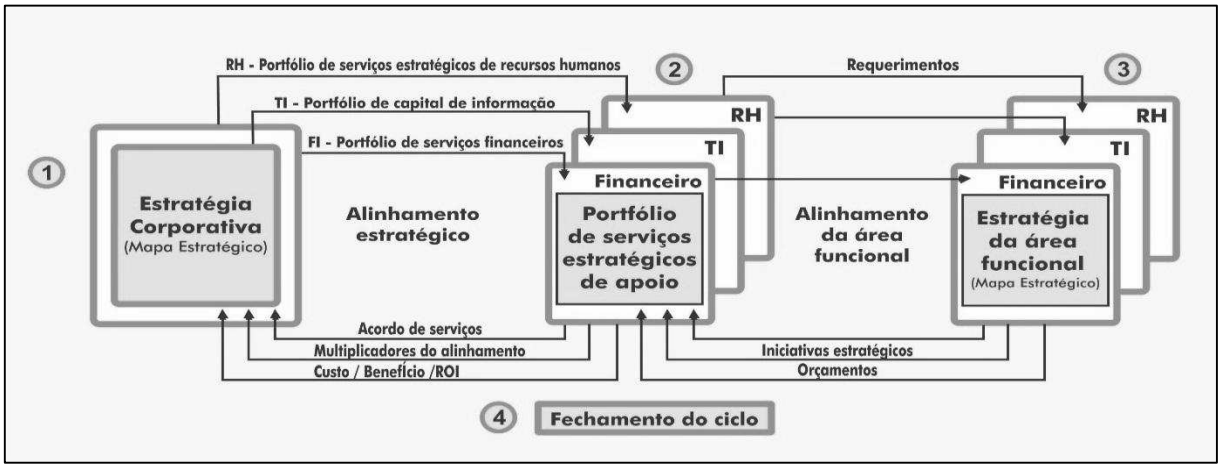
O BSC permite um monitoramento da organização sob vários aspectos, que possuem entre si uma relação de causa e efeito, e está, perfeitamente, de acordo com a sua visão e estratégias, cujo ambiente proporcionará que as organizações executem as suas atividades de

curto prazo de forma eficiente, sem perder de vista o planejamento à longo prazo (ROCHA; ALBUQUERQUE, 2011).

Ressalta-se que mesmo a melhor estratégia perde a validade se não houver interação da estratégia da organização com a das unidades de negócios, pois esta interação garante que estejam sintonizadas na mesma frequência das unidades de apoio. Assim é o caso de uma unidade de recursos humanos desenvolverem seus planos de longo prazo e utilizar o BSC para apoiar as estratégias de negócio e as prioridades da organização (KAPLAN; NORTON, 2006).

De acordo com a figura 2, os autores propõem a adoção de um conjunto sistemático de processos a fim de criar valor por meio do alinhamento. Inicialmente, as unidades de apoio alinham suas estratégias com as da corporação **(1)**, ao definirem o conjunto de serviços estratégicos a serem oferecidos **(2)**. O processo começa com a compreensão clara das estratégias corporativas, descritas em seu mapa estratégico e BSC. Em seguida, cada função de apoio determina como pode ajudar a corporação a alcançar seus objetivos estratégicos. As unidades de apoio alinham suas organizações internas **(3)**, de modo que sejam capazes de executar a estratégia. Para tanto desenvolveram planos estratégicos que descrevem como adquirirão, desenvolverão e prestarão serviços estratégicos às unidades operacionais, os quais passam a ser base dos Mapas Estratégicos, dos BSCs, das iniciativas estratégicas e dos orçamentos das unidades de apoio. Por fim, as unidades de apoio fecham o ciclo **(4)**, avaliando o desempenho de suas atividades funcionais, por meio de técnicas como acordo de níveis de serviços, feedbacks dos clientes internos, avaliações pelos clientes e auditorias internas (KAPLAN; NORTON, 2006).

**Figura 2 – Alinhamento das unidades de apoio com a estratégica corporativa.**




Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 2006.

Assim, é a partir da estratégia organizacional que a área de gestão de pessoas pode orientar suas políticas, planos táticos e ações, de forma a tornar possível o planejamento de ações de pessoas. O alinhamento entre a estratégia organizacional e as práticas de gestão de pessoas, bem como a sinergia entre as políticas e ações dos vários subsistemas de gestão de pessoas, de acordo com Carbone *et al*. (2009), gera o que Tiles (1963) denominou de consistência interna da estratégia, definida como um impacto positivo cumulativo dessas políticas e ações sobre o desempenho organizacional.

Desse modo, a organização ao formular uma estratégia em que se adota determinado modelo de gestão de pessoas deve observar os impactos do modelo sobre a condução dos diversos processos de gestão de pessoas.

## 2.3 Gestão de Pessoas

### 2.3.1 Modelo de gestão de pessoas

Quanto mais as organizações se concentram em seus ativos intangíveis (marcas, performance, inovação tecnológica e de produto, atendimento diferenciado, etc.), a dependência dos negócios se torna mais vinculada ao desempenho humano. Uma estratégia direcionada à gestão de pessoas impulsiona o alcance dos objetivos da instituição e conduz a organização a adotar um modelo de gestão de pessoas (FISCHER, 2002).

Um modelo de gestão de pessoas é constituído por componentes formais, definidos por princípios, políticas e processos que interferem nas relações humanas no âmbito da organização (FISCHER, 2002).

O autor define princípios como orientações de valor e crenças básicas, as quais determinam o modelo de gestão e são adotadas pela organização. Alerta que esses princípios devem ser amplamente difundidos na organização, a fim de que o comportamento de seu capital humano seja pautado por estas premissas. Com relação às políticas, o autor entende que estas são responsáveis pelo estabelecimento de diretrizes de atuação que buscam objetivos de médio e de longo prazo para as relações organizacionais.

Consistem em ações orientadoras e integradoras dos processos, especificamente, voltados para a gestão de pessoas. Com relação aos processos, estes são os elementos mais visíveis do modelo de gestão de pessoas, são caminhos de ações previamente determinadas, não podem ultrapassar os limites dos princípios de gestão e visam alcançar os objetivos traçados, orientados por políticas específicas e são instrumentalizados por uma ou mais

ferramentas de gestão que pressupõem procedimentos específicos. Também são caracterizados como processos de gestão os planos de cargos e salários, de capacitação e de sucessão, a administração de carreiras e as avaliações de desempenho e de pessoal (FISCHER, 2002).

Além dos componentes formais, o modelo de gestão de pessoas a ser adotado pela instituição deve estar integrado à estratégia da organização. De acordo com ILES (1993), o maior diferencial da gestão estratégica de pessoas consiste no seu alinhamento e ligação com as estratégias organizacionais. É primordial que a função de recursos humanos seja aceita como uma parceria estratégica, atuante na formulação das estratégias como de sua execução, de modo que a gestão estratégica seja realizada com as políticas e práticas de recursos humanos de seleção, treinamento, compensação, desenvolvimento e outras, integradas e alinhadas com as estratégias do negócio.

Grande parte da literatura apresenta a gestão por competência e seus respectivos modelos como substitutos e superiores às abordagens clássicas de gestão de pessoas, entretanto, persiste o questionamento acerca da relação entre os objetivos a serem alcançados com a implantação do modelo nas organizações e seus respectivos resultados (MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011).

A noção de competências perpassa por diversos campos da gestão de pessoas, o que acaba por contribuir com uma gestão de pessoas mais estratégica e focada no desenvolvimento de pessoas que tenham relação com aquilo que a organização preza como eficiente e, consequentemente, com maior efetividade (SILVA; MELLO, 2011).

Neste contexto, segundo Bosquetti (2009), a abordagem estratégica da gestão de pessoas cria um novo campo de pesquisa, em decorrência de uma combinação dos argumentos da estratégia organizacional com os da gestão de pessoas. Nesta discussão, Lacombe (2006) chama atenção para a grande contribuição da abordagem de competências para a gestão de pessoas, que se for considerada a partir da estratégia e dos recursos internos, funciona como um direcionador para a ação de práticas e políticas de planejamento e a ação da gestão de pessoas de maneira integrada.

Segundo Dutra (2017), um “modelo de gestão por competências visa reconhecer, formar e ampliar conhecimentos, habilidades e atitudes” e que, de acordo com Fischer (2002), “pode ser definido como a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar o comportamento humano através de suas estratégias”.

No que se refere às estratégias organizacionais e formação de competências, Fleury e Fleury (2001) aduzem que as estratégias são estabelecidas por meio de diferentes

competências organizacionais, em três diferentes funções centrais: operações (produção e logística); desenvolvimento de produto (pesquisa, desenvolvimento e engenharia); e comercialização (vendas e marketing). E o desenvolvimento das demais competências nas funções organizacionais visa reforçar a competência essencial dessas funções centrais.

Na literatura há definições específicas de competências, geralmente, classificadas em essenciais, organizacionais e individuais.

Ao discorrer Prahalad e Hamel (1990), sobre a *Core Competence* (termo traduzido para o português como "competências essenciais"), a "expressa como estratégicas únicas e distintivas de uma organização, que lhe confere uma vantagem competitiva intrínseca e, por isso, confere à organização um desempenho superior ao de seus concorrentes". Dessa forma, os autores abordam o conceito de competência no nível organizacional, definindo-o como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais e de valores capazes de gerarem um diferencial competitivo para a organização.

Para Carbone *et al.* (2009), "competências organizacionais são atributos da organização, que a tornam eficaz e lhe permitem atingir seus objetivos e gerar benefícios percebidos pelos clientes". Os mesmos autores definem competências individuais como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em um dado contexto, em termos de comportamentos e realizações e correntes da mobilização, e aplicação de conhecimentos, habilidades e atividades no trabalho.

Numa definição bem objetiva de Brandão e Guimarães (2001), a diferença entre competências individuais e organizacionais é que aquelas estão relacionadas ao indivíduo ou à equipe de trabalho, ao passo que estas se relacionam à organização como um todo.

Ao tratar de competências individuais, Rabaglio (2008) aborda o assunto sobre o "enfoque do cargo ou função que o colaborador ocupa na instituição". A autora apresenta competência baseada nas dimensões do conhecimento, habilidade e atitudes (CHA), em que o primeiro refere-se à necessidade que o cargo tem de formação acadêmica, conhecimentos técnicos, especialidades.

Afirma a autora que nessa etapa da competência não há a exigência prática, apenas formação e pré-requisitos necessários ao cargo. Quanto às habilidades, essas são entendidas como a experiência, prática, domínio do conhecimento, e por último, as atitudes, estas estão vinculadas aos valores, emoções, sentimentos expressos através do comportamento humano. Importante frisar que uma vez identificadas às competências, conforme alertam Carneiro e Silva Neto (2015), a imprescindibilidade de estudo periódico de competências de uma

atividade profissional diante da evolução tecnológica e do conhecimento humano, ou seja, as competências devem ser regularmente mapeadas e atualizadas.

Para gerenciar as competências, muitas organizações implantam a Gestão de Pessoas por Competências (GPC), como modelo alternativo àqueles tradicionalmente utilizados, que visa "orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias à consecução de seus objetivos (CARBONE *et al*. 2009).

O gerenciamento de competências permite a integração dos diversos processos de gestão de pessoas a partir do estabelecimento de um quadro de referência comum. O objetivo é potencializar a agregação de valor do capital humano por intermédio de processos – de recrutamento, seleção, desenvolvimento, avaliação de desempenho, promoção, sucessão, entre outros – que priorizem as competências desejadas pela organização (AMARAL, 2006).

Para Fleury e Fleury (2001) não há dúvida que a GPC é uma ferramenta abrangente para a gestão de pessoas e apontam alguns objetivos para seus subsistemas:

• **Recrutamento e seleção**: utilizar os conhecimentos requeridos (o saber) como requisitos de acesso na captação de pessoas com nível educacional elevado;

• **Avaliação**: como ferramenta para avaliação de desempenho considerando as competências requeridas e as efetivamente apresentadas pelos empregados;

• **Desenvolvimento profissional**: peça-chave das práticas de gestão por competência. Neste subsistema considera não somente as políticas desenvolvidas pela empresa para educação e treinamento, como também a questão do autodesenvolvimento;

• **Remuneração:** remuneração variável, participação de resultados e a remuneração fixa, considera como base as competências individuais; a ligação da remuneração com os instrumentos de avaliação de desempenho ou performance.

Todavia, Amaral (2006), em seus estudos com o intuito de contribuir para o aumento da eficiência e eficácia das unidades de Inteligência Competitiva (IC) no âmbito da gestão de pessoas, apresenta características do modelo de gestão por competências, e suas principais contribuições à IC.

**Quadro 1 – Características do modelo de gestão por competências.**

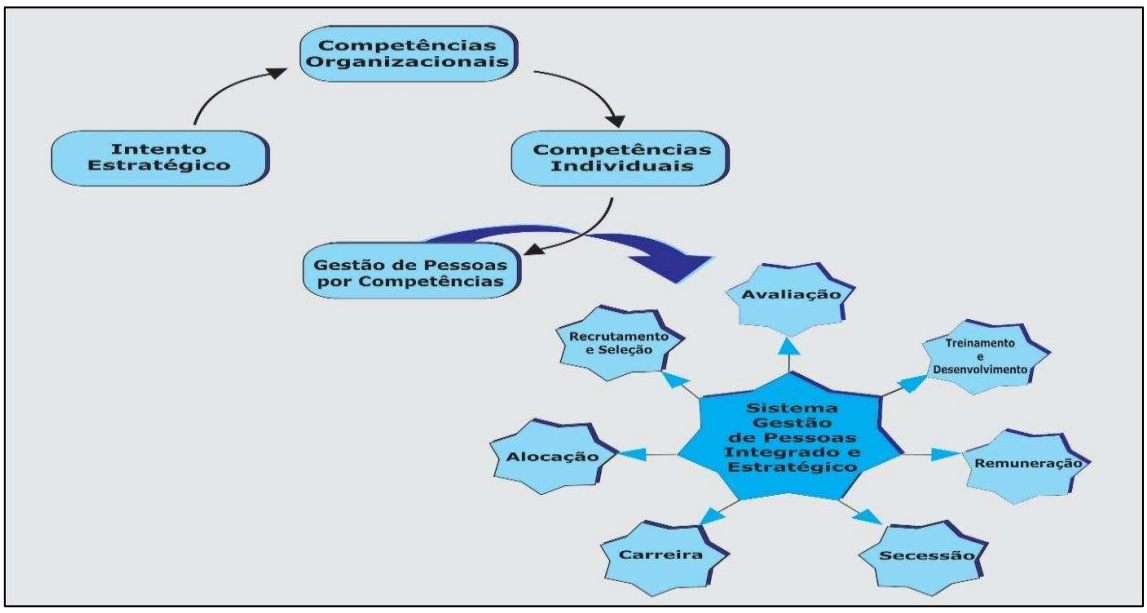
| PROCESSOS | CARACTERÍSTICAS |
|---|---|
| Recrutamento e seleção | Garante a escolha de profissionais com o maior potencial, diminuindo a margem de erro. |
| Avaliação de Desempenho | Garante os mecanismos de avaliação (*feedback*), na qual a intervenção é uma parte fundamental. |

| PROCESSOS | CARACTERÍSTICAS |
|---|---|
| Treinamento e Desenvolvimento | Utiliza mecanismos de evolução de competências, permitindo reconhecer e desenvolver os atributos de competências. |
| Remuneração | Permiti associar a remuneração ao desempenho. |
| Carreira e Sucessão | Motivação – reconhecimento – espaço organizacional. O modelo leva em consideração os fatores que agregam a organização. Não são considerados aspectos como "tempo de casa". |
| Segurança e Saúde Ocupacional | A organização se torna mais apta a reconhecer e assumir suas responsabilidades junto aos seus colaboradores. |

Fonte: Adaptado de Amaral *et al*, 2006.

Contribui Oliveira (2007), para o debate referente ao conceito e instrumentos usados na avaliação de gestores por competências, "realizou a pesquisa em uma empresa de alta tecnologia com o objetivo de verificar a percepção dos gestores quanto à aplicabilidade de um modelo de gestão de pessoas por competências naquele ambiente". Nesse estudo, a autora apresenta modelo conceitual de referência, denominada Sistema Gestão de Pessoas Integrado e Estratégico – SGPIE, apresentado por Dutra (2004), o qual contempla recrutamento e seleção, alocação, carreira, avaliação, remuneração, treinamento e desenvolvimento. A autora aduz que para a concepção e a implementação do SGPIE recomenda-se envolver as pessoas para que este expresse com maior fidelidade o vocabulário e a cultura da organização na definição dos parâmetros do sistema.

**Figura 3 – Características do modelo de gestão por competências.**




Fonte: Adaptado de Oliveira, 2007.

Ao enfatizar a importância que as competências devem ter no auxílio aos gestores e colaboradores para interligar, planejar e comunicar as funções de RH, Green (1999) descreve uma pesquisa sobre o projeto e a utilização de sistemas de competências para verificar qual a razão para introduzir um determinado sistema de competência em uma organização, sendo identificado que a razão primária para se implantar um modelo de gestão por competências é interligar entrevistas, avaliações, treinamento, *coaching* e remuneração à visão, missão, valores e cultura.

**Quadro 2 – Objetivos dos sistemas de gestão por competências.**

| CLASSIFICAÇÃO | OBJETIVOS |
|---|---|
| **1º** | Vincular entrevistas, avaliações, treinamentos, *coaching* e remuneração à visão, à missão, aos valores e à cultura |
| **2º** | Planejar as habilidades necessárias para que a organização cresça |
| **3º** | Comunicar os comportamentos valorizados |
| **4º** | Esclarecer o foco da liderança |
| **5º** | Focalizar atenção na qualidade/comportamento orientado ao cliente |
| **6º** | Fechar as lacunas (*gaps*) de habilidades |
| **7º** | Desenvolver vantagem competitiva |
| **8º** | Identificar critérios de seleção para entrevistas |
| **9º** | Estruturar os tópicos discutidos em uma avaliação de desempenho |
| **10º** | Desenvolver um *feedback* de 360º graus |
| **11º** | Planejar para a sucessão |
| **12º** | Orientar os gerentes quanto à estratégia e à cultura corporativas |
| **13º** | Encorajar a cooperação transfuncional |
| **14º** | Guiar as decisões promocionais |
| **15º** | Facilitar o fluxo de pessoas por meio do negócio e das fronteiras globais |

Fonte: Adaptado de Green, 1999.

Como demonstrado, estudos empíricos apontam para uma forte crença de que a GPC pode suprir as principais necessidades emergentes de gestão de pessoas, entretanto, cabe a atenção ao monitoramento do processo de construção e implementação, de forma a obter a legitimação e comprometimento necessários para a obtenção dos resultados potencialmente existentes (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000).

Nesse compasso, conforme Oliveira, Sant'anna e Vaz (2010), as instituições públicas influenciadas pela disseminação de concepções neoliberais, embasadas nas concepções de estado mínimo e também na gestão por resultados, cada vez mais aderem à lógica de mercado, ao conceber o cidadão como cliente e adotar novas políticas e práticas de gestão, conforme disseminadas na esfera privada.

### 2.3.2 O modelo de gestão de pessoas por competências na administração pública

As organizações públicas, em face da pressão da sociedade pela prestação de serviços de melhor qualidade, adotaram políticas e diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, ao definir a gestão por competências como a "gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição" (BRASIL, DECRETO FEDERAL, 2006). Este movimento foi similar ao que ocorreu às empresas privadas brasileiras, que em razão de pressões por competitividade adotaram, como parte de ajustes, políticas e práticas de gestão de pessoas (FISCHER, 1998).

De acordo com o relatório da OCDE (2010), a gestão por competências no setor público é utilizada há décadas em países como Canadá, Estados Unidos e Reino Unido, onde é amplamente utilizada e incorporada.

Apresenta Souza (2004) que na administração pública brasileira:

> A gestão de pessoas com base em modelos de gestão por competências é recente, entretanto vem se difundindo entre diversas instituições de forma muito célere, desde a seleção de servidores públicos por concurso público e seleção interna até a definição de uma parcela extra da remuneração.

Aduz a autora, que experiências como estas refletem as mudanças ocorridas nos últimos anos em relação a forma de gerir as pessoas. Observa, ainda, que além de uma abordagem mais funcionalista de recursos humanos ou mais fenomenológicos de desenvolvimento de talentos individuais, a criação e a manutenção de competências do grupo podem ser a saída para obter a eficiência, a eficácia e a efetividade necessárias à boa implementação da política pública.

Alguns exemplos de implantação do modelo de gestão por competências em organizações públicas foram registrados ao longo dos últimos anos, dentre elas a Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil e a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (PIRES *et al.* 2005).

A gestão de pessoas na administração pública federal assumiu contornos de política pública com a edição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), instituída pelo Decreto Federal nº 5.707/2006, o qual foi um grande marco para a gestão de pessoas por competências no setor público.

O Decreto em comento propõe um desenvolvimento profissional com foco na melhoria e na qualidade dos serviços públicos. Como uma das finalidades da Política, inclui-se a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE afirma que a principal vantagem dos modelos de competências é permitir ao governo trabalhar "de forma mais sistemática e mais orientada para metas no planejamento da força de trabalho e dos investimentos em recursos humanos" (OCDE, 2010).

Sob o ponto de vista de governança, o TCU reconhece a gestão por competência como instrumento gerador de forte orientação para o desempenho, pois prioriza os resultados a serem alcançados, e não as atividades a serem executadas pelos servidores.

No âmbito do poder judiciário trabalhista, modelo de gestão de pessoas por competências foi regulamentado pelo Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT), por meio da Resolução CSJT 092/2012, que preceitua no seu primeiro artigo:

> Art. 1º Estabelecer as diretrizes básicas para a implantação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências na Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus, que observará os dispositivos constantes desta Resolução, bem como os projetos de implantação constantes dos anexos. (Resolução 0922012, com redação dada pela Resolução CSJT nº 156/2015).

No mesmo normativo, é informado como será procedida a implantação do Programa:

> Art. 7º A implantação do modelo de gestão de pessoas por competências abrangerá, em um primeiro momento, o mapeamento das competências dos cargos e funções de natureza gerencial, a avaliação das competências de seus ocupantes, a elaboração de Planos de Desenvolvimento Individual e de Programa de Desenvolvimento Gerencial, em conformidade com os projetos constantes dos anexos I e II. Parágrafo único. Para a implementação do modelo de gestão de pessoas por competências, o Tribunal poderá contratar consultoria externa. (NR dada pela Resolução CSJT nº 156/2015).

Embora não tenha sido adotada uma metodologia única para a implantação do modelo de GPC no poder judiciário, o Conselho Nacional de Justiça - CNJ, como órgão superior diretivo, divulgou em seu sítio um guia passo a passo para implantação do modelo de gestão de pessoas por competências. O guia consiste em importante instrumento de acompanhamento dos programas de gestão por competências no Poder Judiciário.

De acordo com o guia, o acompanhamento dos programas será feito por meio do Relatório Anual sobre Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, elaborado pelo CEAJUD.

Neste relatório, cada tribunal ou conselho informará a etapa em que se encontra dentro da proposta de estágios do processo de implantação da gestão por competências apresentada no guia passo a passo. Com o monitoramento, o CEAJUD pretende produzir um mapa da situação da gestão por competências no judiciário brasileiro; identificar os principais problemas; e buscar o aprimoramento das políticas de desenvolvimento profissional de servidores. Para implantar um modelo de gestão por competência em qualquer ramo, seja este público ou privado, é essencial que o corpo diretivo da unidade tenha poder de decisão. As pessoas envolvidas no projeto devem, realmente, querer ser guiadas por esse modelo de gestão.

> Art. 7º A implantação do modelo de gestão de pessoas por competências abrangerá, em um primeiro momento, o mapeamento das competências dos cargos e funções de natureza gerencial, a avaliação das competências de seus ocupantes, a elaboração de Planos de Desenvolvimento Individual e de Programa de Desenvolvimento Gerencial, em conformidade com os projetos constantes dos anexos I e II. Parágrafo único. Para a implementação do modelo de gestão de pessoas por competências, o Tribunal poderá contratar consultoria externa. (NR dada pela Resolução CSJT nº 156/2015).

A partir das diretrizes traçadas pelo CSJT, muitos Tribunais do Trabalho buscaram a melhor de forma de implantar o modelo em sua Organização. Diferentemente da implantação do Planejamento Estratégico, o órgão superior não apresentou uma metodologia única de implantação, deixou a cargo de cada Regional a forma de execução do projeto. Nesses 03 últimos anos, o Poder Judiciário tem estabelecido diretrizes e políticas de governança de pessoal visando à eficiência na prestação de seus serviços.

Neste contexto, verifica-se que o governo modificou substancialmente a forma de exercer a administração pública, utilizando-se de sistemas de gestão e mecanismos de avaliação de desempenho para promover maior eficiência e eficácia aos serviços prestados ao cidadão (SEVIC, 2004).

A gestão de pessoas por competências, conforme Pires *et al.* (2005), propõe-se alinhar esforços para que competências humanas possam gerar e sustentar competências organizacionais necessárias à consecução de objetivos estratégicos. De acordo com Costa (2003), na implementação de um sistema por competências o alinhamento deve-se dar a partir dos objetivos e estratégias empresariais.

Ao considerar que cada um dos múltiplos agentes dentro do governo tem seus próprios objetivos, para a governança e gestão de pessoas, o TCU (BRASIL, 2016) apresenta a necessidade de um alinhamento transorganizacional, para a governança efetiva, em que é

preciso definir objetivos coerentes e alinhados entre todos os envolvidos na implementação da estratégia para que os resultados esperados possam ser alcançados.

## 2.4 Governança e Gestão

Antes de abordar o tema governança, é importante traçar algumas considerações sobre a administração pública no Brasil, para o contexto em que está inserido o tema governança e gestão.

A administração pública tem sido objeto de reformas significativas nas últimas décadas em diversos países, cuja concretização de metas econômicas e sociais dependem da capacidade institucional da administração pública de formular, implementar e monitorar efetivamente políticas públicas visando ao desenvolvimento nacional (CAMÕES, 2014).

Define Abrucio (1997), que a Administração Pública como o conjunto harmônico de princípios jurídicos, que regem órgão, agentes e atividades públicas, para realizar os fins desejados pelo estado. Sob outro enfoque, Vieira (2008) apresenta a Administração Pública como o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos humanos, financeiros e materiais de uma organização, de modo a alcançar objetivos com eficácia, eficiência e efetividade, traz uma definição mais gerencial.

A primeira vez que o governo tentou uma reforma administrativa com cunho gerencial no País, foi com a Reforma Administrativa de 1967, disciplinada pelo Decreto-Lei 200/67. Esta reforma apresentou valiosas contribuições para aprimorar e contribuir, efetivamente, com a qualidade dos serviços públicos, ao introduzir 67 práticas essencialmente típicas do setor privado (ABRUCIO, 1997).

Algumas características básicas definem a Administração Pública gerencial. Bresser-Pereira (1998) apresenta que esta é orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados; pressupõe que os políticos e os funcionários públicos são merecedores de grau limitado de confiança; como estratégia, serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação; e utiliza o contrato de gestão como instrumento de controle dos gestores públicos.

Após a Reforma de 1967, o Brasil passou por outra Reforma Administrativa em 1998, por meio da Emenda Constitucional nº 19/98, dando início à implantação da Administração Pública Gerencial, ocasião em que introduzido o princípio constitucional da eficiência.

Para Nascimento (2010), a Administração Pública Gerencial responde a “busca de meios capazes de enfrentar a crise fiscal do Estado”, como “estratégia para reduzir custos e

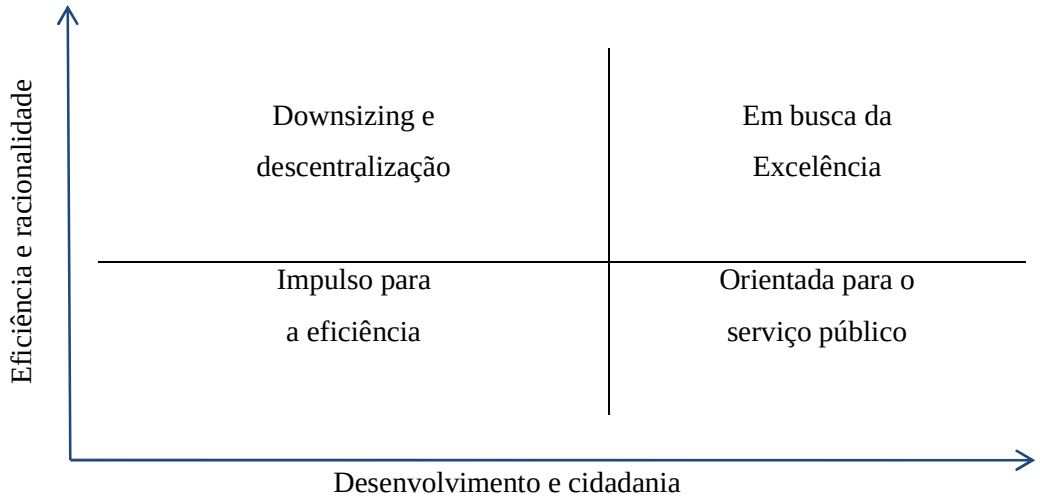
tornar mais eficiente a administração dos serviços que cabem ao Estado" e "como instrumento de proteção ao patrimônio público".

Embora discuta os limites do modelo gerencial, Paula (2005) aduz que o governo se reinventa na busca da eficiência da nova administração pública, cuja administração passou a ser referenciada por teorias e técnicas organizacionais oriundas do ambiente empresarial.

Para Guimarães (2000), o modelo da "nova Administração Pública constitui-se em quatro tipos: *downsizing* e descentralização, busca da excelência, impulso para a eficiência e orientação para o serviço público". De acordo com os autores, dois pressupostos estão presentes nos quatros modelos, sendo o primeiro: a prestação de serviços públicos deveria ser realizada tendo como elementos norteadores a qualidade, a eficiência e a efetividade.

O segundo pressuposto é que as organizações públicas devem passar por um processo de racionalização organizacional, que implica a adoção de novos processos de gestão e de organização e divisão do trabalho, baseados em alianças e parcerias interorganizacionais, na organização matricial, em rede, por projeto, por processo, etc. De acordo com o autor, a lógica que está por trás dessa racionalização é uma mudança paradigmática na qual o modelo baseado na hierarquia, cede lugar a um novo modelo fundamentado na flexibilidade, no qual a abordagem da competência é um dos componentes.

**Figura 4 – Modelos da nova administração pública.**




Fonte: Guimarães, 2000.

Nesse entendimento, a Nova Gestão Pública fundamenta-se no empreendedorismo, na atenção ao mercado, à criatividade, a adaptação a mudanças, a habilidade para liderar as pessoas, a gestão por resultados, a definição de metas, o serviço autônomo e flexível do

servidor, a descentralização, ou seja, a delegação de autoridade (PEREIRA; SPINK, 2006). Assim como na qualidade do serviço público prestado aos usuários/cidadãos, na gestão de resultados, na remuneração do servidor baseada no desempenho, na competição entre organizações e, sobretudo, na eficiência, eficácia e efetividade do aparelho do Estado (CGPM, 2008).

A relação entre Estado e cidadão, segundo Rech Filho (2004), é mais complexa que entre uma empresa privada e seu cliente. No Estado o papel do cidadão vai além de cliente, pois está mais próximo de acionista que contribui para a manutenção do Estado e, dessa forma, assume direitos de intervir nas decisões para o estabelecimento das políticas públicas e de cobrar transparência dos gestores públicos.

O cidadão, neste contexto em que o governo é o detentor do poder, figura-se como peça-chave e, em razão disso, é imprescindível que se utilize de bons mecanismos de gestão para conduzir as organizações públicas.

Um dos princípios que rege a administração pública é o princípio da supremacia do interesse público, cujo pressuposto para Alexandrino e Paulo (2015) é de que "toda atuação do Estado seja pautada pelo interesse público, cuja determinação deve ser extraída da Constituição e das leis". Para que as organizações públicas atuem sempre conforme o interesse público, o governo exerce a boa governança no setor público (IFAC, 2014).

A definição de governança não é livre de contestações. Isso porque tal definição gera ambiguidades entre diferentes áreas do conhecimento. As principais disciplinas que estudam fenômenos de "*governance*" são as relações internacionais, teorias do desenvolvimento, a administração privada, as ciências políticas e a administração pública (SECCI, 2009). Sob a ótica da ciência política, a governança pública está associada a uma mudança na gestão política. Trata-se de uma tendência para se recorrer cada vez mais à autogestão nos campos social, econômico e político, e a uma nova composição de formas de gestão daí decorrentes (KISSER; HEINDEMANN, 2006).

Uma das definições de governança para o setor público encontra-se no Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União (BRASIL, TCU, 2014), segundo o qual governança no setor público refere-se a um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para Avaliar, Direcionar e Monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Para o exercício de uma boa governança no setor público, a *International Federation of Accounts* – IFAC (2014) apresenta princípios em que: (a) A governança compreende os arranjos estabelecidos para assegurar que os resultados para as partes interessadas sejam

definidos e alcançados e (b) A função fundamental da boa governança no setor público é garantir que as entidades alcancem os resultados pretendidos, ao agir no interesse público em todos os momentos.

O "agir no interesse público" exige comportar-se com integridade, demonstrar forte compromisso com os valores éticos e respeitar o estado de direito. Além dos requisitos gerais para agir em prol do interesse público, fundamentado nos princípios apresentados, para alcançar a boa governança no setor público também são necessários arranjos efetivos para a definição de resultados, em termos de benefícios para a sustentabilidade econômica, social e ambiental; a determinação de intervenções necessárias para aperfeiçoar o alcance do objetivo/resultado; o desenvolvimento da capacidade da entidade, ao incluir a capacidade de sua liderança e a de seus colaboradores; o gerenciamento de riscos e do desempenho por meio de controle interno robusto e forte gestão financeira e a implementação de boas práticas em transparência, relatórios e auditoria, para promover a prestação de contas.

Para alcançar boa governança em órgãos e entidades da administração pública é importante, de acordo com o CIPFA (2004):

**Quadro 3 – Elementos para uma boa governança.**

| |
|---|
| a) focar o propósito da organização em resultados para cidadãos e usuários dos serviços |
| b) realizar, efetivamente, as funções e os papeis definidos |
| c) tomar decisões embasadas em informações de qualidade |
| d) gerenciar riscos |
| e) desenvolver a capacidade e a eficácia do corpo diretivo das organizações |
| f) prestar contas e envolver efetivamente as partes interessadas |
| g) ter clareza acerca do propósito da organização, bem como dos resultados esperados para cidadãos e usuários dos serviços |
| h) certificar-se de que os usuários recebem um serviço de alta qualidade |
| i) certificar-se de que os contribuintes recebem algo de valor em troca dos aportes financeiros providos |
| j) definir claramente as funções das organizações e as responsabilidades da alta administração e dos gestores, certificando-se de seu cumprimento |
| l) ser claro sobre as relações entre os membros da alta administração e a sociedade |
| m) ser rigoroso e transparente sobre a forma como as decisões são tomadas |
| n) ter, e usar, estruturas de aconselhamento, apoio e informação de boa qualidade |

| |
|---|
| o) certificar-se de que um sistema eficaz de gestão de risco esteja em operação |
| p) certificar-se de que os agentes (comissionados ou eleitos) tenham as habilidades, o conhecimento e a experiência necessários para um bom desempenho |
| q) desenvolver a capacidade de pessoas com responsabilidades de governo e avaliar o seu desempenho, como indivíduos e como grupo |
| r) equilibrar, na composição do corpo diretivo, continuidade e renovação |
| s) compreender as relações formais e informais de prestação de contas |
| t) tomar ações ativas e planejadas para dialogar com e prestar contas à sociedade, bem como engajar, efetivamente, organizações parceiras e partes interessadas |
| u) tomar ações ativas e planejadas de responsabilização dos agentes |
| v) garantir que a alta administração se comporte de maneira exemplar, promovendo, sustentando e garantindo a efetividade da governança |
| x) colocar em prática os valores organizacionais |

Fonte: CIPFA, 2004.

Na Administração Pública, de acordo com Constituição Federal de 1988, o monitoramento e a avaliação são exercidos pelo Congresso Nacional, com o apoio dos órgãos de controle externo e interno, que constituem o Sistema de Controle Governamental da Administração Pública Federal Brasileira.

O Sistema de Controle Governamental Brasileiro está previsto nos arts. 70 a 74 da CF (1988) e nos arts. 75 a 82 da Lei nº 4320 (BRASIL, 1964).

> Seus órgãos componentes têm por missão monitorar o processo de prestação de contas que se estabelece entre os administradores públicos e o Congresso Nacional, na qualidade de representante dos cidadãos Brasileiros que delegam recursos e poderes ao Estado para realização do bem comum, conforme o disposto no art. 70, da CF (BRASIL, 1988).

O Sistema de Controle Governamental está estruturado em três níveis: 1) o controle externo, exercido pelo Congresso Nacional, com auxílio do TCU; 2) o controle interno de cada um dos três Poderes: Executivo, Legislativo e Judiciário; e 3) o controle interno integrado mantido em conjunto pelos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário e, coordenado pela CGU, que é órgão do Poder Executivo.

O TCU tem autonomia para fiscalizar diretamente os órgãos da Administração Pública Federal, por iniciativa própria ou por determinação do Congresso Nacional, e conta com o

apoio dos órgãos de controle interno dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário nas atividades de fiscalização, auditoria e prestação de contas.

Observa Freitas (2001), que a adoção do modelo de Administração Pública gerencial no Brasil, inspirou o TCU a implementar uma significativa mudança na metodologia de avaliação e julgamento das contas apresentadas pelas unidades sujeitas à sua jurisdição, passando a considerar, também, a verificação da eficiência, eficácia e efetividade dos atos e fatos da administração financeira, orçamentária e patrimonial das suas Unidades Jurisdicionadas.

Por meio de relatórios de gestão, as organizações públicas prestam, anualmente, contas ao TCU, informações a serem apresentadas nos respectivos relatórios de gestão. A Auditoria de Avaliação da Gestão tem por propósito, dentre outros, avaliar os resultados operacionais e de execução dos programas governamentais no que se refere à eficiência, eficácia e economicidade da gestão (SFC, 2001).

Com o objetivo de induzir melhorias na APF, o TCU desenvolveu um índice que busca refletir, de forma geral, a situação de governança de pessoas de cada organização avaliada, denominado de Índice de Governança de Pessoas – iGovPessoas e realizou levantamento para avaliar a situação atual e a evolução da governança e da gestão de pessoas na APF, assim conseguiu identificar os principais riscos e induzir melhorias na área.

No Relatório TCU (BRASIL, 2016), adaptando o entendimento disposto no art. 2º, II, da Resolução TCU 247/2011:

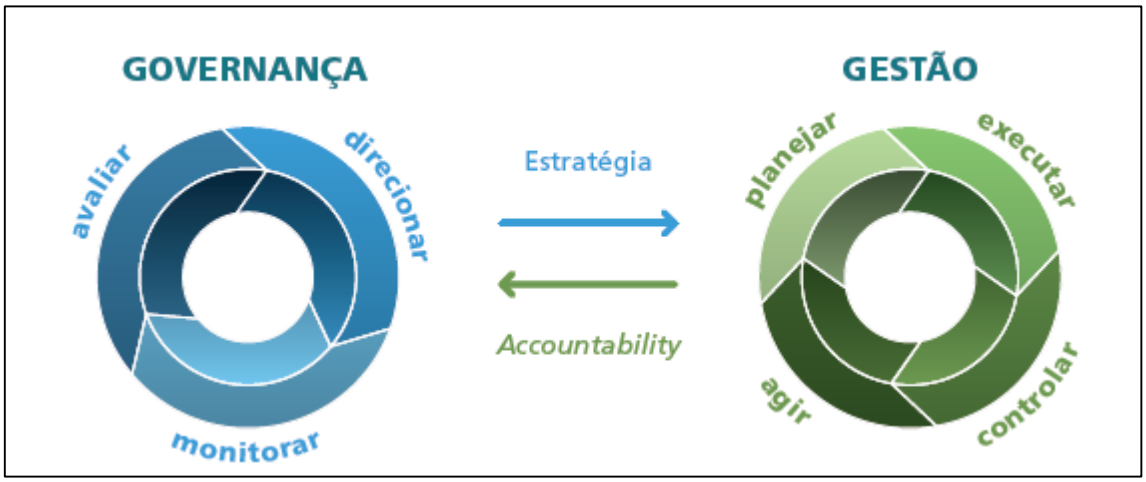
> Conceitua governança de pessoas como o conjunto de diretrizes, estruturas organizacionais, processos e mecanismos de controle que visam a assegurar que as decisões e as ações relativas à gestão de pessoas estejam alinhadas às necessidades da organização, contribuindo para o alcance das suas metas. Apresentam como objetivos da governança de pessoas: 1 - Alinhar as políticas e as estratégias de gestão de pessoas com as prioridades do negócio da organização em prol de resultados; 2 - Assegurar a utilização eficiente de recursos; 3 - Otimizar a disponibilidade e o desempenho das pessoas; 4 - Mitigar riscos; 5 - Auxiliar a tomada de decisão e, 6- Assegurar o cumprimento dos papéis e das responsabilidades e a transparência dos resultados.

Por outro lado, considera-se gestão de pessoas a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

De acordo com Gil (2001), essa área abrange amplo leque de atividades (recrutamento e seleção; análise e descrição de cargos; avaliação de desempenho; etc.), as quais estão, intimamente, relacionadas entre si, influenciando-se mutuamente. Há uma diferenciação entre governança (direcionar, monitorar e avaliar) e gestão, enquanto governança refere-se à

definição do que deve ser executado (direcionamento), gestão (planejar, executar, controlar e agir) refere-se à forma como se executa o que foi definido (BRASIL, RELATÓRIO TCU, 2016).

**Figura 5 – Governança e gestão**




Fonte: Relatório de Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas (BRASIL, 2016).

# 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

## 3.1 Método Geral e Delineamento da Pesquisa

O presente estudo trata-se de uma pesquisa teórica-empírica, em que se adotou a concepção filosófica pragmática, com a utilização de estratégias de investigação quantitativas e qualitativas, constituídas por levantamento, pesquisas documentais e estudo de caso único, com a utilização de métodos de pesquisas quantitativos e qualitativos para a coleta, análise e interpretação dos dados.

De acordo com Creswell (2010), a concepção pragmática deriva de estudos de Peirce, James, Mead e Dewey. Aduz o autor que essa filosofia tem muitas formas e, para muitas delas, as alegações de conhecimento surgem a partir de ações, de situações e de consequências, e não de condições precedentes, como no positivismo. De acordo com os autores, o pragmatismo proporciona uma base para as seguintes alegações de conhecimento:

> 1. O pragmatismo não está comprometido com um único sistema de filosofia e realidade.
> 2. Os pesquisadores são "livres" para escolher métodos, técnicas e procedimentos de pesquisa que melhor se ajustem às suas necessidades e a seus objetivos.
> 3. Os pragmáticos não veem o mundo como uma unidade absoluta - buscam várias técnicas para coletar e analisar dados, em lugar de adotar uma forma única (por exemplo, quantitativa ou qualitativa).
> 4. A verdade é o que funciona o tempo todo; não é dual […] os investigadores usam tanto dados quantitativos como qualitativos porque trabalham para oferecer um melhor entendimento de um problema de pesquisa.
> 5. Os pesquisadores pragmáticos procuram "o que" e "como" pesquisar com base nas consequências pretendidas - aonde querem chegar (CRESWELL, 2010).

A investigação quantitativa pautou-se em método de pesquisa em que foi utilizado instrumento de coleta estruturado, aplicado aos 213 servidores ocupantes de funções gerenciais, os quais consistem na amostra do presente estudo.

Optou-se por utilizar este método de pesquisa em razão de que o levantamento proporciona uma descrição quantitativa de opiniões de uma população, utilizando questionário para a coleta de dados, e por tratar-se de interrogação direta aos participantes, cujo comportamento se deseja conhecer (BABBIE, 1990).

Por sua vez, a investigação qualitativa fundamentou-se em um estudo de caso único, numa instituição pública, reconhecidamente como uma das melhores instituições dentro do poder judiciário trabalhista.

Para Yin (2005), um estudo de caso “trata-se de uma investigação empírica que investiga um fenômeno atual dentro de seu contexto da vida real, e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados”.

Segundo o autor, a estratégia do estudo de caso também tem uma capacidade considerável de gerar respostas para as perguntas "por quê?", "o quê?" e "como?". Utiliza-se no estudo de caso métodos quantitativos ou qualitativos, e em alguns projetos de estudo de caso é utilizado uma combinação desses métodos para coletar e analisar dados.

Conforme Creswell (2010), estes podem incluir, por exemplo, entrevistas, observação, análise documental e questionários.

No presente estudo foram aplicados métodos de pesquisa documentais, realizadas “in loco” nos bancos de dados da instituição, na sua rede interna de comunicação, denominada *intranet* e em seu *site* oficial, disponível na *internet*, além de entrevistas realizadas com 02 (dois) gestores estratégicos da instituição, Secretaria de Gestão de Pessoas e Assessoria de Planejamento Estratégico.

Especificamente, para a interpretação e sintetização das respostas obtidas por meio do questionário aplicado à amostra, utilizou-se método qualitativo da lógica paraconsistente de interpretação e síntese de dados obtidos, apresentada por Sanches, Meirelles e Sordi (2011). Optou-se por este processo de análise e interpretação por considerá-lo útil para interpretar e sintetizar a informação obtida por meio de escalas destinadas a quantificar opiniões e atitudes, como o questionário aplicado no presente estudo. Os dados oriundos das escalas tipo Likert permitem apenas a relação de equivalência (=) e a relação de comparação (>) e isto dificulta a análise de dados que pode ser feita apenas por testes não paramétricos.

De acordo com Yin (2005), a “validade e confiabilidade em projetos de estudo de caso necessitam de quatro condições relacionadas à qualidade do projeto: Validade do construto; Validade interna; Validade externa; Confiabilidade”.

**A validade dos construtos** respalda-se no questionário desenvolvido pelo TCU para o 2º ciclo do Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas, o qual foi elaborado a partir do relatório da Fiscalização de Orientação Centralizada, no questionário desenvolvido para o ciclo de 2013, no trabalho de especialista realizado no âmbito da Portaria-CCG 33/2014 e na experiência adquirida pela equipe da Sefip com o ciclo de 2013.

De acordo com o Relatório de Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas (BRASIL, 2016), a minuta do questionário aplicado em 2016 foi submetida a avaliações de especialistas (pesquisadores e profissionais de gestão de pessoas com nível de pós-graduação stricto sensu), no tema gestão de pessoas para verificar a relevância, pertinência e adequação do conteúdo de cada item do questionário aos fatores do modelo adaptado e do modelo adotado pelo governo federal estadunidense, HCAAF - Human Capital Assessment and

Accountability Framework (em tradução livre, Modelo de Avaliação, Transparência e Prestação de Contas do Capital Humano).

O questionário aplicado no presente estudo foi derivado do questionário do TCU, composto por 33 perguntas, as quais foram reproduzidas sem qualquer alteração. Com o objetivo de auxiliar os respondentes no preenchimento do questionário, foi encaminhado juntamente com o questionário Glossário, produzido pelo TCU, com a definição dos principais termos.

**A validade interna** configurou-se pelo processo de escolha dos participantes da pesquisa, que ocorreu por meio da representatividade dos servidores ocupantes de funções comissionadas e gestores estratégicos da instituição, selecionados em razão do papel gerencial que exercem na instituição, tendentes a se envolveram mais com as políticas, diretrizes, objetivos estratégicos que outros servidores.

**A validade externa** foi alcançada diante dos resultados apresentados, obtidos a partir da amostra e ser generalizados a uma população. As relações causais podem ser verdadeiras, não só para a realizada na instituição pesquisada, mas para outras instituições análogas.

A **confiabilidade**, de acordo com Malhotra (2001), é definida como o grau em que uma escala produz resultados consistentes quando se fazem medições repetidas. A utilização do questionário fundamentado em modelo testado anteriormente, submetido a uma avaliação por vários gestores contribuiu para a confiabilidade da pesquisa.

No presente estudo a consistência dos construtos foi verificada de acordo com método qualitativo da lógica paraconsistente.

## 3.2 A Estratégia, Governança e Gestão de Pessoas no TRT da 14ª Região – Rondônia e Acre

### 3.2.1 Estratégia e gestão de pessoas no TRT14

O Tribunal Regional do Trabalho da 14ª região – TRT14 é uma instituição da Administração Pública Federal, do Poder Judiciário, com jurisdição nos estados de Rondônia e Acre, e possui no seu quadro efetivo cerca de 770 servidores.

O TRT14 tem sua sede administrativa na capital do estado de Rondônia, e é composto por unidades administrativas e judiciárias, sendo estas últimas constituídas de 32 unidades, denominadas Varas do Trabalho (VT's). As figuras 6 e 7 apresentam os municípios dos estados de Rondônia e Acre em que estão localizadas as VT's. No estado de Rondônia os

municípios são: Porto Velho, Ariquemes, Cacoal, Ji-Paraná, Jaru, Ouro Preto D'Oeste, Pimenta Bueno, Rolim de Moura, São Miguel do Guaporé e Vilhena. Já no estado do Acre, os municípios que possuem VT's são: Rio Branco, Cruzeiro do Sul, Epitaciolândia, Feijó, Plácido de Castro e Sena Madureira.

**Figura 6 – Localidades do estado de Rondônia e Acre sob a jurisdição do TRT14.**

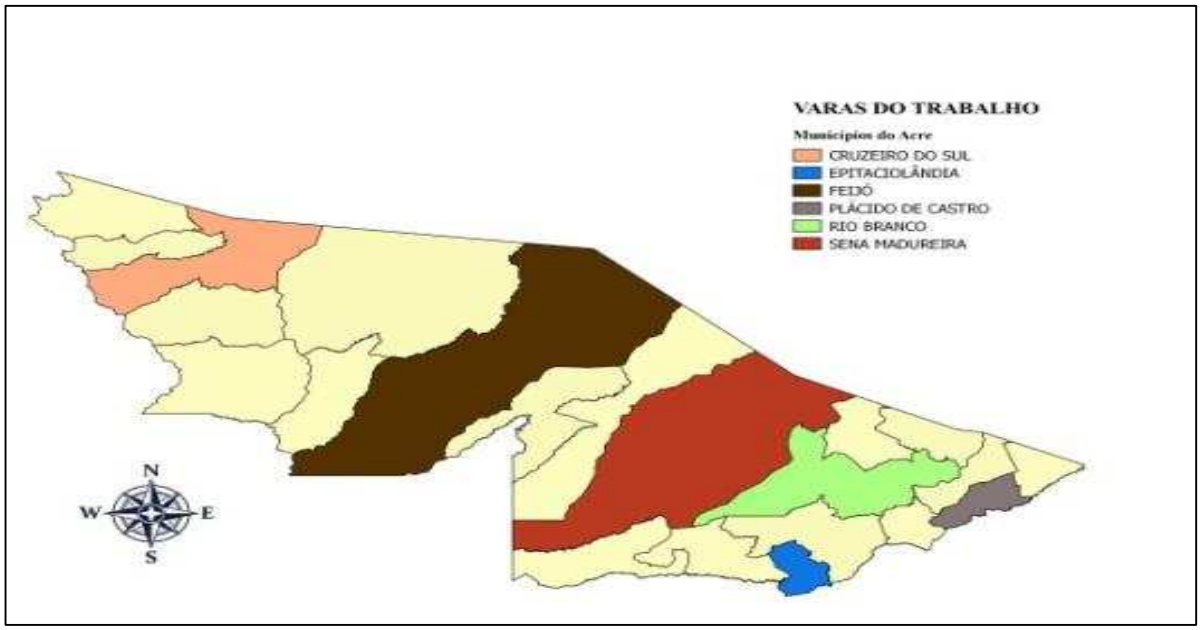
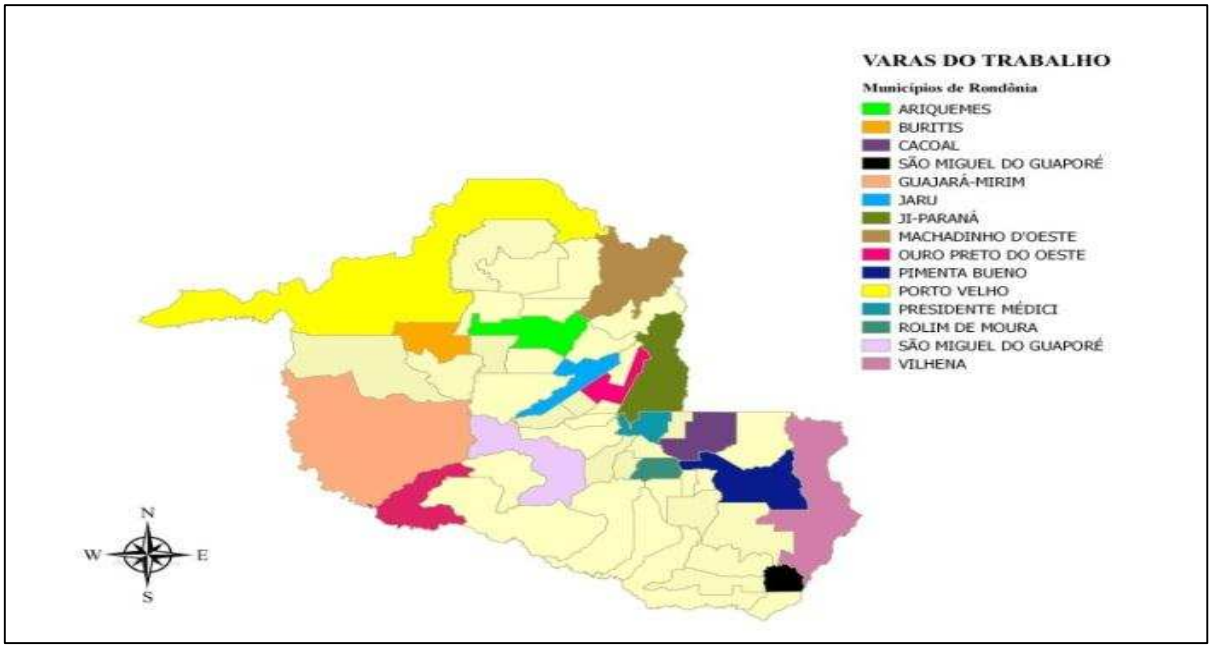



**Figura 7 – Localidades do estado de Rondônia e Acre sob a jurisdição do TRT14.**




Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Nos últimos anos, os órgãos que atuam na defesa da ordem jurídica iniciaram processos de planejamento estratégico, impulsionados pelas iniciativas do seu Conselho Nacional de Justiça (CNJ), o qual tem a função de controle e a transparência administrativa de seus órgãos vinculados.

A criação do CNJ foi uma resposta às críticas ao funcionamento do Poder Judiciário e a pressão da sociedade por uma Justiça mais célere e próxima do cidadão, a qual resultou na promulgação da Emenda Constitucional nº 45, de 08 de dezembro de 2004, que ficou conhecida como "Reforma do Judiciário" (VIEIRA, 2008).

A primeira ação da nova administração estratégica do CNJ foi o planejamento estratégico obrigatório para todas as unidades vinculadas, instituído pela Resolução nº 70/2009. Tal objetivo foi alcançado na esfera da Justiça Trabalhista, de forma que os 24 (vinte quatro) Tribunais Regionais elaboraram seus planos estratégicos.

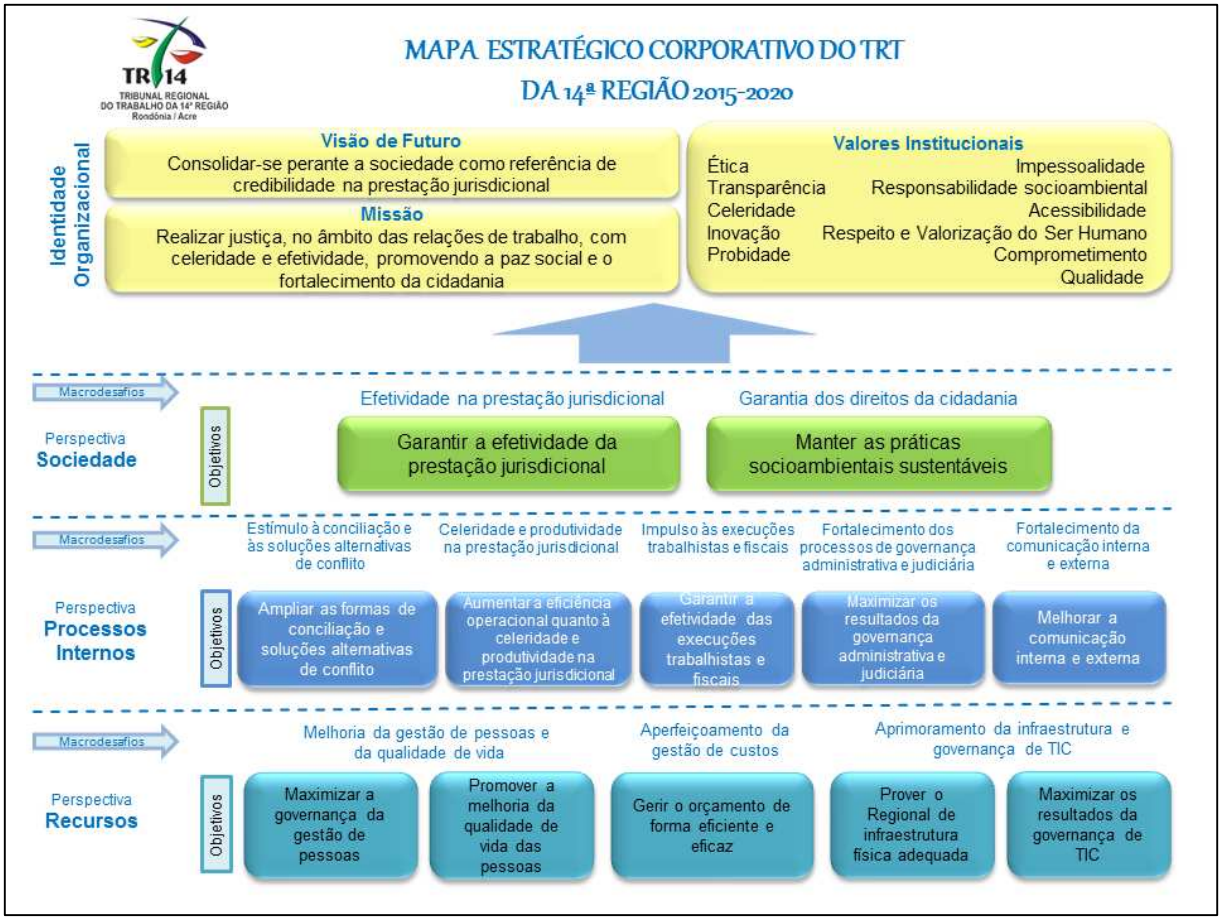
Por ocasião da implantação do primeiro planejamento estratégico em 2007, o TRT14 inaugurou um modelo de gestão focado na eficácia, agilidade, inovação tecnológica e gestão participativa, fundamentado nos consagrados princípios constitucionais, baseado em processos e informações, na busca de resultados positivos para a sociedade.

Atualmente, o Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região possui planejamento estratégico traçado para o período de 2015-2020. O Plano Estratégico Participativo (PEP 2015-2020) é o instrumento de planejamento do TRT14 em que estabelece um conjunto de ações integradas e prioritárias, traduzidas em diretrizes, objetivos e metas do Tribunal.

Os objetivos estratégicos definidos no PEP 2015-2020 são enunciados de ações que direcionam o caminho para a execução da estratégia. Os indicadores são ferramentas de aferição dos objetivos planejados. As metas representam quantitativamente os níveis esperados de desempenho ao longo do período, de modo que é atribuída uma meta para cada um dos seis anos de vigência do plano estratégico, e flexibilizadas as revisões periódicas (PEP TRT14).

O Mapa Estratégico Corporativo do Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região, figura 8, para o período de 2015 a 2020, está estruturado em três perspectivas: Sociedade, Processos Internos e Recursos, agrupadas em dez macrodesafios e doze objetivos estratégicos, que retratam os principais desafios a serem enfrentados no alcance de sua visão de futuro e no cumprimento de sua missão institucional.

**Figura 8 – Mapa Estratégico do TRT14.**




Fonte: PEP 2015-2020 (BRASIL, 2015).

No plano nacional, os indicadores e objetivos estratégicos do TRT14 estão alinhados aos macrodesafios do Poder Judiciário Nacional e às perspectivas do Mapa Estratégico da Justiça do Trabalho, pela metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC) e pelo modelo de avaliação de governança dos índices iGovPessoas, iGov e iGovTI formulados pelo TCU.

A metodologia adotada pela Administração Trabalhista para a descrição dos objetivos estratégicos com indicadores de desempenho, metas e iniciativas foi a metodologia do "*Balanced Scorecard* – BSC" (Indicadores de Desempenho Balanceados). O sistema BSC permite traduzir a estratégia em ações operacionais e seu controle com direcionamento dos esforços para a sua realização. A referida metodologia já é amplamente utilizada no âmbito do TRT da 14ª Região, a exemplo do Plano Avança, que subsidiou a elaboração do Planejamento Estratégico Participativo (PEP 2015-2020), juntamente com as oficinas de revisão do Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação (PETIC 2017-2020).

Dentre os objetivos estratégicos e linhas prioritárias, relacionados no Mapa Estratégico Corporativo do TRT da 14ª Região, aprovado pela Resolução Administrativa nº 079, de 30 de setembro de 2014, para viger no período de 2015 a 2020, destaca-se o objetivo constante na perspectiva recursos: maximizar a governança de pessoas, dentro do macrodesafio: melhoria da gestão de pessoas e qualidade de vida.

De acordo com o PEP-TRT14, o maior desafio na execução da estratégia está na mobilização de pessoas para condução da organização ao alcance dos seus objetivos estabelecidos. Assim, na perspectiva recursos, o objetivo estratégico é "maximizar a Governança da Gestão de Pessoas, ampliando as políticas, métodos e práticas adotados na gestão de pessoas, objetivando potencializar o capital humano".

Para conduzir o alinhamento da estratégia de gestão de pessoas traçada pela pelo TRT14, foi realizado o desdobramento da estratégica da gestão de pessoa, que resultou na elaboração de Mapa de Contribuição para o PEP-TRT14 2015-2020 da unidade de apoio - Gestão de pessoas (figura 9).

**Figura 9 – Mapa de contribuição da Secretaria de Gestão de Pessoas – TRT14.**

Fonte: PEP 2015-2020 (BRASIL, 2015).

O TRT 14 adotou o índice iGovPessoas, formulado pelo TCU como indicador do objetivo estratégico “maximizar a governança da gestão de pessoas. Neste indciador são usados os parâmetros:1) Liderança da alta administração; 2) Gestão da liderança e do conhecimento; 3) Cultura orientada para resultados e 4) Gestão de talentos, conforme detalhado na figura 10.

**Figura 10 – Índice de governança de gestão de pessoas.**

**Objetivo 8. Maximizar a governança da gestão de pessoas**

Tabela 26: Índice de Governança de Gestão de Pessoas

| **Indicador 8.1 Índice de Governança da Gestão de Pessoas (IGovGP)** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Descrição** | Ampliar as políticas, métodos e práticas adotados na gestão de pessoas, objetivando potencializar o capital humano. Considera programas e ações relacionados à avaliação e ao desenvolvimento de competências gerenciais e técnicas dos servidores e magistrados, a fim de melhorar a eficiência e eficácia organizacionais. | | | | |
| **Periodicidade** | Trimestral | | | | |
| **Parâmetros** | (P8.1) Liderança da alta administração | | | | |
| | (P8.2) Gestão da liderança e do conhecimento | | | | |
| | (P8.3) Cultura orientada para resultados | | | | |
| | (P8.4) Gestão de talentos | | | | |
| **Fórmula de cálculo** | Resultado= ∑( P8.1 + P8.2 + P8.3 + P8.4) | | | | |
| **Linha de base** | DADO INEXISTENTE | | | | |
| **Meta13** | Alcançar a média de governança em gestão de pessoas em 100%, até 2020 | | | | |
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| | 80% | 85% | 90% | 95% | 100% |
| **Executado em 2017** | 79% do previsto (desempenho 92%) | | | | |
| **Esclarecimentos** | O TRT14 atingiu a faixa “inicial” no índice IGovPessoas formulado pelo TCU em 2013 e deverá atingir até 2020 a faixa “aprimorado”, conforme meta definida pelo CJST para os Tribunais Regionais do Trabalho. O índice mede o percentual para suprir as lacunas detectadas nos resultados obtidos dos componentes do modelo de avaliação de governança do índice IGovPessoas formulado pelo TCU.<br>Obs.1: A meta ajustada foi deliberada na 1ª RAE de 2016, em 22-4-2016. | | | | |

Fonte: Relatório de Atividades (BRASIL, 2017).

Quanto ao modelo de gestão de pessoas adotado pela instituição, o TRT14 estabeleceu em setembro de 2014, as diretrizes essenciais para a implantação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências no âmbito do Tribunal. As diretrizes foram formuladas a partir dos delineamentos traçados pelo Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT), o qual por meio da Resolução CSJT 092/2012, estabeleceu no âmbito da justiça trabalhista diretrizes básicas para a implantação do modelo de GPC. No mesmo ato normativo, foi detalhado como seria procedida a implantação do Programa:

> Art. 7º A implantação do modelo de gestão de pessoas por competências abrangerá, em um primeiro momento, o mapeamento das competências dos cargos e funções de natureza gerencial, a avaliação das competências de seus ocupantes, a elaboração de Planos de Desenvolvimento Individual e de Programa de Desenvolvimento Gerencial, em conformidade com os projetos constantes dos anexos I e II. Parágrafo único. Para a implementação do modelo de gestão de pessoas por competências, o Tribunal poderá contratar consultoria externa. (NR dada pela Resolução CSJT nº 156/2015).

Muitos Tribunais do Trabalho buscaram a melhor de forma de implantar o modelo em seus Regionais. Diferentemente da implantação do Planejamento Estratégico, o órgão superior não apresentou uma metodologia única de implantação, deixando ao cargo de cada regional a forma de execução do projeto, o qual estabelecia os marcos de entrega (quadro 4).

**Quadro 4 – Marcos de entrega do Projeto Gestão por Competências.**

| **PERCENTUAIS E PRAZOS PARA A IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NA JUSTIÇA DO TRABALHO DE 1º E 2º GRAUS** |
|---|
| a) 90% de Comitês Gestores Regionais criados, até maio de 2012; |
| b) 80% das equipes envolvidas no projeto capacitada em gestão de pessoas por competências, com no mínimo 32 h/a, até dezembro de 2012; |
| c) 50% dos cargos e funções de natureza gerencial mapeadas até junho de 2013; |
| d) 50% dos ocupantes de cargos e funções de natureza gerencial avaliados, até junho de 2013; |
| e) 50% de Planos de Desenvolvimento Individual (PDIs) elaborados em relação ao total de gestores avaliados, até setembro de 2013; |
| f) 70% de Programas de Desenvolvimento Gerencial (PDGs) elaborados em relação ao total de Tribunais Regionais do Trabalho com Comitês Gestores Regionais instituídos, até maio de 2014. |

Fonte: Anexo I da Resolução n. 092/2012 (BRASIL, 2012).

Em 2015, o CSJT, por meio da Resolução 156/2015, estabeleceu a **2ª fase para implantação do modelo de gestão de pessoas por competências**, com o objetivo de dar continuidade da implantação do modelo nos Órgãos da Justiça do Trabalho de 1º e 2º graus, com vistas ao alcance dos seguintes resultados:

• Integralização do mapeamento das competências gerenciais;

• Integralização da avaliação das competências gerenciais;

• Planos de Desenvolvimento Individual;

• Programa de Desenvolvimento Gerencial.

O Plano Estratégico Participativo (PEP 2015-2020) contemplou objetivos estratégicos e linhas prioritárias para a gestão de pessoas, em destaque o objetivo constante na perspectiva Recursos: Maximizar a governança de pessoas, dentro do macrodesafio: Melhoria da gestão de pessoas e qualidade de vida.

Em alinhamento ao PEP 2015-2020, o TRT14 em 2017 formulou o Planejamento Orientado a Projetos, o POP 2017-2018, pautado na tríade: JURISDICIONADO - PESSOAS - INFRAESTRUTURA, que, paralelamente as atividades rotineiras já efetuadas pelos diversos setores TRT14 tem o objetivo de dar ênfase à elaboração e difusão na cultura de projetos para o alcance dos objetivos estratégicos do PEP 2015-2020, das Metas Nacionais e Regionais, além do cumprimento das Resoluções e Recomendações dos Conselhos Superiores, que estão, continuamente, estabelecendo mecanismos para melhorar a prestação jurisdicional.

De acordo com a linha prioritária na área de gestão de pessoas, foram criados os seguintes processos relacionados à Governança de Pessoas: Expansão do Projeto Gestão por Competência; Política de Gestão de Pessoas; Revitalização do Banco de Talentos e T&D 14.

Ao destacar a governança de pessoas como um objetivo estratégico, O TRT 14ª Região assume claramente que seus objetivos, planos e metas serão direcionados para este resultado.

A instituição tem obtido ótimos resultados nos últimos anos, tendo se destacado em âmbito nacional pelos resultados alcançados por suas práticas de gestão. No ano de 2016 foi merecedor do "Selo Diamante" da "Justiça em Números" e em 2017 o “Selo Ouro”, entregues pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), em reconhecimento aos tribunais que investem no aperfeiçoamento da governança e promovem a transparência pública, com eficiência, eficácia e efetividade. O TRT14 é um dos 08 entre os 91 tribunais do país, que recebeu este reconhecimento.

Neste sentido, importante que a governança de pessoas no âmbito do Tribunal esteja em consonância com as diretrizes de gestão de pessoas emanadas por seus órgãos administrativos superiores.

### 3.2.2 Governança no TRT14

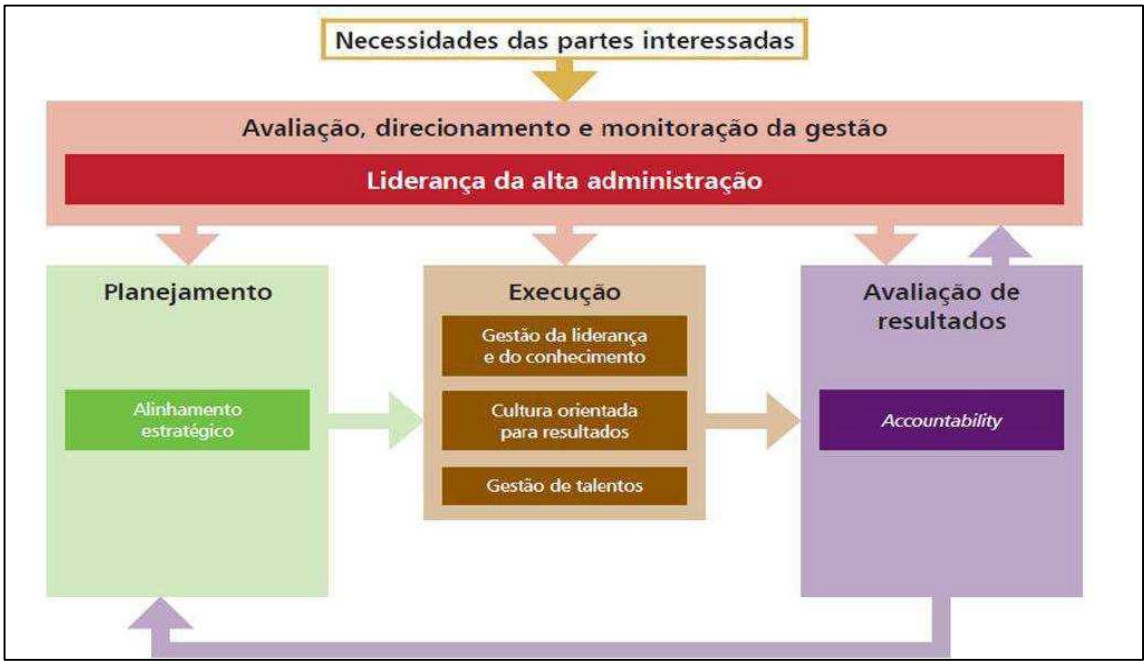
Para acompanhamento do indicador do objetivo estratégico “maximizar a governança da gestão de pessoas”, o TRT 14 adotou o índice iGovPessoas formulado pelo TCU, em que são utilizados os parâmetros: Liderança da alta administração; Gestão da liderança e do

conhecimento; Cultura orientada para resultados e Gestão de talentos, conforme detalhado na figura 11.

O Tribunal de Contas da União (TCU) acompanha e fiscaliza a situação da governança e da gestão de pessoas na Administração Pública Federal – APF. Com a finalidade de promover melhorias nessa situação, o TCU realizou levantamentos nos anos de 2013 e 2016, com o objetivo de avaliar a situação atual e a evolução da governança e da gestão de pessoas em amostra abrangente de organizações da Administração Pública Federal (APF), tendo como objetivo identificar os riscos mais relevantes e induzir melhorias na área.

A metodologia adotada pelo TCU consistiu na elaboração de um questionário com base no modelo representado pela figura 11, resultante de adaptação do modelo adotado pelo governo federal estadunidense, *HCAAF - Human Capital Assessment and Accountability Framework* (em tradução livre, Modelo de Avaliação, Transparência e Prestação de Contas do Capital Humano). O modelo adotado fundamenta-se no entendimento de que a alta administração da organização é a única responsável pelo estabelecimento dos processos de liderança, cujo objetivo é dirigir os esforços da organização para a obtenção de resultados em benefício da sociedade (BRASIL, TCU, 2016).

**Figura 11 – Modelo de avaliação utilizado no levantamento do TCU.**




Fonte: Relatório de Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas (BRASIL, 2016).

O questionário utilizado pelo TCU foi composto por 96 itens, agrupados em 16 fatores, que refletiam práticas de governança e gestão de pessoas, baseadas, exclusivamente, em dados declarados pelas organizações da amostra (TCU, 2016). Para a análise dos dados, o TCU atribuiu valor para cada categoria de resposta do questionário descritos no quadro 5.

**Quadro 5 – Valores atribuídos pelo TCU para cada categoria de resposta do questionário.**

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

Fonte: Relatório de Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas do TCU (BRASIL, 2016).

As capacidades das organizações nos diversos fatores do modelo foram calculadas pela média ponderada das respostas aos seus respectivos itens, somando-se todos os valores resultantes da questão, chegando ao índice de governança de pessoas (iGovPessoas).

Com o objetivo de facilitar a análise das informações geradas, as organizações foram agrupadas segundo estágios de capacidade do fator. O quadro 06 apresenta os intervalos definidos com base nos valores:

**Quadro 6 – Intervalos segundo estágio de capacidade de cada fator.**

| ESTÁGIOS | INTERVALOS |
|---|---|
| Inexistente (Não adota a prática ou pretende adotar) | 0 a 19,99% |
| Inicial (Adota em menor parte a prática) | 20 a 39,99% |
| Intermediário (Adota em parte a prática) | 40% a 70% |
| Aprimorado (Adota em grande parte ou integralmente a prática) | 70,01 a 100% |

Fonte: Relatório de Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas do TCU (BRASIL, 2016).

Os resultados deste trabalho são dois consistentes diagnósticos a serem utilizados pelo TCU nas ações de controle e pelos Órgãos Governantes Superiores (OGS), como por exemplo, o Conselho Nacional de Justiça – CNJ, responsáveis por normatizar e fiscalizar a área de pessoal, bem como serem utilizados pelas organizações como matéria-prima para o desenvolvimento de ações com vistas a melhorar a governança e a gestão de pessoas.

O relatório do TCU emitido em 2016 menciona que várias organizações se desenvolveram em governança e gestão de pessoas, durante o período entre os ciclos avaliativos de 2013 e 2016 e realizaram avanços com a publicação de diretrizes e políticas para a governança de pessoal.

Apresenta os órgãos do Poder Judiciário como exemplo de organizações que evoluíram desde 2013, tendo em vista que estes apresentaram um conjunto de ações estruturantes que possibilitaram uma clara evolução nos últimos anos. Ao acompanhar e fiscalizar a situação da governança e da gestão de pessoas na APF, o TCU tem por finalidade promover melhorias nessa situação. O TCU proferiu o Acórdão 3.023/2013 TCU-Plenário, indicando a gestão por competências como instrumento da governança estratégica de pessoas. As recomendações contidas no referido Relatório foram a base para a edição da Resolução 240/2016 do CNJ, a qual dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário, considerando para que o TCU recomendou ao CNJ que oriente os órgãos do Poder Judiciário sobre a necessidade de estabelecer, entre outros, objetivos, indicadores e metas para as áreas de gestão de pessoas, como também mecanismos para que a alta administração acompanhe o seu desempenho.

Neste sentido, o TRT14 adotou o índice de governança de pessoas de 2016 (iGovPessoas2016) do TCU para acompanhamento do objetivo estratégico “Maximizar governança de pessoas”.

De acordo com a figura 12, o índice de capacidade de governança do TRT da 14ª Região apurado no de 2017 foi de 92,9%. Um pouco maior do que o ano de 2016, apurado por ocasião do levantamento do TCU, que foi de 90,14%.

**Figura 12 – Índice de governança alcançado pela instituição no ano de 2017.**

| Período | Previsto | Realizado acumulado | Desempenho Acumulado |
|---|---|---|---|
| 1º trimestre | 100,0 | 104,7 | 104,7% |
| 2º trimestre | 100,0 | 92,9 | 92,9% |
| 3º trimestre | 100,0 | 92,9 | 92,9% |
| 4º trimestre | 100,0 | 92,9 | 92,9% |

Fonte: Relatório de Atividades – TRT14 (BRASIL, 2017).

Para o presente estudo, adotou-se a metodologia realizada pelo TCU no levantamento de 2016, com o objetivo de avaliar a percepção da governança e da gestão de pessoas na amostra.

### 3.3 Definição das Variáveis

A presente pesquisa pretende demonstrar a relação entre os componentes e os fatores de sucesso para a governança e gestão de pessoas, a partir da percepção dos colaboradores da instituição pesquisada. Os componentes, variável independente, constituem-se: Liderança da alta administração; Alinhamento Estratégico, Gestão da liderança e do conhecimento; Cultura orientada para resultados e Gestão de talentos. Os fatores de sucesso, variável dependente, são constituídos por: Liderança da Alta Administração; Planejamento Organizacional; Gestão da Liderança e Processo Sucessório; Treinamento e Desenvolvimento; Gestão do Conhecimento; Comunicação; Avaliação de Desempenho; Reconhecimento; Perfil Profissional e de Atividades; Recrutamento e Seleção.

### 3.4 População e Amostra

Seguindo a metodologia de Gil (2002) foram colhidas informações de um grupo significativo de pessoas, acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obter-se as conclusões correspondentes aos dados coletados.

A população que foi objeto da pesquisa é caracterizada por 213 servidores do quadro efetivo da instituição a ser pesquisada. Como critérios para definição da população restringiu-

se do quadro de servidores efetivos da organização pesquisa, àqueles ocupantes de funções gerenciais, distribuídas conforme demonstra o quadro 7.

**Quadro 7 – Descrição da população.**

| Descrição das Funções | | Quantitativos das funções | Quantitativo de colaboradores |
|---|---|---|---|
| CJ 4 | | 2 | 2 |
| CJ 3 | | 10 | 41 |
| CJ 2 | | 3 | 3 |
| CJ 1 | | 7 | 7 |
| FC 06 | | 10 | 10 |
| FC 05 | Chefias administrativas (várias) | 76 | 76 |
| | Chefe de execução | 1 | 32 |
| | Chefe de Processo Geral | 1 | 21 |
| | Assistente de Diretor de Fórum | 1 | 4 |
| | Chefe Tomada de Reclamação | 1 | 4 |
| | Chefe Protocolo e Distribuição | 1 | 2 |
| | Chefe de Distribuição de Feitos | 1 | 2 |
| | Chefe Autuação de Processos | 1 | 4 |
| | Chefe da Seção de Cálculo | 1 | 4 |
| | Chefe Depósito Judicial | 1 | 1 |
| | | **117** | **213** |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A partir da delimitação da população da pesquisa, conforme quadro 7, foram encaminhados questionários a todos os componentes da população (213) e obtidas 75 respostas, a qual compõe a amostra representativa do presente estudo.

## 3.5 Técnicas de Coleta de Dados

### 3.5.1. Aplicação de questionário

O questionário que foi aplicado aos 213 colaboradores da instituição foi adaptado a partir de questionário elaborado pela equipe do Tribunal de Contas da União – TCU na coleta de dados por ocasião do *2º Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas* (TCU, 2016), o qual visou avaliar a situação atual e a evolução da governança e da gestão de pessoas na Administração Pública Federal.

Segundo as informações contidas no Relatório de Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas (BRASIL, 2016), os itens do presente instrumento de avaliação estão fundamentados em diversas referências nacionais e internacionais de boas práticas, em normas vigentes e em recomendações do TCU, a exemplo das constantes nos Acórdãos 3.023/2013-Plenário e 2.212/2015-Plenário.

O questionário elaborado pela equipe do TCU consistia em 138 perguntas, agrupadas em 16 fatores de sucesso: Liderança da Alta Administração; Planejamento Organizacional; Planejamento da Gestão de Pessoas; Planejamento da Força de Trabalho; Unidade de Gestão de Pessoas como Parceira Estratégica; Gestão da Liderança e Processo Sucessório; Treinamento e Desenvolvimento; Gestão do Conhecimento; Comunicação; Avaliação de Desempenho; Reconhecimento; Relações com os Colaboradores; Perfil Profissional e de Atividades; Recrutamento e Seleção; Retenção e Accountability.

Para a presente pesquisa, foram selecionadas 33 perguntas referentes a 12 fatores de sucessos Liderança da Alta Administração; Planejamento Organizacional; Gestão da Liderança e Processo Sucessório; Treinamento e Desenvolvimento; Gestão do Conhecimento; Comunicação; Avaliação de Desempenho; Reconhecimento; Perfil Profissional e de Atividades; Recrutamento e Seleção, os quais foram selecionados sob os critérios dos subsistemas de RH, a fim de verificar a percepção dos servidores ocupantes de funções gerenciais quanto a governança de pessoas na instituição pesquisada, cuja análise dos resultados ajudarão na interpretação do alinhamento entre a estratégia, gestão de pessoas e governança no TRT14.

A seguir descrevem-se os critérios utilizados pelo TCU para avaliar a situação declarada pelas organizações no referido levantamento e utilizadas no questionário aplicado aos colaboradores e gestores do TRT14:

**1 - Liderança da alta administração** - refere-se à atuação dos gestores designados (por delegação de competência ativa ou passiva) pela alta administração para exercer os papeis definidos. Esses componentes tem o objetivo de avaliar se a alta administração garante a existência de mecanismos de controle da gestão de pessoas (também chamados de controles internos), suficientes para lhe assegurar que as diretrizes serão cumpridas e os processos de gestão serão executados de forma eficaz e eficiente.

**2 - Alinhamento Estratégico:** neste componente verifica-se se a organização possui capacidade de alinhar as políticas e práticas de gestão de pessoas com a missão, os objetivos estratégicos e as metas organizacionais. Para o presente trabalho foram utilizados três fatores:

**Planejamento Organizacional:** a organização define a visão, a missão e os objetivos organizacionais de longo prazo, com estabelecimento de estratégia para alcançá-los e desenvolvimento de hierarquia abrangente de planos para integrar e coordenar atividades;

**Planejamento da Gestão de Pessoas:** a organização executa processo de planejamento específico para as funções de gestão de pessoas, visando dar suporte direto a implementação dos planos organizacionais;

**Planejamento da Força de Trabalho:** a organização identifica lacunas, em termos qualitativos e quantitativos, entre a força de trabalho existente e a necessária para a consecução da estratégia organizacional, permitindo o planejamento de ações adequadas para atender as necessidades atuais e futuras identificadas.

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

**Gestão da Liderança e Processo Sucessório:** A organização seleciona, desenvolve e avalia seus gestores com base em perfis profissionais requeridos/desejados, assim como executa ações para garantir a disponibilidade de sucessores que apresentem esses perfis;

**Treinamento e Desenvolvimento:** a organização promove ações educacionais que contribuem para a melhoria contínua do desempenho de seus colaboradores e para o desenvolvimento dos perfis profissionais requeridos para a consecução da sua estratégia;

**Gestão do Conhecimento:** a organização disponibiliza recursos, programas e ferramentas para documentar e compartilhar o conhecimento internamente, dando suporte a consecução da sua estratégia.

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

**Comunicação:** a organização realiza ações de troca de informações e ideias com os colaboradores, por meio de métodos ou canais específicos, visando diminuir incertezas, clarificar objetivos e envolver os colaboradores nas tomadas de decisão;

**Avaliação de Desempenho:** a organização adota sistema de avaliação do desempenho que esteja vinculado aos resultados planejados e que diferencie altos e baixos níveis de desempenho;

**Reconhecimento:** a organização executa ações de reconhecimento dos colaboradores e equipes com base no desempenho apresentado e nas metas organizacionais;

**Relações com os Colaboradores:** a organização promove a cooperação e o bom relacionamento entre colaboradores, sindicatos, associações de classe e gestores com o objetivo de melhorar o clima organizacional, as condições de trabalho, o comprometimento e, consequentemente, o desempenho.

**5 - Gestão de Talentos:** Neste componente observa-se se a organização possui capacidade de reduzir lacunas de perfis profissionais, por meio da utilização de programas para atrair e desenvolver profissionais com os perfis profissionais requeridos/desejados. Este componente foi subdividido em dois fatores:

**Perfil Profissional e de Atividades**: a organização define os perfis profissionais requeridos/desejados para suas diversas ocupações, oferecendo aos colaboradores flexibilidade, autonomia e atividades desafiadoras;

**Recrutamento e Seleção**: a organização seleciona os colaboradores (externamente e internamente), de forma transparente e com base nas lacunas identificadas, em termos quantitativos e qualitativos, entre a força de trabalho existente e a necessária para a consecução da estratégia organizacional.

**Quadro 8 – Descrição dos itens do questionário.**

| ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO | | |
|---|---|---|
| **Código do Fator** | **Fator** | **Quantidade de Itens** |
| **LAA** | Liderança da Alta Administração | 2 |

| | | |
|---|---|---|
| **PO** | Planejamento Organizacional | 2 |
| **PFP** | Planejamento da Força de Trabalho | 3 |
| **GLPS** | Gestão da Liderança e Processo Sucessório | 5 |
| **TD** | Treinamento e Desenvolvimento | 2 |
| **GC** | Gestão do Conhecimento | 2 |
| **C** | Comunicação | 5 |
| **AD** | Avaliação de Desempenho | 3 |
| **RE** | Relações com os Colaboradores | 2 |
| **RC** | Reconhecimento | 2 |
| **PPA** | Perfil Profissional e de Atividades | 3 |
| **RS** | Recrutamento e Seleção | 2 |

Fonte: Elaborado pela autora a partir do Relatório de Governança e Gestão de Pessoas (BRASIL, 2016).

Para a seleção das perguntas foi utilizado como critérios: 1) que a prática não fosse de reconhecimento restrito somente aos colaboradores da unidade, a exemplo da unidade estratégica de gestão de pessoas; 2) fosse direcionada de modo geral aos "colaboradores" ou "gestores" e 3) em que tivesse, de preferência, alguma relação com os subsistemas de recursos humanos. Com relação ao quantitativo geral das perguntas, o qual foi limitado a 33 questões, ocorreu em face dos critérios estabelecidos e para que não provocasse evasão ou resistência por parte dos respondentes se o número fosse muito grande. As questões constantes no quadro 9, foram as perguntas disponibilizadas por meio de formulário eletrônico aos colaboradores da instituição.

**Quadro 9 – Questões constantes no questionário.**

| | FATORES |
|---|---|
| | **1 – LIDERANÇA DA ALTA ADMINISTRAÇÃO:** |
| 1 | Define política para avaliação de desempenho formal e individual dos gestores. |
| 2 | Define política para o desenvolvimento de sucessores para as ocupações de gestão. |
| | **2 – PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL:** |
| 3 | Divulga o plano estratégico organizacional para os colaboradores. |
| 4 | Avalia os resultados organizacionais alcançados em comparação ao definido no planejamento estratégico. |

| | |
|---|---|
| | **3 – PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO:** |
| 5 | Identifica quais são as ocupações críticas da organização. |
| 6 | Identifica o perfil profissional requerido/desejado para as ocupações críticas da organização. |
| 7 | Identifica lacunas entre os perfis profissionais apresentados pelos colaboradores e os requeridos/desejados referentes às ocupações críticas da organização. |
| | **4 - GESTÃO DA LIDERANÇA E PROCESSO SUCESSÓRIO** |
| 8 | Define de maneira documentada e específica os perfis profissionais desejados/requeridos para as ocupações de gestão. |
| 9 | Utiliza perfis profissionais desejados/requeridos (documentados) para a escolha dos gestores. |
| 10 | Oferece ações educacionais de formação aos colaboradores que assumem funções gerenciais. |
| 11 | Executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas de gestão. |
| 12 | Estabelece metas de desempenho individuais para os gestores alinhadas com as metas organizacionais. |
| | **5 – TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO** |
| 13 | Oferece incentivos para a capacitação contínua dos colaboradores (ex.: bolsas de estudo, incentivos para obtenção de certificação, flexibilização da jornada de trabalho). |
| 14 | Executa ação educacional específica para formação dos novos colaboradores. |
| | **6– GESTÃO DO CONHECIMENTO** |
| 15 | Executa processo de gestão do conhecimento, documentando e compartilhando o conhecimento com os colaboradores. |
| 16 | Oferece ações educacionais ou orienta a força de trabalho em relação ao compartilhamento e difusão do conhecimento. |
| | **7 – COMUNICAÇÃO** |
| 17 | Divulga de forma ampla informações de interesse dos colaboradores. |
| 18 | Envolve os colaboradores no processo de tomada de decisão, buscando produzir decisões organizacionais amplamente apoiadas. |
| 19 | Avalia as sugestões de melhoria da gestão recebidas dos colaboradores, oferecendo respostas sobre sua implementação ou não. |
| 20 | Verifica se os colaboradores estão satisfeitos com seu nível de participação no processo de tomada de decisão organizacional. |
| 21 | Realiza pesquisas junto aos colaboradores para avaliar o ambiente de trabalho da organização (ex.: pesquisa de clima organizacional ou pesquisa de satisfação). |
| | **8 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO** |
| 22 | Verifica se os colaboradores compreendem as expectativas relativas ao seu desempenho. |
| 23 | Realiza avaliação de desempenho formal e individual dos colaboradores, com atribuição de nota ou conceito, vinculada ao alcance dos resultados organizacionais. |
| 24 | Comunica expressamente (feedback) aos colaboradores os aspectos positivos e/ou negativos do resultado da avaliação de desempenho. |
| | **9 – RECONHECIMENTO** |
| 25 | Executa práticas de reconhecimento por desempenho alinhadas com as metas organizacionais. |
| 26 | Estabelece procedimentos e regras claras e transparentes nas práticas de reconhecimento. |
| | **10 – RELAÇÃO COM OS COLABORADORES** |
| 27 | Promove programa de qualidade de vida no trabalho. |
| 28 | Promove programa de comunicação/sensibilização interna sobre a necessidade de respeito à diversidade (ex.: gênero, raça, opção sexual, opção religiosa, dentre outras.). |
| | **11 – PERFIL PROFISSIONAL E DE ATIVIDADES** |
| 29 | Define perfis profissionais requeridos/desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações da organização. |
| 30 | Oferece aos colaboradores, segundo as características das ocupações, autonomia para executar suas atividades. |

| | |
|---|---|
| 31 | Oferece aos colaboradores oportunidades de realização de trabalhos desafiadores (ex.: complexos, inovadores). |
| | **12 – RECRUTAMENTO E SELEÇÃO** |
| 32 | Movimenta internamente os colaboradores com base na comparação entre o perfil profissional apresentado por eles e o perfil profissional requerido/desejado pelas unidades organizacionais. |
| 33 | Utiliza ferramentas estruturadas de seleção interna (ex.: banco de currículos, banco de talentos, banco de competências, testes, etc.). |
| | |

Fonte: Elaborado pela autora a partir do Relatório de Governança e Gestão de Pessoas (BRASIL, 2016).

Para instrumentalização do questionário utilizou-se a escala *Likert* em que os respondentes apontaram o grau de concordância ou discordância com as afirmações, em uma escala de cinco categorias que variam:

**Quadro 10 – Categorias do grau de concordância e discordância.**

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Não adota a prática | Pretende adotar a prática | Adota em menor parte a prática | Adota em parte a prática | Adota em grande parte ou integralmente a prática |
| **NA** | **PA** | **AMP** | **AP** | **AGP** |

Fonte: Elaborado pela autora a partir do Relatório de Governança e Gestão de Pessoas (BRASIL, 2016).

O questionário foi disponibilizado por correio eletrônico aos 213 (duzentos e treze) colaboradores do TRT14, consistindo a população do presente estudo, composta por servidores que exercem funções gerenciais.

O questionário ficou disponível pelo período de 30 (dez) dias, e após seu encerramento foram obtidas 75 (setenta e cinco) respostas, a qual compõe a amostra para o presente estudo.

### 3.5.2 Entrevista

Por meio de entrevista não estruturada, foram entrevistados 02 (dois) gestores estratégicos da instituição com o intuito de obter a opinião destes acerca dos resultados do questionário aplicado na instituição, bem como, conhecer de que forma ocorre a governança e a gestão de pessoas na organização. A entrevista não estruturada visa obter do entrevistado o que ele considera os aspectos mais relevantes de determinado problema: as suas descrições de uma situação em estudo; saber como e por que algo ocorre, em lugar de determinar a frequência de certas ocorrências. São objetivos deste tipo de entrevista, quando realizado com

propósito investigativo: obter informações do entrevistado; conhecer a opinião do entrevistado; tratar de um problema comum (RICHARDSON, 2007 *apud* SIENA, 2007).

Com base no organograma da instituição, foram identificadas duas unidades estratégicas envolvidas no planejamento estratégico corporativo e no planejamento de gestão de pessoas. Para fins de agendamento da entrevista, foi encaminhado *e-mail* para a instituição solicitando data e hora para a realização da entrevista. A solicitação foi acompanhada de "protocolo de entrevista", cópia de questionário enviado aos colaboradores da instituição e a síntese dos resultados da pesquisa na instituição.

As entrevistas foram realizadas com os respectivos gestores da Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional e Secretaria de Gestão de Pessoas, cujas questões norteadoras foram: 1) *A instituição exerce governança de pessoas? Se sim, qual o papel da Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional e da Secretaria de Gestão de Pessoas neste processo*? 2*) De acordo com pesquisa realizada neste Regional, com base nos fatores de sucesso do TCU utilizados para aferição do índice iGovPessoas (Resultado anexo), acerca da percepção dos colaboradores quanto à governança e gestão de pessoas no TRT14, qual sua análise de gestor de uma unidade estratégica do TRT14, quais possíveis fatores que impulsionaram as percepções apresentadas*?, além de dar oportunidade aos entrevistados a apresentarem aspectos relevantes quanto ao assunto pesquisado.

### 3.5.3 Pesquisa documental

Para fins de melhor entendimento das políticas e diretrizes da instituição relacionadas à estratégia, governança e gestão de pessoas no TRT 14, foi procedida pesquisa documental no portal da *internet,* da *intranet* e banco de dados instituição. O acesso aos documentos foi realizado via *internet* e *in loco* na instituição e os principais registros encontrados seguem relacionados:

- **Composição do TRT14** - disponível em: http://www.trt14.jus.br/composicao
- **Gestão estratégica** - disponível em: http://www.trt14.jus.br/gestao-estrategica
  - Identidade Organizacional: Missão, Visão e Valores
  - Perfil Organizacional
  - Planejamento Estratégico
  - Metas Nacionais e Regionais
  - Relatório de Atividades
  - Indicadores Estatísticos

- Premiações e Certificados
- Estrutura Organizacional
- Clima Organizacional - IV Ciclo - 2014
- Carta de Serviços ao Cidadão
- Plano de Logística Sustentável

- **Relatório de Gestão** – Disponível em: http://www.trt14.jus.br/transparencia
- **Escritório de Projetos** - disponível em: http://www.trt14.jus.br/escritorio-de-projetos
  - Portfólio de Projetos: - disponível em: http://appserver1.trt14.jus.br/pop_17-18/

Projetos vinculados ao objetivo estratégico de "Maximizar a governança de pessoas":

1) Expansão do Projeto Gestão por Competências;
2) Revitalização do Banco de Talentos;
3) Política de Gestão de Pessoas;
4) Mapeamento dos Processos Prioritários da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGEP);
5) Incentivo à pós-graduação.

Banco de Ideias: registro de ideias de projetos que não foram iniciados (Parágrafo único, art. 4º da Portaria GP nº 0796, de 10/05/2017):

- **Comitês**
  - Comitê Gestor para implantação do Projeto "Gestão de Pessoas por Competências" - (Portaria GP nº 0137, de 29-01-2016) - disponível em: http://www.trt14.jus.br/comissoes
  - Rede de Governança Colaborativa do Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região - (Portaria GP nº 0766, de 8 de maio de 2017) – disponível em: http://www.trt14.jus.br/comissoes

### 3.6 Técnicas de Utilizadas para a Análise dos Dados

Para interpretação e sintetização das respostas do questionário utilizou-se no presente estudo o método qualitativo de interpretação e síntese de informação obtida por meio de escalas *Likert*, utilizando a Lógica Paraconsistente, a qual fundamenta-se, de acordo com Sanches, Meirelles e Sordi (2011), em cinco etapas, as quais estão descritas no quadro 11.

**Quadro 11 – Etapas da lógica paraconsistente.**

| | |
|---|---|
| **Etapa 1:** | Coleta de dados por meio de escalas *Likert.* |
| **Etapa 2:** | Processo de transdução que é a conversão dos dados obtidos em relação aos fatores em correspondentes graus de crença μ1 e descrença μ2. Consiste, basicamente, determinar a proporção de respostas **discordantes** e **concordantes** do fator em relação à quantidade de respostas totais do fator. |
| **Etapa 3:** | Conversão de crença μ1 e descrença μ2 em o grau de certeza (G1= μ1R - μ2R) e grau de contradição (G2 = μ1R+ μ 2R -1) utilizando rede lógica OR e AND apropriada. Os valores obtidos na etapa precedente são submetidos a uma rede lógica com conectivos OR e AND. Este trabalho fornece redes para tratamento de dois a seis fatores. A conversão é simples, bastando seguir as redes pré-definidas: nos conectivos de tipo OR a saída é o maior valor das duas entradas e nos conectivos do tipo AND a saída é o menor valor das duas entradas. Ao término desta etapa se tem os valores resultantes μ1R e μ2R o que permite calcular o grau de certeza (G1= μ1R - μ 2R) e grau de contradição (G2 = μ 1R+ μ 2R-1). |
| **Etapa 4:** | Interpretação do resultado no QUPC- Quadrado Unitário do Plano Cartesiano. Com os valores (G1, G2) é possível posicionar o par sobre o QUPC e ter uma noção de como o par se situa em relação aos dois eixos: o vertical (falsidade-verdade) e o horizontal (indeterminação-inconsistência). |
| **Etapa 5:** | Processo de normalização. Como o eixo do grau de certeza vai de [-1; 1] é possível submeter o resultado obtido a uma normalização para que o resultado final se expresse no intervalo de [0; 1]. Este processo é extremamente simples e consiste basicamente em adicionar 1 ao valor G1 ou G2 e dividir por 2. Tem-se, então, os valores normalizados G1n e G2n. Com vistas a uniformizar a linguagem propõe-se aqui uma convenção para descrever a interpretação e síntese do resultado obtido. |

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Sanches, Meirelles e Sordi (2011).

Os valores do grau de concordância (seja da proposição seja do fator) ficam no intervalo [0;100] e é conveniente haver um acordo quanto ao que é um valor fraco ou forte. Propõe-se uma interpretação que pode ser adaptada para os propósitos de concordância, com fundamento em Sanches, Meirelles e Sordi (2011), e que pode ser vista no quadro 12.

**Quadro 12: Interpretação de valores.**

| Valor de GC Frase adequada |
|---|
| 90 ou mais Uma concordância muito forte |
| 80 a + 89,99 Uma concordância substancial |
| 70 a + 79,99 Uma concordância moderada |
| 60 a + 69,99 Uma concordância baixa |
| 50 a + 59,99 Uma concordância desprezível |
| 40 a + 49,99 Uma discordância desprezível |
| 30 a + 39,99 Uma discordância baixa |
| 20 a + 29,99 Uma discordância moderada |
| 10 a + 19.99 Uma discordância substancial |
| 9,99 ou menos Uma discordância muito forte |

Fonte: Davis (1976, p.70), adaptado por Chaves, Meirelles e Sordi (2011).

**Quadro 13: Convenção para descrever a interpretação e síntese de informações obtidas por escala Likert no que concerne ao grau de certeza normalizado[1]n e ao grau de contradição normalizado[2]n.**

| Grau de certeza normalizado[1]n | | Grau de contradição normalizado[2]n | |
|---|---|---|---|
| Expressa quanto os sujeitos aderem às proposições do fator (eixo horizontal no QUPC) | | Expressa a qualidade dos dados utilizados (eixo vertical no QUPC) | |
| **Valor Observado** | **Interpretação recomendada** | **Valor Observado** | **Interpretação recomendada** |
| 0,900 ou mais | Aderência ampla | 0,900 ou mais | Dados muito contraditórios |
| 0,700 a 0,899 | Aderência substancial | 0,700 a 0,899 | Dados conflitantes |
| 0,300 a 0,699 | Aderência moderada | 0,300 a 0,699 | Dados consistentes |
| 0,100 a 0,299 | Aderência baixa | 0,100 a 0,299 | Dados incompletos |
| 0 a 0,099 | Aderência desprezível | 0 a 0,099 | Dados que são ignorados |

Fonte: Davis (1976, p.70), adaptado por Chaves (2011).

# 4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta Seção serão discutidos os resultados e realizada a análise dos dados, de acordo com os procedimentos metodológicos apresentados para a presente pesquisa.

Inicialmente serão apresentados os resultados obtidos por meio do questionário, em que será aplicado o método qualitativo da lógica paraconsistente, para validação (Sanches, Meirelles e Sordi, 2011), síntese e análise das informações quantitativas. A seguir, apresenta-se os resultados e análise da pesquisa realizada em documentos e da entrevista com gestores de unidades estratégicas da instituição TRT14.

## 4.1 Percepção dos Colaboradores quanto à Governança e Gestão de Pessoas

No quadro 14 apresenta-se a sintetização dos dados colhidos por meio de questionário, em que na 1ª coluna informa-se o nº da questão; na 2ª coluna os fatores e os textos das questões e nas demais colunas, encontra-se a identificação abreviada das possíveis respostas, de acordo com o quadro 10 e a distribuição, em números ordinais e percentuais, das 75 respostas coletadas (amostra).

**Quadro 14 – Respostas do questionário aplicado para os colaboradores da instituição.**

| Nº da Questão | FATORES DE SUCESSO | NA | PA | AMP | AP | AGP |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **1 – LIDERANÇA DA ALTA ADMINISTRAÇÃO:** | | | | | |
| **1** | Define política para avaliação de desempenho formal e individual dos gestores. | 18 | 7 | 9 | 14 | 27 |
| | | **24,00%** | **9,33%** | **12,00%** | **18,67%** | **36,00%** |
| **2** | Define política para o desenvolvimento de sucessores para as ocupações de gestão. | 38 | 1 | 14 | 12 | 10 |
| | | **50,67%** | **1,33%** | **18,67%** | **16,00%** | **13,33%** |
| | **2 – PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL:** | | | | | |
| **3** | Divulga o plano estratégico organizacional para os colaboradores. | 3 | 2 | 11 | 23 | 36 |
| | | **4,00%** | **2,67%** | **14,67%** | **30,67%** | **48,00%** |
| **4** | Avalia os resultados organizacionais alcançados em comparação ao definido no planejamento estratégico. | 7 | 5 | 15 | 20 | 28 |
| | | **9,33%** | **6,67%** | **20,00%** | **26,67%** | **37,33%** |
| | **3 – PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO:** | | | | | |
| **5** | Identifica quais são as ocupações críticas da organização. | 20 | 2 | 22 | 15 | 16 |
| | | **26,67%** | **2,67%** | **29,33%** | **20,00%** | **21,33%** |

| Nº da Questão | FATORES DE SUCESSO | NA | PA | AMP | AP | AGP |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **6** | Identifica o perfil profissional requerido/desejado para as ocupações críticas da organização. | 19 | 3 | 16 | 23 | 14 |
| | | **25,33%** | **4,00%** | **21,33%** | **30,67%** | **18,67%** |
| **7** | Identifica lacunas entre os perfis profissionais apresentados pelos colaboradores e os requeridos/desejados referentes às ocupações críticas da organização. | 22 | 2 | 21 | 19 | 11 |
| | | **29,33%** | **2,67%** | **28,00%** | **25,33%** | **14,67%** |
| | **4 - GESTÃO DA LIDERANÇA E PROCESSO SUCESSÓRIO** | | | | | |
| **8** | Define de maneira documentada e específica os perfis profissionais desejados/requeridos para as ocupações de gestão. | 18 | 2 | 16 | 20 | 19 |
| | | **24,00%** | **2,67%** | **21,33%** | **26,67%** | **25,33%** |
| **9** | Utiliza perfis profissionais desejados/requeridos (documentados) para a escolha dos gestores. | 26 | 2 | 16 | 21 | 10 |
| | | **34,67%** | **2,67%** | **21,33%** | **28,00%** | **13,33%** |
| **10** | Oferece ações educacionais de formação aos colaboradores que assumem funções gerenciais. | 11 | 2 | 18 | 22 | 22 |
| | | **14,67%** | **2,67%** | **24,00%** | **29,33%** | **29,33%** |
| **11** | Executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas de gestão. | 25 | 5 | 18 | 15 | 12 |
| | | **33,33%** | **6,67%** | **24,00%** | **20,00%** | **16,00%** |
| **12** | Estabelece metas de desempenho individuais para os gestores alinhadas com as metas organizacionais. | 25 | 7 | 15 | 18 | 10 |
| | | **33,33%** | **9,33%** | **20,00%** | **24,00%** | **13,33%** |
| | **5 – TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO** | | | | | |
| **13** | Oferece incentivos para a capacitação contínua dos colaboradores (ex.: bolsas de estudo, incentivos para obtenção de certificação, flexibilização da jornada de trabalho). | 17 | 4 | 30 | 14 | 10 |
| | | **22,67%** | **5,33%** | **40,00%** | **18,67%** | **13,33%** |
| **14** | Executa ação educacional específica para formação dos novos colaboradores. | 21 | 3 | 19 | 19 | 13 |
| | | **28,00%** | **4,00%** | **25,33%** | **25,33%** | **17,33%** |
| | **6– GESTÃO DO CONHECIMENTO** | | | | | |
| **15** | Executa processo de gestão do conhecimento, documentando e compartilhando o conhecimento com os colaboradores. | 18 | 4 | 23 | 22 | 8 |
| | | **24,00%** | **5,33%** | **30,67%** | **29,33%** | **10,67%** |
| **16** | Oferece ações educacionais ou orienta a força de trabalho em relação ao compartilhamento e difusão do conhecimento. | 10 | 4 | 27 | 23 | 11 |
| | | **13,33%** | **5,33%** | **36,00%** | **30,67%** | **14,67%** |
| | **7 – COMUNICAÇÃO** | | | | | |
| **17** | Divulga de forma ampla informações de interesse dos colaboradores. | 8 | 1 | 16 | 26 | 24 |
| | | **10,67%** | **1,33%** | **21,33%** | **34,67%** | **32,00%** |
| **18** | Envolve os colaboradores no processo de tomada de decisão, buscando produzir decisões organizacionais amplamente apoiadas. | 17 | 1 | 22 | 25 | 10 |
| | | **22,67%** | **1,33%** | **29,33%** | **33,33%** | **13,33%** |

| Nº da Questão | FATORES DE SUCESSO | NA | PA | AMP | AP | AGP |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **19** | Avalia as sugestões de melhoria da gestão recebidas dos colaboradores, oferecendo respostas sobre sua implementação ou não. | 17 | 3 | 28 | 21 | 6 |
| | | **22,67%** | **4,00%** | **37,33%** | **28,00%** | **8,00%** |
| **20** | Verifica se os colaboradores estão satisfeitos com seu nível de participação no processo de tomada de decisão organizacional. | 32 | 3 | 22 | 9 | 9 |
| | | **42,67%** | **4,00%** | **29,33%** | **12,00%** | **12,00%** |
| **21** | Realiza pesquisas junto aos colaboradores para avaliar o ambiente de trabalho da organização (ex.: pesquisa de clima organizacional ou pesquisa de satisfação). | 13 | 5 | 23 | 17 | 17 |
| | | **17,33%** | **6,67%** | **30,67%** | **22,67%** | **22,67%** |
| | **8 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO** | | | | | |
| **22** | Verifica se os colaboradores compreendem as expectativas relativas ao seu desempenho. | 25 | 5 | 22 | 16 | 7 |
| | | **33,33%** | **6,67%** | **29,33%** | **21,33%** | **9,33%** |
| **23** | Realiza avaliação de desempenho formal e individual dos colaboradores, com atribuição de nota ou conceito, vinculada ao alcance dos resultados organizacionais. | 15 | 3 | 14 | 18 | 25 |
| **24** | Comunica expressamente (feedback) aos colaboradores os aspectos positivos e/ou negativos do resultado da avaliação de desempenho. | 19 | 4 | 23 | 15 | 14 |
| | | **25,33%** | **5,33%** | **30,67%** | **20,00%** | **18,67%** |
| | **9 – RECONHECIMENTO** | | | | | |
| **25** | Executa práticas de reconhecimento por desempenho alinhadas com as metas organizacionais. | 28 | 6 | 17 | 16 | 8 |
| | | **37,33%** | **8,00%** | **22,67%** | **21,33%** | **10,67%** |
| **26** | Estabelece procedimentos e regras claras e transparentes nas práticas de reconhecimento. | 27 | 9 | 18 | 15 | 6 |
| | | **36,00%** | **12,00%** | **24,00%** | **20,00%** | **8,00%** |
| | **10 – RELAÇÃO COM OS COLABORADORES** | | | | | |
| **27** | Promove programa de qualidade de vida no trabalho. | 12 | 3 | 22 | 28 | 10 |
| | | **16,00%** | **4,00%** | **29,33%** | **37,33%** | **13,33%** |
| **28** | Promove programa de comunicação/sensibilização interna sobre a necessidade de respeito à diversidade (ex.: gênero, raça, opção sexual, opção religiosa, dentre outras). | 36 | 4 | 15 | 13 | 7 |
| | | **48,00%** | **5,33%** | **20,00%** | **17,33%** | **9,33%** |
| | **11 – PERFIL PROFISSIONAL E DE ATIVIDADES** | | | | | |
| **29** | Define perfis profissionais requeridos/desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações da organização. | 19 | 4 | 22 | 20 | 10 |
| | | **25,33%** | **5,33%** | **29,33%** | **26,67%** | **13,33%** |
| **30** | Oferece aos colaboradores, segundo as características das ocupações, autonomia para executar suas atividades. | 12 | 3 | 19 | 30 | 11 |
| | | **16,00%** | **4,00%** | **25,33%** | **40,00%** | **14,67%** |
| **31** | Oferece aos colaboradores oportunidades de realização de trabalhos desafiadores (ex.: | 14 | 5 | 27 | 22 | 7 |

| Nº da Questão | FATORES DE SUCESSO | NA | PA | AMP | AP | AGP |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | complexos, inovadores). | | | | | |
| | | **18,67%** | **6,67%** | **36,00%** | **29,33%** | **9,33%** |
| | **12 – RECRUTAMENTO E SELEÇÃO** | | | | | |
| **32** | Movimenta internamente os colaboradores com base na comparação entre o perfil profissional apresentado por eles e o perfil profissional requerido/desejado pelas unidades organizacionais. | 23 | 1 | 29 | 15 | 7 |
| | | **30,67%** | **1,33%** | **38,67%** | **20,00%** | **9,33%** |
| **33** | Utiliza ferramentas estruturadas de seleção interna (ex.: banco de currículos, banco de talentos, banco de competências, testes, etc.). | 7 | 4 | 23 | 25 | 16 |
| | | **9,33%** | **5,33%** | **30,67%** | **33,33%** | **21,33%** |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Com fundamento nos quantitativos apresentados, e aplicada a metodologia da lógica paraconsistente para validação, síntese e análise, pode-se afirmar com relação à validação das respostas, no que se refere aos componentes considerados: Liderança da alta administração, Alinhamento estratégico, Gestão da liderança e do processo sucessório, Cultura orientada para resultados e Gestão de talentos, que os dados possuem uma aderência "moderada" (grau de certeza) e podem ser considerados "consistentes" (grau de contradição).

**Quadro 15 - Resultado da Validação do Questionário.**

| Componentes do Questionário | Grau de Certeza (G1n) | Grau de Contradição (G2n) |
|---|---|---|
| **1 - Liderança da Alta Administração** | 0,503 Aderência Moderada | 0,496 Dados Consistentes |
| **2 - Alinhamento Estratégico** | 0,683 Aderência Moderada | 0,383 Dados Consistentes |
| **3 - Gestão da Liderança e do Processo Sucessório** | 0,577 Aderência Moderada | 0,483 Dados Consistentes |
| **4 - Cultura Orientada para Resultados** | 0,532 Aderência Moderada | 0,478 Dados Consistentes |
| **5 - Gestão de Talentos** | 0,594 Aderência Moderada | 0,498 Dados Consistentes |

Fonte: Elaborada pela autora, com base em Sanches, Meireles e Sordi (2011).

Por meio do Software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versão 20.0, foi realizada a correlação das variáveis estudadas e foi apurado o coeficiente de confiabilidade dos dados pelo coeficiente alfa de *Cronbach* (α). De acordo com Hair et al. (2009), o alfa de *Cronbach* é a medida mais amplamente usada para medir a consistência interna de uma

escala, sendo o limite inferior, geralmente, aceito de 0,70. Para os dados coletados obteve-se um coeficiente de confiabilidade de 0,969.

A seguir, apresenta-se a análise dos resultados do questionário, o qual teve como objetivo verificar a percepção dos colaboradores quanto à governança e gestão de pessoas da instituição. As perguntas foram agrupadas em 05 componentes: Liderança da Alta administração, Alinhamento estratégico, Gestão da liderança e do processo sucessório, Cultura orientada para resultados e Gestão de talentos. De acordo com a proposta apresentada no quadro 11, a análise das respostas foi realizada de acordo com a Etapa 2 - processo de transdução – em que consiste, basicamente, determinar a proporção de respostas **discordantes** e **concordantes** da questão em relação à quantidade de respostas totais da questão.

**COMPONENTE 1 – LIDERANÇA DA ALTA ADMINISTRAÇÃO:**

**Descrição:** A alta administração avalia, direciona e monitora a gestão de pessoas da organização.

**Quadro 16 – Fator Liderança da alta administração.**

| FATOR 1 – LIDERANÇA DA ALTA ADMINISTRAÇÃO | GC | ANÁLISE |
|---|---|---|
| Define política para avaliação de desempenho formal e individual dos gestores. | 60,66 | Uma concordância baixa |
| Define política para o desenvolvimento de sucessores para as ocupações de gestão. | 38,66 | Uma discordância baixa |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Embora haja uma "concordância baixa" dos respondentes quanto à prática da instituição: "Define política para avaliação de desempenho formal e individual dos gestores", verifica-se que para uma pequena maioria a prática é identificada como existente, mas não está clara para outros colaboradores da instituição.

Assim como não está claro para alguns colaboradores a prática de "Definir política para o desenvolvimento de sucessores para as ocupações de gestão". No componente espera-se que a alta administração da organização esteja envolvida e comprometida com as estratégias, de modo que possa promover a integração.

**COMPONENTE 2 – ALINHAMENTO ESTRATÉGICO:**

Este componente se refere como a organização define a visão, a missão e os objetivos organizacionais de longo prazo, com estabelecimento de estratégia para alcançá-los e desenvolvimento de hierarquia abrangente de planos para integrar e coordenar atividades (BRASIL, TCU, 2016). Constitui-se dos fatores planejamento organizacional e planejamento da força de trabalho.

**Quadro 17 – Fator Planejamento Organizacional.**

| FATOR 2 – PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL | GC | ANÁLISE |
|---|---|---|
| Divulga o plano estratégico organizacional para os colaboradores. | 86 | Uma concordância substancial |
| Utiliza perfis profissionais desejados/requeridos (documentados) para a escolha dos gestores. | 74 | Uma concordância moderada |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O fator **Planejamento Organizacional** foi bem avaliado pelos respondentes, os quais em sua maioria apresentou "Uma concordância substancial", entendendo que a organização divulga o plano estratégico organizacional e avalia os resultados organizacionais alcançados em comparação ao definido no planejamento estratégico, sendo este último verificado "uma concordância moderada".

**Quadro 18 – Fator Planejamento da força de trabalho.**

| FATOR 3 – PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO | GC | ANÁLISE |
|---|---|---|
| Identifica quais são as ocupações críticas da organização | 56 | Uma concordância desprezível |
| Identifica o perfil profissional requerido/desejado para as ocupações críticas da organização | 60 | Uma concordância baixa |
| Identifica lacunas entre os perfis profissionais apresentados pelos colaboradores e os requeridos/desejados referentes às ocupações críticas da organização. | 54 | Uma concordância desprezível |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O fator **Planejamento da Força de Trabalho** configura-se quando a organização identifica lacunas, em termos qualitativos e quantitativos, entre a força de trabalho existente e a necessária para a consecução da estratégia organizacional, permitindo o planejamento de ações adequadas para atender as necessidades atuais e futuras identificadas.

Nas questões apresentadas aos colaboradores, houve "uma concordância baixa" e duas "concordâncias desprezíveis". Assim, infere-se pelas respostas que há colaboradores que entendem que as referidas práticas são adotadas pela instituição em maior ou menor parte, mas para um pouco menos que a maioria, as práticas não são adotadas.

## COMPONENTE 3 – GESTÃO DA LIDERANÇA E DO PROCESSO SUCESSÓRIO:

Este componente está presente quando a organização possui capacidade de garantir a continuidade da liderança, por meio da identificação e tratamento de potenciais lacunas, bem como da implementação de programas que capturam o conhecimento organizacional e promovem a aprendizagem (BRASIL, TCU, 2016) e, para o presente estudo, foi composto pelos fatores: Gestão da Liderança e Processo Sucessório, Treinamento e Desenvolvimento e Gestão do Conhecimento.

**Gestão da Liderança e Processo Sucessório:** A organização seleciona, desenvolve e avalia seus gestores com base em perfis profissionais requeridos/desejados, assim como executa ações para garantir a disponibilidade de sucessores que apresentem esses perfis.

**Quadro 19– Fator Gestão da liderança e processo sucessório.**

| FATOR 4 - GESTÃO DA LIDERANÇA E PROCESSO SUCESSÓRIO | GC | ANÁLISE |
|---|---|---|
| Define de maneira documentada e específica os perfis profissionais desejados/requeridos para as ocupações de gestão. | 62,66 | Uma concordância baixa |
| Oferece ações educacionais de formação aos colaboradores que assumem funções gerenciais. | 70,66 | Uma concordância moderada |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Neste fator, uma maioria dos colaboradores entende que a prática de "oferecer ações educacionais de formação aos colaboradores que assumem funções gerenciais" são adotadas pela instituição, obtendo uma "concordância moderada".

Contudo não está evidente para uma parcela um pouco menor dos colaboradores de que as demais práticas do fator são adotadas pela instituição.

**Treinamento e Desenvolvimento:** a organização promove ações educacionais que contribuem para a melhoria contínua do desempenho de seus colaboradores e para o desenvolvimento dos perfis profissionais requeridos para a consecução da sua estratégia.

**Quadro 20– Fator Treinamento e desenvolvimento.**

| FATOR 5 – TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO | GC | ANÁLISE |
|---|---|---|
| Oferece incentivos para a capacitação contínua dos colaboradores (ex.: bolsas de estudo, incentivos para obtenção de certificação, flexibilização da jornada de trabalho). | 52 | Uma concordância desprezível |
| Executa ação educacional específica para formação dos novos colaboradores. | 55,33 | Uma concordância desprezível |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Neste fator, observa-se que os colaboradores percebem muito pouco o oferecimento de incentivos para a capacitação contínua e a execução de ações educacionais para a formação de novos colaboradores, considerando “uma concordância desprezível” para as duas assertivas que compõem o fator.

**Gestão do Conhecimento:** a organização disponibiliza recursos, programas e ferramentas para documentar e compartilhar o conhecimento internamente, dando suporte a consecução da sua estratégia.

**Quadro 21– Fator Gestão do conhecimento.**

| FATOR 6– GESTÃO DO CONHECIMENTO | GC | ANÁLISE |
|---|---|---|
| Executa processo de gestão do conhecimento, documentando e compartilhando o conhecimento com os colaboradores. | 55,33 | Uma concordância desprezível |
| Oferece ações educacionais ou orienta a força de trabalho em relação ao compartilhamento e difusão do conhecimento. | 63,33 | Uma concordância baixa |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Um pouco mais da maioria dos colaboradores identificam práticas adotadas pela organização voltadas à gestão do conhecimento, mas para uma parcela dos colaboradores estas práticas não são percebidas.

## COMPONENTE 4 – CULTURA ORIENTADA PARA RESULTADOS

Entende-se por Cultura Orientada para Resultados, quando a organização possui capacidade de manter uma força de trabalho de alto desempenho, por meio da utilização de sistemas de gestão do desempenho que, efetivamente, diferenciem altos de baixos níveis de desempenho, vinculando-os às metas e aos resultados planejados. Este componente é avaliado por meio dos seguintes fatores de sucesso: Comunicação e Avaliação de Desempenho, Reconhecimento e Relação com os Colaboradores.

**Comunicação:** a organização realiza ações de troca de informações e ideias com os colaboradores, por meio de métodos ou canais específicos, visando diminuir incertezas, clarificar objetivos e envolver os colaboradores nas tomadas de decisão (TCU, 2016).

**Quadro 22– Fator Comunicação.**

| FATOR 7 – COMUNICAÇÃO | GC | INTERPETAÇÃO |
|---|---|---|
| Divulga de forma ampla informações de interesse dos colaboradores. | 77,33 | Uma concordância moderada |
| Envolve os colaboradores no processo de tomada de decisão, buscando produzir decisões organizacionais amplamente apoiadas. | 61,33 | Uma concordância baixa |
| Avalia as sugestões de melhoria da gestão recebidas dos colaboradores, oferecendo respostas sobre sua implementação ou não. | 54,66 | Uma concordância desprezível |
| Verifica se os colaboradores estão satisfeitos com seu nível de participação no processo de tomada de decisão organizacional. | 38,66 | Uma discordância baixa |
| Realiza pesquisas junto aos colaboradores para avaliar o ambiente de trabalho da organização (ex.: pesquisa de clima organizacional ou pesquisa de satisfação). | 60,66 | Uma concordância baixa |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

No fator Comunicação, a maioria dos colaboradores concorda que a organização adotada práticas direcionadas à comunicação, contudo há uma discordância, embora “baixa”,

na assertiva de que a organização “verifica se os colaboradores estão satisfeitos com seu nível de participação no processo de tomada de decisão organizacional”. Ou seja, os colaboradores não identificaram, claramente, prática da instituição que avalie a satisfação destes com relação ao processo de tomada de decisão que envolva assuntos relacionados à organização.

**Avaliação de Desempenho:** a organização adota sistema de avaliação do desempenho que esteja vinculado aos resultados planejados e que diferencie altos e baixos níveis de desempenho.

**Quadro 23– Fator Avaliação de desempenho.**

| FATOR 8 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | GC | ANÁLISE |
|---|---|---|
| Realiza avaliação de desempenho formal e individual dos colaboradores, com atribuição de nota ou conceito, vinculada ao alcance dos resultados organizacionais. | 66,66 | Uma concordância baixa |
| Comunica expressamente (feedback) aos colaboradores os aspectos positivos e/ou negativos do resultado da avaliação de desempenho. | 54 | Uma concordância desprezível |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Neste fator, os colaboradores concordam que algumas práticas relacionadas à avaliação de desempenho são realizadas pela instituição, embora sejam ainda praticadas/adotadas em menor parte, ou seja, menos que 85%.

**Reconhecimento:** a organização executa ações de reconhecimento dos colaboradores e equipes com base no desempenho apresentado e nas metas organizacionais.

**Quadro 24– Fator Reconhecimento.**

| FATOR 9 – RECONHECIMENTO | GC | ANÁLISE |
|---|---|---|
| Executa práticas de reconhecimento por desempenho alinhadas com as metas organizacionais. | 43,33 | Uma discordância desprezível |
| Estabelece procedimentos e regras claras e transparentes nas práticas de reconhecimento. | 40 | Uma discordância desprezível |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Neste fator, os colaboradores percebem práticas direcionadas ao reconhecimento por desempenho e o estabelecimento de regras claras e transparentes para as práticas.

**Relações com os Colaboradores:** a organização promove a cooperação e o bom relacionamento entre colaboradores, sindicatos, associações de classe e gestores com o objetivo de melhorar o clima organizacional, as condições de trabalho, o comprometimento e, consequentemente, o desempenho.

**Quadro 25– Fator Relação com os colaboradores.**

| FATOR 10 – RELAÇÃO COM OS COLABORADORES | GC | ANÁLISE |
|---|---|---|
| Promove programa de qualidade de vida no trabalho. | 65,33 | Uma concordância baixa |
| Promove programa de comunicação/sensibilização interna sobre a necessidade de respeito à diversidade (ex.: gênero, raça, opção sexual, opção religiosa, dentre outras). | 36,66 | Uma discordância baixa |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Ações voltadas para a qualidade de vida no trabalho são percebidas pelos colaboradores, considerando o grau de concordância da questão, embora o fator seja prejudicado, ao considerarmos que poucas práticas são identificadas quanto às práticas de comunicação ou sensibilização acerca da diversidade.

## COMPONENTE 5 – GESTÃO DE TALENTOS

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

**Perfil Profissional e de Atividades**: a organização define os perfis profissionais requeridos/desejados para suas diversas ocupações, oferecendo aos colaboradores flexibilidade, autonomia e atividades desafiadoras (TCU, 2016).

**Quadro 26– Fator Perfil profissional e de atividades.**

| FATOR 11 – PERFIL PROFISSIONAL E DE ATIVIDADES | GC | ANÁLISE |
|---|---|---|
| Define perfis profissionais requeridos/desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações da organização. | 54,66 | Uma concordância desprezível |
| Oferece aos colaboradores, segundo as características | 67,33 | Uma concordância baixa |

| | | |
|---|---|---|
| das ocupações, autonomia para executar suas atividades. | | |
| Oferece aos colaboradores oportunidades de realização de trabalhos desafiadores (ex.: complexos, inovadores). | 56,66 | Uma concordância desprezível |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Neste fator, observa-se que as práticas da instituição ao oferecer autonomia para executar atividades são identificadas pelos colaboradores, ocorrendo "uma concordância baixa".

Quanto ao oferecimento de oportunidades de realizar atividades complexas e inovadoras, esta prática é percebida em menor parte, mas existem práticas identificadas pelos colaboradores.

**Recrutamento e Seleção**: a organização seleciona os colaboradores (externamente e internamente), de forma transparente e com base nas lacunas identificadas, em termos quantitativos e qualitativos, entre a força de trabalho existente e a necessária para a consecução da estratégia organizacional.

**Quadro 27– Fator Recrutamento e seleção.**

| FATOR 12 – RECRUTAMENTO E SELEÇÃO | GC | ANÁLISE |
|---|---|---|
| Movimenta internamente os colaboradores com base na comparação entre o perfil profissional apresentado por eles e o perfil profissional requerido/desejado pelas unidades organizacionais. | 48,66 | Uma discordância desprezível |
| Utiliza ferramentas estruturadas de seleção interna (ex.: banco de currículos, banco de talentos, banco de competências, testes, etc.). | 70 | Uma concordância moderada |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

No fator 12, verifica-se que a prática de movimentação interna dos colaboradores pela instituição com base no perfil profissional é pouco percebida pelos colaboradores. Por outro lado, uma maioria dos colaboradores identificam práticas adotadas pela organização ao utilizar a ferramenta de seleção interna para movimentação de colaboradores.

## 4.2 Percepção dos Gestores da Instituição quanto à Governança e Gestão de Pessoas

Para traçar a percepção dos gestores quanto à governança e gestão de pessoas na organização, inicialmente, partiu-se do diagnóstico realizado pelo TCU, apresentado no Relatório de Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas do TCU (BRASIL, 2016), posteriormente, após prévia análise dos resultados obtidos com a aplicação do questionário aos colaboradores da instituição, realizou-se entrevista com gestores das áreas de Planejamento Organizacional e Gestão de Pessoas da organização.

De acordo com o Relatório de Levantamento (BRASIL, 2016), apresentado no item 3.2.2, em que foi avaliado o índice de governança de pessoas no TRT 14, em síntese observa-se que para os gestores as práticas adotadas pelo TRT14 para governança e gestão de pessoas estão em estágio "APRIMORADO", de acordo com o método descrito no item 3.2.2.

**Figura 13 – Capacidade e estágio da instituição de acordo com o TCU.**

| Fatores do modelo de avaliação | Capacidade (%) | Estágio |
|---|---|---|
| Liderança da Alta Administração | 95,93 | Aprimorado |
| Planejamento Organizacional | 100,00 | Aprimorado |
| Planejamento da Gestão de Pessoas | 65,30 | Intermediário |
| Planejamento da Força de Trabalho | 100,00 | Aprimorado |
| Unidade de Gestão de Pessoas como Parceira Estratégica | 100,00 | Aprimorado |
| Gestão da Liderança e Processo Sucessório | 100,00 | Aprimorado |
| Treinamento e Desenvolvimento | 100,00 | Aprimorado |
| Gestão do Conhecimento | 52,92 | Intermediário |
| Comunicação | 100,00 | Aprimorado |
| Avaliação de Desempenho | 100,00 | Aprimorado |
| Relações com os Colaboradores | 100,00 | Aprimorado |
| Reconhecimento | 100,00 | Aprimorado |
| Perfil Profissional e de Atividades | 100,00 | Aprimorado |
| Recrutamento e Seleção | 100,00 | Aprimorado |
| Retenção | 15,54 | Inexistente |
| Accountability | 100,00 | Aprimorado |

Fonte: Relatório de Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas do TCU (BRASIL, 2016).

Com fundamento nas entrevistas realizadas com os gestores das áreas de Planejamento e Secretaria de Gestão de Pessoas, cujas questões norteadoras foram:

1) *A instituição exerce governança de pessoas? Se sim, qual o papel da Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional e da Secretaria de Gestão de Pessoas neste processo*?

2) *De acordo com pesquisa realizada neste Regional, com base nos fatores de sucesso do TCU utilizados para aferição do índice iGovPessoas (Resultado anexo), acerca da percepção dos colaboradores quanto à governança e gestão de pessoas no TRT14, qual sua análise de gestor de uma unidade estratégica do TRT14, quais possíveis fatores que impulsionaram as percepções apresentadas*?

Resposta do gestor de Gestão de Pessoas: informou que a governança de pessoas no TRT14 é exercida pela alta administração ao acompanhar os indicadores de desempenho e pela Secretaria de Gestão de Pessoas. Possíveis deficiências tendem a ser supridas com ações planejadas pelo TRT14, como políticas de gestão de pessoas a serem desenvolvidas a partir da Resolução 240/2016 do CNJ, a qual dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário; acompanhamento dos relatórios emitidos pelo TCU e planos de ações com o objetivo de "maximizar a governança de pessoas". Como prática do alinhamento da estratégia organizacional com a gestão de pessoas elencou algumas ações que estão diretamente ligadas à gestão de pessoas por competências, como a seleção de servidores para funções comissionadas por Edital de Seleção, em que ano de 2013 foram abertos 14 Editais de Seleção Interna por Competências no TRT14, para diversas funções: Assistente de Juiz; Calculistas: Secretário de Audiência; Assistente de Diretor; no ano de 2014 foram abertos 14 Editais de Seleção Interna por Competências: Assistente de Gabinete de Desembargador – Gabinete Dr. Ilson; no ano de 2015 foram abertos 14 Editais; no ano de 2016 foram abertos 14 Editais e no ano de 2017 foram 8 Editais abertos. Aduz que há procedimento específico para o acompanhamento do desempenho dos servidores selecionados.

Com relação ao objetivo estratégico "Maximizar a governança de pessoas", informa "*que foram criados os seguintes processos: Expansão do Projeto Gestão por Competência; Política de Gestão de Pessoas; Revitalização do Banco de Talentos e T&D 14.* ***A)*** *O "Expansão do Projeto Gestão por Competências" visa dar cumprimento da Resolução CNJ nº 192/2014, no sentido de ampliar o projeto de Gestão por Competências no âmbito do TRT14, de forma a otimizar a capacitação e lotação de servidores. O projeto está alinhado às diretrizes emanadas dos atos normativos do CSJT e CNJ e foi priorizado para os anos de 2017 e 2018 o mapeamento de competências, com o incremento no mapeamento de matrizes de cargos e funções de postos de trabalho "não gerenciais" da área judiciária, da Secretaria de Gestão de Pessoas e demais unidades de apoio do TRT. Consta também do projeto ações para a avaliação dos ocupantes das funções mapeadas; revisão das políticas de lotação e designação para funções, entre outras ações.* ***B)*** *Com relação ao Projeto "Política de Gestão de Pessoas", este tem o escopo de implantar política de gestão de pessoas com o objetivo de*

*proporcionar bem-estar, dignidade e valorização dos colaboradores. Consta do projeto a instituição de grupos de discussão (presencial e virtual) para identificação de problemas e proposição de ações de melhoria no ambiente de trabalho; reanálise do iGovPessoas; revisão da política de concessão d*e "Medalhas do Mérito Funcional", dentre outras ações. *Nos períodos de 2017 e 2018 foram priorizadas as ações para elaborar minuta de Política de Gestão e Pessoas.* ***C)*** O projeto "Revitalização do Banco de Talentos" visa dar maior *efetividade às informações disponíveis nos sistemas de RH do TRT 14. Propõe-se apresentar banco de dados fidedignos, atualizados e disponíveis para consulta tempestivamente, melhorando o processo decisório do TRT, entre outras ações. O sistema está em fase de ajustes.* ***D****) O projeto Gestão do T & Desenvolvimento, realiza-se por meio de várias ações realizadas de acordo com o Plano de Capacitação – 2017/2018. Juntamente com este projeto, há a condução do* Projeto "INCENTIVO A PÓS-GRADUAÇÃO", o qual está *alinhado ao objetivo estratégico d*e "Maximizar a Governança de Gestão de Pessoas", e tem *o propósito de promover ações de capacitação voltadas para o aprimoramento de competências técnicas e comportamentais visando à melhoria da eficiência, da eficácia e da qualidade dos serviços prestados à sociedade, incentivando os colaboradores do TRT14 a cursarem cursos de Pós-Graduação nos níveis de especialização em áreas de interesse do Órgão. O projeto está na Fase I – elaboração de Edital para o custeio de cursos de Pós-Graduação "lato sensu".*

Resposta da gestora de Planejamento: Ao ser indagada se "*a instituição exerce governança de pessoas*", a gestora da unidade de Planejamento e Desenvolvimento Institucional do TRT14 14 disse que o TRT 14, por meio da portaria 0766/2017, instituiu a Rede de Governança Colaborativa, composta por Coordenação Geral; Equipe de Gestores Estratégicos e Equipe de Gestores Ampliada. , para dentre outras atribuições: promover o alinhamento do planejamento estratégico do Regional com o planejamento estratégico do Poder Judiciário Nacional e da Justiça do Trabalho. Com relação à governança e gestão de pessoas no TRT essas são exercidas pela Unidade de Gestão de Pessoas, juntamente com a alta administração da instituição.

Na governança dos projetos vinculados ao objetivo estratégico de "maximizar a governança de pessoas", a gestora afiram que "*A Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (APDI) utiliza de formas e instrumentos de monitoramento da execução e resultados dos planos táticos do TRT, a exemplo do SIGEST, ferramenta tecnológica para a medição, monitoramento e análise das estratégias definidas pelo TRT14, para monitorar a execução e implementação dos indicadores e metas anuais para o período*

*de 2015-2020, que se encontram especificados no PEP do TRT14, como é o caso do indicador do Objetivo Estratégico de Gestão de Pessoas: Maximizar a Governança de Pessoas. Além disso, o TRT14 promove Reunião de Análise da Estratégia (RAE), nos termos da Res. CNJ n. 198/2014, trimestralmente, para acompanhamento dos resultados das metas, iniciativas e indicadores fixados, com a participação dos membros da Rede de Governança Colaborativa, oportunidade na qual são promovidos ajustes e outras medidas necessárias à melhoria do desempenho*".

Quanto à percepção da gestora entrevistada às respostas dos colaboradores, as quais diferem das percepções dos gestores: "*Salienta-se que as respostas em 2016, por ocasião do 2º levantamento realizado pelo TCU, foram informadas por outros gestores, que na época, ocupavam funções estratégicas. Apesar do conteúdo do glossário do TCU persistem interpretações que varia de acordo com a percepção e maturidade de governança dos respondente. Com referência à percepção dos colaboradores quanto às práticas adotadas ou não, verifica-se que muitas práticas direcionadas à governança e gestão de pessoas são adotadas, realizadas e disseminadas na instituição. Entretanto, pode ocorrer a situação de ausência de continuidade em algumas práticas, de acordo com a prioridade da Alta Administração, que sofre alternância a cada biênio*" .

A gestora acrescente, a título de informação, "*embora em formato diverso de 2016, novos levantamentos foram realizados pelo TCU em agosto/2017 e julho/2018, analisando IGovPessoas junto com outros temas (tecnologia, estratégia, etc). Ambos, no mesmo formato, foram respondidos pelos mesmos gestores, que registraram, em processos eletrônicos, a justificativa da percepção e o contexto no momento da resposta aos questionamentos embasados com exemplos de práticas adotadas pelo TRT14*".

Depreende-se das entrevistas com os gestores de que a nas suas percepções a governança de pessoas na instituição é realizada e é exercida pela alta administração, pela unidade de Gestão de Pessoas e por uma Rede de Governança Colaborativa, composta por Coordenação Geral; Equipe de Gestores Estratégicos e Equipe de Gestores Ampliada; que foram adotadas práticas de governança, ao eleger alguns projetos vinculados ao objetivo estratégico de "maximizar a governança de pessoas, cuja execução é monitorada por meios de *indicadores e avaliados por ocasião de Reuniões de Alinhamento da Estratégia.*

### 4.3 Percepção dos Colaboradores *versus* Gestores

De acordo com o Relatório de Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas do TCU (BRASIL, 2016), a instituição obteve o índice iGovPessoas – geral de 90,14% (TCU-2016), cujo valor corresponde, de acordo com o quadro 12, que a instituição foi avaliada na capacidade "Aprimorada".

Seguindo a metodologia apresentada no item 3.2.2, a qual pautou-se nos fundamentos e a classificação utilizada pelo TCU quanto ao nível de maturidade das instituições, foi possível classificar as respostas do questionário de acordo com a percepção apresentadas pelos respondentes e o respectivo nível de capacidade.

Para demonstrar a capacidade atribuída pelos colaboradores à prática avaliada, realizou-se o seguinte cálculo para cada questão, exemplo: **Questão 1**

1º) Somou-se todas as notas atribuídas pelos 75 colaboradores à questão, que poderia ser (0), (0,1), (0,3), (0,4) e (1,0), de acordo com os valores convencionados no quadro 5; totalizando 36 pontos num total possível de 75 pontos, se todos os colaboradores atribuíssem a nota 1,0 à questão.

2º) Considerando que cada 1,0 ponto atribuído pelo gestor à questão, equivale a 100% de capacidade, tem-se que se todos os colaboradores atribuíssem a nota de 1,0 à questão a soma máxima da questão seria de 75 pontos (100%), 36 pontos equivale a 48% da capacidade atribuída à prática, o que equivale, de acordo com o quadro 6, ao estágio da capacidade foi classificado como intermediário.

3º) A capacidade intermediária atribuída à prática, de acordo com o quadro 6, significa que sob a percepção dos colaboradores, a instituição adota em parte.

**Quadro 28 – Demonstrativo das percepções dos colaboradores e gestores.**

| **PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES** | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Nº da questão** | **Q1** | **Q2** | **Q3** | **Q4** | **Q5** | **Q6** | **Q7** | **Q8** | **Q9** | **Q10** | **Q11** |
| **Média Ponderada** | 36 | 19 | 48 | 41 | 29 | 28,3 | 25,1 | 32 | 23,4 | 36,4 | 23,9 |
| **Percentual** | 48,00% | 25,47% | 65,07% | 54,67% | 38,40% | 37,73% | 33,47% | 42,67% | 31,20% | 48,53% | 31,87% |
| **Classificação** | **Inter.** | Inicial | **Inter.** | **Inter.** | Inicial | Inicial | Inicial | **Inter.** | Inicial | **Inter.** | **Inter.** |
| **PERCEPÇÃO DOS GESTORES** | | | | | | | | | | | |
| **Nº da questão** | **Q1** | **Q2** | **Q3** | **Q4** | **Q5** | **Q6** | **Q7** | **Q8** | **Q9** | **Q10** | **Q11** |
| **Valor atribuído** | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| **Percentual** | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| **Classificação** | **Apri.** | **Apri.** | **Apri.** | **Apri.** | **Apri.** | **Apri.** | **Apri.** | **Apri.** | **Apri.** | **Apri.** | **Apri.** |

| PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Nº da questão** | **Q12** | **Q13** | **Q14** | **Q15** | **Q16** | **Q17** | **Q18** | **Q19** | **Q20** | **Q21** | **Q22** |
| **Média Ponderada** | 22,4 | 25 | 26,6 | 24,1 | 28,7 | 39,3 | 26,7 | 23,1 | 19,5 | 31,2 | 20,5 |
| **Percentual** | 29,87% | 33,33% | 35,47% | 32,13% | 38,27% | 52,40% | 35,60% | 30,80% | 26% | 41,60% | 27,33% |
| **Classificação** | Inicial | Inicial | Inicial | **Inter.** | Inicial | **Inter.** | Inicial | Inicial | Inicial | **Inter.** | Inicial |

| PERCEPÇÃO DOS GESTORES | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Nº da questão** | **Q12** | **Q13** | **Q14** | **Q15** | **Q16** | **Q17** | **Q18** | **Q19** | **Q20** | **Q21** | **Q22** |
| **Valor atribuído** | 1 | 1 | 1 | 0,1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| **Percentual** | 100% | 100% | 100% | 52% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| **Classificação** | **Apri.** | **Apri.** | **Apri.** | **Inter.** | **Apri.** | **Apri.** | **Apri.** | **Apri.** | **Apri.** | **Apri.** | **Apri.** |

| PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Nº da questão** | **Q23** | **Q24** | **Q25** | **Q26** | **Q27** | **Q28** | **Q29** | **Q30** | **Q31** | **Q32** | **Q33** |
| **Média Ponderada** | 36,7 | 27,3 | 20,1 | 18,3 | 28,1 | 17,1 | 25 | 29 | 24,4 | 21,8 | 33,3 |
| **Percentual** | 48,93% | 36,40% | 26,80% | 24,40% | 37,47% | 22,80% | 33,33% | 38,67% | 32,53% | 29,07% | 44,40% |
| **Classificação** | **Inter.** | **Inter.** | Inicial | Inicial | Inicial | **Inter.** | Inicial | **Inter.** | Inicial | Inicial | **Inter.** |

| PERCEPÇÃO DOS GESTORES | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Nº da questão** | **Q23** | **Q24** | **Q25** | **Q26** | **Q27** | **Q28** | **Q29** | **Q30** | **Q31** | **Q32** | **Q33** |
| **Valor atribuído** | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| **Percentual** | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| **Classificação** | **Apri.** | **Apri.** | **Apri.** | **Apri.** | **Apri.** | **Apri.** | **Apri.** | **Apri.** | **Apri.** | **Apri.** | **Apri.** |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Comparando cada questão à capacidade atribuída pelos gestores, de acordo com o Relatório de Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas do TCU (BRASIL, 2016), e a capacidade atribuída pelos colaboradores, calculada a partir das percepções dos colaboradores, pode-se verificar que as percepções diferem quanto ao estágio das práticas. Para os gestores da instituição pesquisada as práticas de governança e gestão de pessoas estão em estágio APRIMORADO, ou seja, na percepção dos gestores as práticas são adotadas em mais de 85% ou integralmente na instituição, ao passo que os colaboradores não possuem a mesma percepção, entendendo que as práticas estão sendo adotadas para menos em parte, menos de 85% da instituição, encontrando-se nos estágios inicial ou intermediário.

Em um contexto geral, ao aplicar índice iGovPessoas por FATOR DE SUCESSO, pode-se constatar que a percepção dos colaboradores, em sua maioria, é que as práticas realizadas estão em estágio INICIAL.

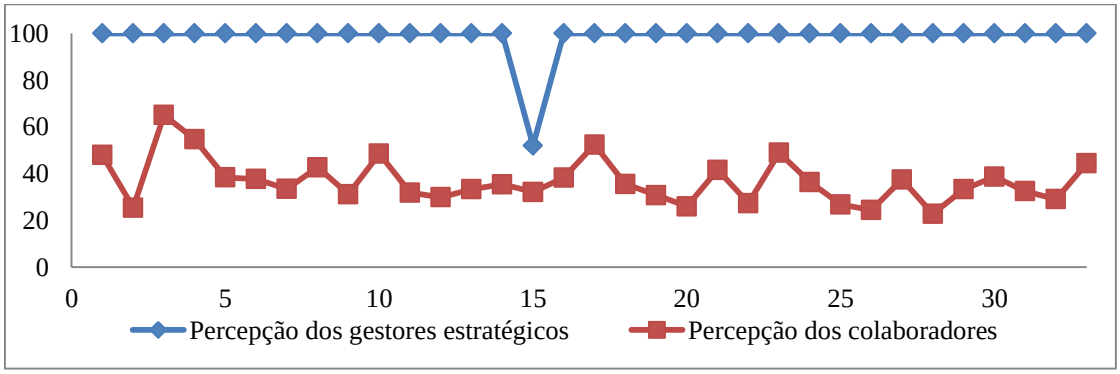
**Quadro 29 – Comparativo das percepções dos colaboradores e gestores.**

| Fatores de sucesso | Capacidade (%) atribuída pelos gestores | Estágio | Capacidade (%) atribuída pelos colaboradores | Estágio |
|---|---|---|---|---|
| Liderança da Alta Administração | 95,93 | Aprimorado | 36,74 | Inicial |
| Planejamento Organizacional | 100 | Aprimorado | 59,87 | Intermediário |
| Planejamento da Força de Trabalho | 100 | Aprimorado | 36,53 | Inicial |
| Gestão da Liderança e Processo Sucessório | 100 | Aprimorado | 36,83 | Inicial |
| Treinamento e Desenvolvimento | 100 | Aprimorado | 34,4 | Inicial |
| Gestão do Conhecimento | 52,92 | Intermediário | 35,20 | Inicial |
| Comunicação | 100 | Aprimorado | 37,28 | Inicial |
| Avaliação de Desempenho | 100 | Aprimorado | 37,55 | Inicial |
| Reconhecimento | 100 | Aprimorado | 25,6 | Inicial |
| Relação com os colaboradores | 100 | Aprimorado | 30,14 | Inicial |
| Perfil Profissional e de Atividades | 100 | Aprimorado | 34,84 | Inicial |
| Recrutamento e Seleção | 100 | Aprimorado | 36,74 | Inicial |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Diante dos resultados e análises apresentados, a partir dos dados constantes no quadro 29, foi possível construir o gráfico 1, em que se faz um comparativo direto do alinhamento das duas percepções acerca da governança e gestão de pessoas na instituição.

**Gráfico 1 - Percepção gestores *versus* percepção colaboradores**




Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Verifica-se uma “lacuna” entre a percepção dos gestores e colaboradores da instituição acerca da gestão e governança de pessoas. Na percepção gerencial a instituição adota mais de 85% ou adota totalmente práticas descritas nas questões, mas essa percepção não é compartilhada pelos colaboradores.

# 5 CONCLUSÕES

Verifica-se pelas teorias apresentadas no presente estudo que há uma diversidade conceitual envolvendo o tema alinhamento, gestão e governança de pessoas. Em cada modelo identificam-se visões acerca de como desenvolver o alinhamento, sobre quais elementos e processos gerenciais devem ser considerados.

Ao definir a estratégia corporativa a organização deve concentrar especial atenção na sua implementação (execução). De acordo com Kaplan e Norton (2001), ainda que bem formulada, as possibilidades de fracasso de uma estratégia são enormes, em razão de que a maior dificuldade está na sua implementação, estimando-se que a taxa de insucesso varia de 70% a 90% (KAPLAN; NORTON, 2001).

No presente estudo foram identificadas algumas ações implementadas pela instituição que demonstram a existência de práticas alinhadas com a estratégia, focadas na governança e gestão de pessoas, como a adoção do modelo de gestão de pessoas por competências para direcionar as ações relativas aos recursos humanos; a implementação de mecanismo de seleção de colaboradores com base na GPC e o monitoramento e a avaliação por meio de indicadores de desempenho e reuniões de alinhamento da estratégia.

Quanto à governança de pessoas, pode-se inferir, a partir das percepções dos gestores, que esta é exercida de forma compartilhada na instituição. Embora seja uma forma válida de governança, observa-se que, de acordo com Kaplan e Norton (2006), para que haja sinergia é necessário que haja mais do que conceitos e uma estratégia. É necessário que alguém, diretamente, se responsabilize pelo alinhamento de toda a organização, e este papel deve recair sobre uma unidade de gestão de pessoas que atue de forma estratégica, agindo diretamente na governança de pessoas junto às unidades de funcionais da instituição.

A partir das pesquisas documentais realizadas, constatou-se a existência de uma vasta formalização de políticas, diretrizes, estruturas organizacionais, processos e mecanismos de controle que visam a assegurar na instituição que as decisões e as ações relativas à gestão de pessoas estejam alinhadas às necessidades da organização, contribuindo para o alcance das suas metas, como a eleição dos 04 projetos prioritários para o alcance do objetivo estratégico "Maximizar a governança de pessoas". Contudo, confirmando a percepção dos colaboradores da instituição, muitas práticas foram iniciadas, mas não foram concluídas ou somente aplicadas em parte na organização.

Conclui-se, a partir das percepções dos colaboradores quanto aos resultados advindos do alinhamento da estratégia institucional e a governança e gestão de pessoas que estas

diferem da percepção dos gestores estratégicos da instituição. Para estes as práticas de governança e gestão de pessoas estão em estágio “aprimorado”, ou seja, na percepção dos gestores as mencionadas práticas são adotadas em grande parte ou integralmente na instituição, ao passo que os colaboradores não possuem a mesma percepção, pois para estes as práticas estão sendo adotadas para uma pequena e menor parte da instituição, encontrando-se no estágio “inicial”. É preciso que os colaboradores percebam o impacto do seu trabalho no trabalho das demais pessoas, pois se estes somente realizam suas atividades e atingem as metas, provavelmente estão contribuindo pouco para a organização (DUTRA, 2017). Desse modo, se as práticas adotadas pela organização não são percebidas por seus colaboradores, pode-se inferir que não está ocorrendo a sinergia esperada, a qual advém do resultado de um bom alinhamento estratégico.

Na instituição, para que seja possível assegurar alinhamento organizacional a partir da percepção dos colaboradores e gestores estratégicos, especificamente em relação à governança e gestão de pessoas, é fundamental que a liderança apoie totalmente o modelo GPC, elegendo-o como direcionar de todas as ações de gestão de pessoas, e as práticas sejam validadas por todos os gestores da instituição, de modo que a cultura se estabeleça e sejam estas práticas facilmente percebidas por seus colaboradores. Esse alinhamento entre a estratégia organizacional e as práticas de gestão de pessoas, bem como a sinergia entre as políticas e ações dos vários subsistemas de gestão de pessoas, gera consistência interna da estratégia, ou seja, um impacto positivo cumulativo dessas políticas e ações sobre o desempenho organizacional (FISCHER, 2002).

Outro ponto acerca da promoção de sinergia institucional, é considerar a gestão de pessoas como responsabilidade de todos os gestores da organização e que a unidade de gestão de pessoas da instituição atue não somente com foco no controle de pessoal e em procedimentos administrativos, mas seja capaz de desenvolver processos focados em resultados e de fornecer o suporte necessário para que a organização possa alinhar o perfil e as competências dos servidores às estratégias organizacionais. É importante que a unidade de RH atue de forma estratégica orientando o desenvolvimento de líderes e ajudando a moldar a cultura organizacional. Ao desenvolver esses ativos intangíveis garante-se o alinhamento com a estratégica corporativa, pois os líderes precisam compreender e apoiar a estratégia e promover os valores que reforçam a estratégia (CAMÕES, 2014).

Fundamentada no referencial teórico e nos resultados da presente pesquisa, a resposta ao questionamento “*Como ocorre o alinhamento entre a estratégia, governança e gestão de pessoas em uma organização pública*?”, infere-se que este ocorre quando a estratégia

delineada pela instituição para a gestão de pessoas é amplamente compartilhada por toda a instituição, de modo que os colaboradores tenham conhecimento das diretrizes, objetivos e planos estratégicos e se sintam motivados para ajudar as unidades da organização na sua implementação e consigam identificar as práticas adotadas. É de fundamental importância que todos os gestores se comprometam com a gestão e a governança de pessoas, e não somente a unidade de gestão de pessoas, para que sejam geradas sinergias, fruto de um esforço conjunto, as quais devem ser definidas pela alta administração e realizadas nas unidades. Que a governança seja exercida não só pela alta administração, Comissões e Controle Interno da instituição, mas também por cada gestor a fim de garantir que a organização alcance os resultados pretendidos, agindo no interesse público em todos os momentos.

Com relação às limitações do presente estudo, este foi fundamentado no Relatório de Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas (BRASIL, 2016) e nas respostas do questionário aplicado aos colaboradores da instituição. Os dados foram obtidos com base no índice iGovPessoas e, considerando os registros apontados pelo TCU, o mencionado índice não é uma medida precisa da governança de pessoas das organizações.

De acordo com TCU, 2016, o índice deve ser compreendido apenas como uma referência ou um instrumento de autoavaliação da capacidade na área. Justifica-se a razão da necessária parcimônia que os índices calculados se baseiam, exclusivamente, nas respostas fornecidas pelas respondentes a um questionário e não são capazes de contemplar todas as variáveis que interferem na capacidade das organizações de governarem as pessoas. Possivelmente se fossem incluídos no questionário outros indicadores de boa governança, o valor do índice poderia ser diferente. Quanto ao questionário, conforme Gil (2002), pode ocorrer limitações em razão de sua instrumentalidade, como impedir o auxílio quando algo não é entendido; impedir o conhecimento das circunstâncias em que foi respondido e limitar o número de perguntas.

**REFERÊNCIAS**

ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na administração pública - Um breve estudo sobre a experiência internacional recente**. 52 p. (Cadernos ENAP; n. 10). 1997.

ALEXANDRINO, Marcelo. PAULO, Vicente. **Direito Administrativo Descomplicado**. 23ª ed. rev. e atual. São Paulo, Método, 2015.

AMARAL, R. M. **Desenvolvimento e aplicação de um método para o mapeamento de competências em inteligência competitiva**. 2006. 209 f. Dissertação Mestrado em Engenharia da Produção – UFSC – São Carlos, 2006.

_____. **Gestão de pessoas por competências em organizações públicas. XV Seminário de Bibliotecas Públicas**. São Paulo 2006. Disponível em < http://200.136.214.89/nit/refbase/arquivos/amaral/583_Amaral.pdf> Acesso em 20 de maio de 2018.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas (RAE), São Paulo, v.41, n.1, p.08-15, jan./mar. 2001.

BOSQUETTI, M. A. **Gestão de pessoas, estratégia e performance organizacional: um estudo internacional de multicasos.** 2009. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 70 de 18 de março de 2009**. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs_cnj/ resolucao/rescnj _70.pdf> . Acesso em: 13 de março de 2018.

BRASIL. CNJ/CEAJUD. **Gestão por competências passo a passo: um guia de implementação.** Coordenação: Conselho Nacional de Justiça (CNJ)**.** Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJUD) - Brasília: CNJ, 2016.

BRASIL. Resolução n. 198/CNJ, de 16 de junho de 2014. **Conselho Nacional de Justiça. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências**. Disponível em: <http:// http://www.cnj.jus.br/atos-normativos?documento=2029>. Acesso em: 13 de março de 2018.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, BRASIL, 1988. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 13 de março de 2018.

BRASIL. **Decreto-lei 200, de 25 de fevereiro de 1967: dispõe sôbre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a reforma administrativa e dá outras**

**providências**, 1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm>. Acesso em: Acesso em: 13 de março de 2018.

BRASIL. Decreto 5.707/2006, de 23 de fevereiro de 2006**: Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm>. Acesso em: 13 de março de 2018.

BRASIL**. Relatório de Atividades do Conselho Superior da Justiça do Trabalho. 2013.** Disponível em: <http://www.csjt.jus.br/c/document_library/get_file? uuid=8fcf0bc7-edb1-4cf2-bd75-3fa5870c36ee&groupId=955023>. Acesso em: 13 de março de 2018.

BRASIL. Resolução n. 092/CSJT, de 12 de março de 2012. **Conselho Superior da Justiça do Trabalho**. Dispõe sobre as diretrizes básicas para a implantação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus. Disponível em: < https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/20716/2012_res0092_csjt_rep02_atualizado.pdf?sequence=10&isAllowed=y>. Acesso em: 13 de março de 2018.

BRASIL. Resolução n. 145/CSJT, de 28 de novembro de 2014. **Conselho Superior da Justiça do Trabalho**. Aprova o Plano Estratégico do Conselho Superior da Justiça do Trabalho para o período de 2015 a 2020 e dá outras providências. Disponível em: <http://www.csjt.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=ac2e46ba-1312-4a16-8dc6-979fd229a1fd&groupId=955023 >. Acesso em: 13 de março de 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. (2011). **Normas de Auditoria do Tribunal de Contas da Uni**ão. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/fiscalizacao_controle/normas_auditoria/BTCU-ESPECIAL-12-de-05-07-20112011%20Normas%20de%20 Auditoria_0.pdf>. Acesso em: 13 de março de 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública / Tribunal de Contas da União**. Versão 2 - Brasília: TCU; Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

BRASIL. Tribunal de Contas da União - TCU. **Relatório de Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas.** Brasília: TCU; Secretaria de Fiscalização de Pessoal, 2016. Disponível em: <http://portal.tcu.gov.br/unidades/secretaria-de-fiscalizacao-de-pessoal/perfil-de-governanca-de-pessoas/>. Acesso em 5 de mar. 2018.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região. **Plano Estratégico 2015 - 2020. Poder Judiciário Federal, 2015**. BRASIL. Disponível em: <http://www.trt14.jus.br/documents/10157/be0cb090-721c-49d9-bead-079c1e84850a>. Acesso em: 13 de março de 2018.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região**. Relatório de Atividades - 2017 Poder Judiciário Federal, 2017**. BRASIL. Disponível em: < http://www.trt14.jus.br/documents/10157/bf5194a4-73b4-411e-813b-d8deb9e431b5>. Acesso em: 13 de março de 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública / Tribunal de Contas da União**. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Ed. 7ª. Editora FGV. Rio de Janeiro, 1998. http://editora.fgv.br/reforma-do-estado-e-administracao-publica-gerencial_1

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. **Estudos em gestão pessoas no serviço público** /organizado por Marizaura Reis de Souza Camões, Diogo Ribeiro da Fonseca e Valéria Porto. — Brasília: ENAP, 2014. 142 p. (Cadernos ENAP, 37).

CARBONE, P.P.; BRANDÃO, H.P.; LEITE, J.B.; VILHENA, R.M. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CARNEIRO, A. de F.; SILVA NETO, J. M. da. **Competências essenciais dos profissionais contábeis em face da nova contabilidade pública sob a perspectiva dos contadores de Rondônia**. Revista Gestão, Finanças e Contabilidade, v. 5, n. 3, 2015.

CAMARGOS, M. A. DIAS, A. T. **Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: Uma Síntese Teórica**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, nº 1, janeiro/março 2003.

CAMARGOS, M. A. BARBOSA, F. V. **Fusões e Aquisições de Empresas Brasileiras: Criação de Valor e Sinergias Operacionais**. Revista de Administração de Empresas (RAE), São Paulo, v. 49, nº 2, 2009.

CHORN, Norman H. **The "alignment" theory: creating strategic fit.** In. Management Decision, v. 29, n. 1, p. 20-24, 1991.

CIBORRA, Claudio U. **De profundis? Deconstructing the concept of strategic alignment**. In. Scandinavian Journal of Information Systems, v. 9, n. 1, p. 67-82, 1997.

CIPFA. Chartered Institute of Public Finance and Accountancy. **The good governance standard for public services**, 2004. Disponível em < https://www.jrf.org.uk/sites/default/files/jrf/migrated/files/1898531862.pdf>. Acesso em 23 de abril de 2018.

COLETÂNEA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL (CGPM). **Nova Administração Pública: Gestão Municipal e tendências contemporâneas**. Brasília: CNM, 2008. Disponível em < https://www.cnm.org.br/cms/biblioteca_antiga/06%20Nova%20Administração%20Pública.pdf>. Acesso em: 21 de março de 2018.

COSTA, Maria A. N. **Sinergia e Capital Social na Construção de Políticas Sociais: A Favela da Mangueira no Rio de Janeiro**. Revista de Sociologia e Política nº 21: 147-163, Nov. 2003

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Booking: Artimed, 2010.

DUTRA, J. S.; HIPOLITO, J. M. A.; SILVA, C. M. **Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações**. Revista de Administração Contemporânea, v.1, jan.- mar. 2000.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2017.

FERNANDES, Aguinaldo Aragon; ABREU, Vladimir Ferraz. **eBook: Implantando a governança de TI: da estratégia a gestão dos processos e serviços**. 4. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. São Paulo: PPGA/FEA=USP, 1998. Tese de doutorado. Disponível em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12132/tde-03042009-125228/en.php> acessado em 20-5-2018.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: LIMONGI-FRANÇA, A. C. et al. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais: o caso da Indústria Brasileira de plástico**. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA Jr., M. M. (Org.). Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001. p. 189-210.

FREITAS, C. A. S. **Auditoria de gestão e estratégia no setor público**. Revista do Serviço Público, 4(out/dez.), 57-69, 2001.

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

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, v. 5, n. 61, p. 16-17, 2002.

GREEN, P.C. **Desenvolvendo Competências Consistentes: Como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais**. Qualitymark, 1999.

GUIMARÃES, T. **A nova administração pública e a abordagem da competência**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, maio/jun. 2000.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados**. Bookman, 6° ed., Porto Alegre, 2009.

HENDERSON, John C.; VENKATRAMAN, N. **Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations**. In. IBM Systems Journal, v. 32, n. 1, p. 4-16, 1993.

IFAC. International Federation of Accountants. **Good Governance in the public Sector, 2014**. Disponível em: <https://www.ifac.org/publications-resources/international-framework-good-governance-public-sector>. Acesso em 23 de abril de 2018.

ILES, P. A. **Achieving strategic coherence in HRD through competence-based management and organization development**. Personal Review, v. 22, n. 6, MCB, University Press, Bradford, 1993.

KAPLAN, R. S; NORTON D. P**. A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment**. Harvard Business School Press, Boston, 2001.

_____. **Alinhamento – Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. (2006). Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. 15ª tiragem. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

KISSLER, L. HEIDEMANN, F. G. **Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade?** Revista de Administração Pública - RAP. Rio de Janeiro 40(3): 479-99, Maio/Jun. 2006.

LACOMBE, M. B. **Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas e a relação com o desempenho organizacional: um estudo com as maiores empresas brasileiras**. Relatório de pesquisa. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2006.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6. Ed. Porto Alegre. Bookman, 2012.

MILLER, D. **The generic strategy trap**. Journal of Business Strategy, p. 37-41, Jan./Feb. 1992.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases**. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 1991.

MINTZBERG, H.; LAMPEL J.; AHSLTRAND, B. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MUNCK, L.; MUNCK, M. M. G; SOUZA, R. B. **Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação**. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 12, n. 1, 2011.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. **Gestão Pública: gestão pública aplicada: União, Estados e Municípios, gestão pública no Brasil, de JK à Lula, gestão orçamentária e financeira, a gestão fiscal responsável, tributação e orçamento, tópicos especiais em contabilidade pública, gestão das contas nacionais, gestão ecológica e ambiental**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

OCDE. **Organization for Economic Co-operation and Development**, 2013. Disponível em http://www.oecd.org. Acesso em: 2 de outubro de 2017.

OLIVEIRA, Márcia Regina de. **Avaliação de gestores baseada na gestão por competências: o caso de uma empresa de alta tecnologia**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Taubaté, Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação, 2007.

OLIVEIRA, Fátima Bayma de; SANT'ANNA, Anderson de Souza; VAZ, Samir Lofti. **Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro**. Revista de Administração Pública-RAP, v. 44, n. 6, 2010.

OLIVEIRA, Letícia de. **A Estratégia Organizacional na Competitividade: Um estudo Teórico**. Revista Eletrônica de Administração, [S.l.], v. 10, n. 4, ago. 2004.

PETERAF, Margaret; REED, Randal**. Managerial discretion and internal alignment under regulatory constraints and change**. In. Strategic Management Journal, v. 28, n. 11, p.1089-1112, 2007.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. 2005.

PORTER, M. **What is strategy**. Harvard Business Review, v. 74, n. 6, p. 61-78, Nov./Dec. 1996.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, v. 68, n. 3, p. 79-93, 1990.

PRIETO, Vanderli C.; CARVALHO, Marly M. de. **Análise das contribuições de diferentes modelos para o alinhamento estratégico**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 30, 2006, Salvador. Anais..., 2006.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M.; FISCHMANN, A. A. **Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico**. Produção, v. 19, n. 2, maio/ago. 2009, p. 317-331

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por Competências - Ferramentas para atração e captação de talentos humanos**. Editora QualityMark, 2008.

ROCHA. Joséilton Silveira da Rocha. ALBUQUERQUE. Kátia Silene Lopes de Souza. **Princípios das organizações focalizadas na estratégia: o processo de implementação das estratégias do governo do estado da Bahia** . Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade; Senhor do Bonfim Vol. 1, Iss. 1, (Jan/Dec 2011): 48-57.

SANCHES, C. MEIRELES, M. SORDI, J. O. de. **Análise Qualitativa Por Meio da Lógica Paraconsistente: Método de Interpretação e Síntese de Informação obtida Por Escalas Likert**. Anais do Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, João Pessoa, PB, Brasil, p. 3.

SÁTYRO, W. C; CONTADOR, J. C; FERREIRA, A.A. **Afinal, o que é alinhamento estratégico?** In. SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS - SIMPOI, 17, 2014, São Paulo. Anais…, 2014.

SEVIC, Z. (2004). **Accounting Aspects of "New Public Management": Accrual Accounting in the Public Sector**. The Journal of Finance and Management in Public Services, 4 (1), 51- 66.

SIENA, Osmar. **Normas para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos: projeto, monografia, dissertação e artigo**. Porto Velho: [s.n.], 2011.

SILVA, F. M; MELLO, S. P. T. **A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões a partir de casos do setor público**. Revista do Serviço Público. Brasília. Vol. 62 (2): 167-183, Ed. 2, 2011.

SILVEIRA, Victor N. S. **Alinhamento Estratégico e Gestão Estratégica de Pessoas: Análise Conceitual e Perspectivas Teóricas**. Pretexto, Vol.15(4), pp.114-133, 2015.

SOUZA, Regina Luna Santos de. **Gestão por competências no governo federal brasileiro: experiência recente e perspectivas**. In: Trabalho apresentado ao IX Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. 2004.

TILLES, Seymour**. How to evaluate a corporate strategy**. Harvard Business Review, Boston, v. 41, n. 4, p. 111-121, July/Aug. 1963. https://hbr.org/product/how-to-evaluate-corporate-strategy/63411-PDF-ENG.

VENKATRAMAN, N.; CAMILLUS, John C. **Exploring the concept of 'fit' in strategic management. In. Academy of Management Review**. v. 9, n.3, p. 513-525, 1984.

VENKATRAMAN, N. **The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence**. In. Academy of Management Review, v. 14, n. 3, p. 423-444, 1989.

VIEIRA, J. L. M.; PINHEIRO, I. A. **Contribuições do Conselho Nacional de Justiça para a gestão do Poder Judiciário**. In: Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), 32., 2008, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso - planejamento e métodos**. 3ª. ed. São Paulo: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A – Questionário aplicado aos colaboradores da instituição.

**Título: Percepção dos colaboradores acerca da governança e gestão de pessoas na instituição**

Prezados,

Como parte integrante de um trabalho de dissertação de Mestrado em Administração, realizado pela Universidade Federal de Rondônia, apresento o presente QUESTIONÁRIO com o objetivo de avaliar as percepções dos colaboradores sobre as práticas realizadas no âmbito do Tribunal relacionadas à governança e gestão de pessoas.

Não existem respostas certas ou erradas, por isso sugiro que ao ler as perguntas tente identificar práticas (ações) concretas realizadas no âmbito do Tribunal nos últimos 03 anos que sustentem a sua resposta.

O anonimato dos respondentes será preservado e as informações obtidas serão utilizadas apenas para fins acadêmicos (dissertação de Mestrado).

A presente pesquisa foi autorizada pela administração do Tribunal (PROAD 20834/2017).

Desde já agradeço o seu apoio e estarei disponível para qualquer esclarecimento:

Tel.: 9 9906-4470

Email: liduina.landim@trt14.jus.br

NOTA EXPLICATIVA:

Não adota a prática: A organização se enquadra em uma das situações a seguir: a) ainda não discutiu a adoção da prática; b) discutiu a adoção da prática, mas ainda não há decisão expressa para adotá-la; c) discutiu a adoção da prática e não pretende adotá-la.

Pretende adotar a prática: A organização se enquadra em uma das situações a seguir: a) decidiu expressamente adotar a prática; b) iniciou a elaboração de um plano de ação que abrange o processo, o cronograma e os responsáveis pela implementação da prática (existem esboços do plano de ação ou parte dele); c) concluiu e aprovou a versão final do plano de ação, mas não iniciou a sua implementação.

Adota em menor parte a prática: A organização se enquadra em uma das situações a seguir: a) adota a prática em estudo experimental ou piloto; e/ou b) adota a prática: i) em pequena parte da organização (em até 15% da organização*); e/ou ii) para pequena parte dos colaboradores e/ou gestores (para até 15% dos colaboradores e/ou gestores*); e/ou iii) em pequena parte das situações em que sua aplicação é possível (em até 15% das situações*). *Como referência

Adota em parte a prática: A organização se enquadra em uma das situações a seguir: a) adota a prática: i) em parte da organização (em 15% a 85% da organização*); e/ou ii) para parte dos colaboradores e/ou gestores (para 15% a 85% dos colaboradores e/ou gestores*); e/ou iii) em parte das situações em que sua aplicação é possível (em 15% a 85% das situações*). *Como referência

Adota em grande parte ou integralmente a prática: A organização se enquadra nas situações a seguir: a) adota a prática: i) em grande parte (em mais de 85% da organização*) ou na totalidade da organização; e/ou ii) para grande parte (para mais de 85% dos colaboradores e/ou gestores*) ou para a totalidade dos colaboradores e/ou gestores; e/ou iii) em grande parte (em mais de 85%*) ou na totalidade das situações em que sua aplicação é possível; b) e dispõe de documentação específica ou evidência da implementação em grande parte ou integral da prática, permitindo uma revisão do seu desenho e da sua execução; c) e a periodicidade da prática está definida e é respeitada – quando aplicável. *Como referência

**Observando as práticas de governança e gestão de pessoas nos últimos 03 anos (2015 a 2017), a organização:**

| A organização: | Nível de adoção da prática | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Não adota a prática | Pretende adotar a prática | Adota em menor parte a prática | Adota em parte a prática | Adota em grande parte ou integralmente a prática |
| 1. Define política para avaliação de desempenho formal e individual dos gestores. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 2. Define política para o desenvolvimento de sucessores para as ocupações de gestão. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 3. Divulga o plano estratégico organizacional para os colaboradores. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 4. Avalia os resultados organizacionais alcançados em comparação ao definido no planejamento estratégico. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 5. Identifica quais as ocupações críticas da organização. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 6. Identifica o perfil profissional requerido/ desejado para as ocupações críticas da organização. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 7. Identifica lacunas entre os perfis profissionais apresentados pelos colaboradores e | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| os requeridos/ desejados referentes às ocupações críticas da organização. | | | | | |
| A organização: | Nível de adoção da prática | | | | |
| | Não adota a prática | Pretende adotar a prática | Adota em menor parte a prática | Adota em parte a prática | Adota em grande parte ou integralmente a prática |
| 8. Define de maneira documentada e específica os perfis profissionais desejados/requeridos par a as ocupações de gestão. | | | | | |
| 9. Utiliza perfis profissionais desejados/requeridos (do cumentados) para a escolha dos gestores**.** | | | | | |
| 10. Oferece ações educacionais de formação aos colaboradores que assumem funções gerenciais. | | | | | |
| 11. Executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas de gestão**.** | | | | | |
| 12. Estabelece metas de desempenho individuais para os gestores alinhadas com as metas organizacionais. | | | | | |
| 13. Oferece incentivos para a capacitação contínua dos colaboradores (ex. bolsas de estudo, incentivos para obtenção de certificação, flexibilização da jornada de trabalho). | | | | | |
| 14. Executa ação educacional específica para formação dos novos colaboradores. | | | | | |
| 15. Executa processo de gestão do conhecimento, documentando e compartilhando o conhecimento com os colaboradores. | | | | | |

| A organização: | Nível de adoção da prática | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Não adota a prática | Pretende adotar a prática | Adota em menor parte a prática | Adota em parte a prática | Adota em grande parte ou integralmente a prática |
| 16. Oferece ações educacionais ou orienta a força de trabalho em relação ao compartilhamento e difusão do conhecimento. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 17. Divulga de forma ampla informações de interesse dos colaboradores. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 18. Envolve os colaboradores no processo de tomada de decisão, buscando produzir decisões organizacionais amplamente apoiadas. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 19. Avalia as sugestões de melhoria da gestão recebidas dos colaboradores, oferecendo respostas sobre sua implementação ou não. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 20. Verifica se os colaboradores estão satisfeitos com seu nível de participação no processo de tomada de decisão organizacional. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 21. Realiza pesquisas junto aos colaboradores para avaliar o ambiente de trabalho da organização (ex. pesquisa de clima organizacional ou pesquisa de satisfação). | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 22. Verifica se os colaboradores compreendem as expectativas relativas ao seu desempenho. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 23. Realiza avaliação de desempenho formal e individual dos colaboradores, com atribuição de nota ou conceito, vinculada ao alcance dos resultados organizacionais. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

| A organização: | Nível de adoção da prática | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Não adota a prática | Pretende adotar a prática | Adota em menor parte a prática | Adota em parte a prática | Adota em grande parte ou integralmente a prática |
| 24. Comunica expressamente (feedback) aos colaboradores os aspectos positivos e/ou negativos do resultado da avaliação de desempenho. | | | | | |
| 25. Executa práticas de reconhecimento por desempenho alinhadas com as metas organizacionais. | | | | | |
| 26. Estabelece procedimentos e regras claras e transparentes nas práticas de reconhecimento. | | | | | |
| 27. Promove programa de qualidade de vida no trabalho. | | | | | |
| 28. Promove programa de comunicação /sensibilização interna sobre a necessidade de respeito à diversidade (ex. gênero, raça, opção sexual, opção religiosa, dentre outras). | | | | | |
| 29. Define perfis profissionais requeridos/ desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações da organização. | | | | | |
| 30. Oferece aos colaboradores, segundo as características das ocupações, autonomia para executar suas atividades. | | | | | |
| 31. Oferece aos colaboradores oportunidades de realização de trabalhos desafiadores (ex. complexos, inovadores).. | | | | | |

| A organização: | Nível de adoção da prática | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Não adota a prática | Pretende adotar a prática | Adota em menor parte a prática | Adota em parte a prática | Adota em grande parte ou integralmente a prática |
| 32. Movimenta internamente os colaboradores com base na comparação entre o perfil profissional apresentado por eles e o perfil profissional requerido/desejado pelas unidades organizacionais. | | | | | |
| 33. Utiliza ferramentas estruturadas de seleção interna (ex. banco de currículos, banco de talentos, banco de competências, testes, etc.). | | | | | |

# APÊNDICE B – Aplicação da teoria da lógica paraconsistente.

## COMPONENTE: ALTA LIDERANÇA

| FATOR 1 – LIDERANÇA DA ALTA ADMINISTRAÇÃO: | | Diferencial Semântico | | | | | QT (Quan.Total) | Mediana Observada: 37,5 | Discordantes da Proposição (Dp) | Concordantes da Proposição (Cp) | Grau de Concordância (Gcp) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | NA | PA | AMP | AP | AGP | | | | | |
| 1 | Define política para avaliação de desempenho formal e individual dos | 18 | 7 | 9 | 14 | 27 | 75 | AGP | 29,5 | 45,5 | 60,67 |
| 2 | Define política para o desenvolvimento de sucessores para as ocupações de gestão. | 38 | 1 | 14 | 12 | 10 | 75 | NA | 46 | 29 | 38,67 |
| | | 56 | 8 | 23 | 26 | 37 | | | | | |
| | | 75,5 | | | 74,5 | | 150 | | 0,5 | 0,497 | |
| | | Df | | | Cf | | | | μ 2 | μ 1 | |

## COMPONENTE: ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

| FATOR 2 – PLANEJAMEMTO ORGANIZACIONAL: | | Diferencial Semântico | | | | | QT (Quan.Total) | Mediana Observada: 37,5 | Discordantes da Proposição (Dp) | Concordantes da Proposição (Cp) | Grau de Concordância (Gcp) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | NA | PA | AMP | AP | AGP | | | | | |
| 3 | Divulga o plano estratégico organizacional para os colaboradores. | 3 | 2 | 11 | 23 | 36 | 75 | AP | 10,5 | 64,5 | 86 |
| 4 | Avalia os resultados organizacionais alcançados em comparação ao definido no planejamento estratégico. | 7 | 5 | 15 | 20 | 28 | 75 | AP | 19,5 | 55,5 | 74 |
| | | 10 | 7 | 26 | 43 | 64 | | | | | |
| | | 30 | | | 120 | | 150 | | 0,2 | 0,8 | |
| | | Df | | | Cf | | | | μ 2 | μ 1 | |

| FATOR 3 – PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO: | | Diferencial Semântico | | | | | QT (Quan.Total) | Mediana Observada: 37,5 | Discordantes da Proposição (Dp) | Concordantes da Proposição (Cp) | Grau de Concordância (Gcp) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | NA | PA | AMP | AP | AGP | | | | | |
| 5 | Identifica quais são as ocupações críticas da organização. | 20 | 2 | 22 | 15 | 16 | 75 | AMP | 33 | 42 | 56 |
| 6 | Identifica o perfil profissional requerido/desejado para as ocupações críticas da organização. | 19 | 3 | 16 | 23 | 14 | 75 | AMP | 30 | 45 | 60 |
| 7 | Identifica lacunas entre os perfis profissionais apresentados pelos colaboradores e os requeridos/desejados referentes às ocupações críticas da organização. | 22 | 2 | 21 | 19 | 11 | 75 | AMP | 34,5 | 40,5 | 54 |
| | | 61 | 7 | 59 | 57 | 41 | | | | | |
| | | 97,5 | | | 127,5 | | 225 | | 0,433 | 0,567 | |
| | | Df | | | Cf | | | | μ 2 | μ 1 | |

| Fator 2 | |
|---|---|
| D | C |
| μ 2a | μ 1a |
| 0,2 | 0,8 |

| Fator 3 | |
|---|---|
| D | C |
| μ2b | μ 1b |
| 0,433 | 0,566 |

| AND |
|---|
| 0,2 |
| μ2R |

| AND |
|---|
| 0,566 |
| μ1R |

Grau de certeza G1= μ1R - μ2R= 0,566 - 0,20= 0,366

Grau de contradição G2= μ1R + μ2R-1= 0,566+ 0,20 -1= 0,

G1= 0,366
G2=-0,234

G1n=G1 - (-1) / 1-(-1) G1 + 1 / 2 = 0,366 + 1 / 2 = 0,683 Grau de certeza

G2n=G2 - (-1) / 1-(-1) G2 + 1 / 2 = 0,766 / 2 = 0,383 Grau de contradição

0,683 Aderência Moderada

0,383 Dados consistentes

## COMPONENTE: GESTÃO DA LIDERANÇA E DO CONHECIMENTO

| FATOR 4 - GESTÃO DA LIDERANÇA E PROCESSO SUCESSÓRIO | | Diferencial Semântico | | | | | QT (Quan .Total ) | Mediana Observada: 37,5 | Discordantes da Proposição (Dp) | Concordantes da Proposição (Cp) | Grau de Concordância (Gcp) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | NA | PA | AMP | AP | AGP | | | | | |
| 8 | Define de maneira documentada e específica os perfis profissionais desejados/requeridos para as ocupações de gestão. | 18 | 2 | 16 | 20 | 19 | 75 | AP | 28 | 47 | 62,6667 |
| 9 | Utiliza perfis profissionais desejados/requeridos (documentados) para a escolha dos gestores. | 26 | 2 | 16 | 21 | 10 | 75 | AMP | 36 | 39 | 52 |
| 10 | Oferece ações educacionais de formação aos colaboradores que assumem funções gerenciais. | 11 | 2 | 18 | 22 | 22 | 75 | AP | 22 | 53 | 70,6667 |
| 11 | Executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas de gestão. | 25 | 5 | 18 | 15 | 12 | 75 | AMP | 39 | 36 | 48 |
| 12 | Estabelece metas de desempenho individuais para os gestores alinhadas com as metas organizacionais. | 25 | 7 | 15 | 18 | 10 | 75 | AMP | 39,5 | 35,5 | 47,3333 |
| | | 105 | 18 | 83 | 96 | 73 | | | | | |
| | | 164,5 | | | 210,5 | | 375 | | 0,44 | 0,56 | |
| | | Df | | | Cf | | | | µ 2 | µ 1 | |

| R 5 – TREINAMENTO E DESENVOLVIM | | Diferencial Semântico | | | | | QT (Quan .Total ) | Mediana Observada: 37,5 | Discordantes da Proposição (Dp) | Concordantes da Proposição (Cp) | Grau de Concordância (Gcp) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | NA | PA | AMP | AP | AGP | | | | | |
| 13 | Oferece incentivos para a capacitação contínua dos colaboradores (ex. bolsas de estudo, incentivos para obtenção de certificação, flexibilização | 17 | 4 | 30 | 14 | 10 | 75 | AMP | 36 | 39 | 52 |
| 14 | Executa ação educacional específica para formação dos novos colaboradores. | 21 | 3 | 19 | 19 | 13 | 75 | AMP | 33,5 | 41,5 | 55,3333 |
| | | 38 | 7 | 49 | 33 | 23 | | | | | |
| | | 69,5 | | | 80,5 | | 150 | | 0,46 | 0,54 | |
| | | Df | | | Cf | | | | µ 2 | µ 1 | |

| ATOR 6– GESTÃO DO CONHECIMENT | | Diferencial Semântico | | | | | QT (Quan .Total ) | Mediana Observada: 37,5 | Discordantes da Proposição | Concordantes da Proposição | Grau de Concordância (Gcp) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | NA | PA | AMP | AP | AGP | | | | | |
| | | | Gestao e Lid. | | | | | | | | |
| 15 | Executa processo de gestão do conhecimento, documentando e compartilhando o conhecimento com os colaboradores. | 18 | 4 | 23 | 22 | 8 | 75 | AMP | 33,5 | 41,5 | 55,3333 |
| 16 | Oferece ações educacionais ou orienta a força de trabalho em relação ao compartilhamento e difusão do | 10 | 4 | 27 | 23 | 11 | 75 | AMP | 27,5 | 47,5 | 63,3333 |
| | | 28 | 8 | 50 | 45 | 19 | | | | | |
| | | 61 | | | 89 | | 150 | | 0,41 | 0,59 | |
| | | Df | | | Cf | | | | µ 2 | µ 1 | |

| Fator 4 | | Fator 5 | | Fator 6 | |
|---|---|---|---|---|---|
| D | C | D | C | D | C |
| µ 2a | µ 1a | µ2b | µ 1b | µ2c | µ1c |
| 0,438 | 0,561 | 0,463 | 0,54 | 0,41 | 0,593 |

OR
0,463
**µ 2ab**

OR
0,56
**µ 1ab**

AND
0,406
µ2R

AND
0,56
µ1R

Grau de certeza G1= µ1R - µ2R= 0,561 - 0,406= 0,155

Grau de contradição G2= µ1R + µ2R-1= (0,561 + 0,4(

**G1= 0,155**
**G2= - 0,033**

$G1n = \frac{G1 - (-1)}{1-(-1)} \quad \frac{G1 + 1}{2} \quad \frac{0,155 + 1}{2}$ **0,577** Grau de certeza

$G2n = \frac{G2 - (-1)}{1-(-1)} \quad \frac{G2 + 1}{2} \quad \frac{1}{2}$ **0,484** Grau de contradição

**0,6 Aderência Moderada**

**0,5 Dados consistentes**

## COMPONENTE: CULTURA ORIENTADA PARA RESULTADOS

| FATOR 7 – COMUNICAÇÃO | | Diferencial Semântico | | | | | QT (Quan. Total) | Mediana Observada: 37,5 | Discordantes da Proposição (Dp) | Concordantes da Proposição (Cp) | Grau de Concordância (Gcp) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | NA | PA | AMP | AP | AGP | | | | | |
| 17 | Divulga de forma ampla informações de interesse dos colaboradores. | 8 | 1 | 16 | 26 | 24 | 75 | AP | 17 | 58 | 77,333 |
| 18 | Envolve os colaboradores no processo de tomada de decisão, buscando produzir decisões organizacionais amplamente apoiadas. | 17 | 1 | 22 | 25 | 10 | 75 | AMP | 29 | 46 | 61,333 |
| 19 | Avalia as sugestões de melhoria da gestão recebidas dos colaboradores, oferecendo respostas sobre sua implementação ou não. | 17 | 3 | 28 | 21 | 6 | 75 | AMP | 34 | 41 | 54,667 |
| 20 | Verifica se os colaboradores estão satisfeitos com seu nível de participação no processo de tomada de decisão organizacional. | 32 | 3 | 22 | 9 | 9 | 75 | AMP | 46 | 29 | 38,667 |
| 21 | Realiza pesquisas junto aos colaboradores para avaliar o ambiente de trabalho da organização (ex. pesquisa de clima organizacional ou pesquisa de satisfação). | 13 | 5 | 23 | 17 | 17 | 75 | AMP | 29,5 | 45,5 | 60,667 |
| | | 87 | 13 | 111 | 98 | 66 | 375 | | | | |
| | | 155,5 | | | 219,5 | | 375 | | 0,4147 | 0,585 | |
| | | Df | | | Cf | | | | μ 2 | μ 1 | |

| TOR 8 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENI | | Diferencial Semântico | | | | | QT (Quan. Total) | Mediana Observada: 8,5 | Discordantes da Proposição (Dp) | Concordantes da Proposição (Cp) | Grau de Concordância (Gcp) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | NA | PA | AMP | AP | AGP | | | | | |
| 22 | Verifica se os colaboradores compreendem as expectativas relativas ao seu desempenho. | 25 | 5 | 22 | 16 | 7 | 75 | AMP | 41 | 34 | 45,333 |
| 23 | Realiza avaliação de desempenho formal e individual dos colaboradores, com atribuição de nota ou conceito, vinculada ao alcance dos resultados organizacionais. | 15 | 3 | 14 | 18 | 25 | 75 | AP | 25 | 50 | 66,667 |

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 24 | Comunica expressamente (feedback) aos colaboradores os aspectos positivos e/ou negativos do resultado da avaliação de desempenho. | 19 | 4 | 23 | 15 | 14 | 75 | AMP | 34,5 | 40,5 | 54 |
| | | 59 | 12 | 59 | 49 | 46 | | | | | |
| | | 100,5 | | | 124,5 | | 225 | | 0,4467 | 0,553 | |
| | | Df | | | Cf | | | | µ 2 | µ 1 | |

| FATOR 9 – RECONHECIMENTO | | Diferencial Semântico | | | | | QT (Quan. Total) | Mediana Observada: 37,5 | Discordantes da Proposição (Dp) | Concordantes da Proposição (Cp) | Grau de Concordância (Gcp) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | NA | PA | AMP | AP | AGP | | | | | |
| 25 | Executa práticas de reconhecimento por desempenho alinhadas com as metas organizacionais. | 28 | 6 | 17 | 16 | 8 | 75 | AMP | 42,5 | 32,5 | 43,333 |
| 26 | Estabelece procedimentos e regras claras e transparentes nas práticas de reconhecimento. | 27 | 9 | 18 | 15 | 6 | 75 | AMP | 45 | 30 | 40 |
| | | 55 | 15 | 35 | 31 | 14 | 150 | | | | |
| | | 87,5 | | | 62,5 | | 150 | | 0,5833 | 0,417 | |
| | | Df | | | Cf | | | | µ 2 | µ 1 | |

| FATOR 10 – RELAÇÃO COM OS COLABORADORES | | Diferencial Semântico | | | | | QT (Quan. Total) | Mediana Observada: 8,5 | Discordantes da Proposição (Dp) | Concordantes da Proposição (Cp) | Grau de Concordância (Gcp) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | NA | PA | AMP | AP | AGP | | | | | |
| 27 | Promove programa de qualidade de vida no trabalho. | 12 | 3 | 22 | 28 | 10 | 75 | AP | 26 | 49 | 65,333 |
| 28 | Promove programa de comunicação/sensibilização interna sobre a necessidade de respeito à diversidade (ex. gênero, raça, opção sexual, opção religiosa, dentre outras). | 36 | 4 | 15 | 13 | 7 | 75 | PA | 47,5 | 27,5 | 36,667 |
| | | 48 | 7 | 37 | 41 | 17 | 150 | | | | |
| | | 73,5 | | | 76,5 | | 150 | | 0,49 | 0,51 | |
| | | Df | | | Cf | | | | µ 2 | µ 1 | |

| Fator 7 | | Fator 8 | | Fator 9 | |
|---|---|---|---|---|---|
| D | C | D | C | D | C |
| µ 2a | µ 1a | µ2b | µ 1b | µ 2a | µ 1a |
| 0,41 | 0,59 | 0,446 | 0,553 | 0,583 | 0,416 |

| OR | OR |
|---|---|
| 0,446 | 0,585 |
| **µ 2ab** | **µ1ab** |

| AND | AND |
|---|---|
| 0,446 | 0,51 |
| µ2R | µ1R |

Grau de certeza G1= µ1R - µ2R= 0,510 - 0,446= 0,064

Grau de contradição G2= µ1R + µ2R-1= 0,446 + 0,510-1

**G1= 0,2721**
**G2= - 0,1325**

$G1n = \frac{G1 - (-1)}{1-(-1)} = \frac{G1 + 1}{2} = \frac{0,064 + 1}{2} = 0,532$ Grau de certeza

$G2n = \frac{G2 - (-1)}{1-(-1)} = \frac{G2 + 1}{2} = \frac{0,956}{2} = 0,478$ Grau de contradição

**0,532 Aderência Moderada**

**0,478 Dados consistentes**

Gestao Tal.

## COMPONENTE: GESTÃO DE TALENTOS

| | FATOR 11 – PERFIL PROFISSIONAL E DE ATIVIDADES | Diferencial Semântico | | | | | QT (Quan.Total) | Mediana Observada: 37,5 | Discordantes da Proposição (Dp) | Concordantes da Proposição (Cp) | Grau de Concordância (Gcp) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | NA | PA | AMP | AP | AGP | | | | | |
| 29 | Define perfis profissionais requeridos/desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações da organização. | 19 | 4 | 22 | 20 | 10 | 75 | AMP | 34 | 41 | 54,6667 |
| 30 | Oferece aos colaboradores, segundo as características das ocupações, autonomia para executar suas atividades. | 12 | 3 | 19 | 30 | 11 | 75 | AP | 24,5 | 50,5 | 67,3333 |
| 31 | Oferece aos colaboradores oportunidades de realização de trabalhos desafiadores (ex. complexos, inovadores). | 14 | 5 | 27 | 22 | 7 | 75 | AMP | 32,5 | 42,5 | 56,6667 |
| | | 45 | 12 | 68 | 72 | 28 | 225 | | | | |
| | | 91 | | | 134 | | 225 | | 0,4044 | 0,5956 | |
| | | Df | | | Cf | | | | µ 2 | µ 1 | |

| | FATOR 12 – RECRUTAMENTO E SELEÇÃO | Diferencial Semântico | | | | | QT | Mediana Observada: 37,5 | Discordantes da Proposição (Dp) | Concordantes da Proposição (Cp) | Grau de Concordância (Gcp) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 32 | Movimenta internamente os colaboradores com base na comparação entre o perfil profissional apresentado por eles e o perfil profissional requerido/desejado pelas unidades organizacionais. | 23 | 1 | 29 | 15 | 7 | 75 | AMP | 38,5 | 36,5 | 48,6667 |
| 33 | Utiliza ferramentas estruturadas de seleção interna (ex. banco de currículos, banco de talentos, banco de competências, testes, etc.). | 7 | 4 | 23 | 25 | 16 | 75 | AP | 22,5 | 52,5 | 70 |
| | | 30 | 5 | 52 | 40 | 23 | 150 | | | | |
| | | 61 | | | 89 | | 150 | | 0,4067 | 0,5933 | |
| | | Df | | | Cf | | | | µ 2 | µ 1 | |

Gestao Tal.

| Fator 11 | | Fator 12 | |
|---|---|---|---|
| D | C | D | C |
| µ 2a | µ 1a | µ2b | µ 1b |
| 0,404 | 0,6 | 0,406 | 0,593 |

AND 0,404 µ2R

AND 0,593 µ1R

Grau de certeza G1= µ1R - µ2R= 0,593 - 0,404= 0,189

**G1= 0,189**

Grau de contradição G2= µ1R + µ2R-1= 0,593 + 0,404 -1

**G2= - 0,003**

G1n= G1 - (-1) / 1-(-1) = G1 + 1 / 2 = 0,189 / 2 = **0,594** Grau de certeza

G2n= G2 - (-1) / 1-(-1) = G2 + 1 / 2 = 1 / 2 = **0,498** Grau de contradição

**0,594** Aderência Moderada

**0,498** Dados consistentes