

**INSTITUTO BRASILIENSE DE DIREITO PÚBLICO – IDP
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE BRASÍLIA - EAB
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

TAINARA DOS SANTOS BORGES

**Influência da adoção de mecanismos e práticas de governança de
pessoas no alinhamento estratégico dos processos e práticas da
gestão de pessoas em seis organizações públicas**

BRASÍLIA

2019

TAINARA DOS SANTOS BORGES

**INFLUÊNCIA DA ADOÇÃO DE MECANISMOS E PRÁTICAS DE
GOVERNANÇA DE PESSOAS NO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO
DOS PROCESSOS E PRÁTICAS DA GESTÃO DE PESSOAS EM
SEIS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para a colação de grau do curso de bacharelado em Administração Pública da Escola de Administração de Brasília – EAB do Instituto Brasiliense de Direito Público – IDP.

Orientador: Prof. MSc Felipe Guimarães Côrtes

BRASÍLIA

2019

TAINARA DOS SANTOS BORGES

INFLUÊNCIA DA ADOÇÃO DE MECANISMOS E PRÁTICAS DE GOVERNANÇA DE PESSOAS NO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DOS PROCESSOS E PRÁTICAS DA GESTÃO DE PESSOAS EM SEIS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à banca examinadora, como requisito para conclusão do curso de Administração Pública e obtenção do título de bacharel em Administração Pública na Escola de Administração de Brasília – EAB/IDP

Brasília-DF, 01 de julho de 2019.

Banca examinadora

Prof. MsC. Felipe Guimarães Côrtes (Orientador)
Escola de Administração de Brasília – EAB/IDP

Prof. Dr. Pedro Paulo Teófilo Magalhães de Hollanda (Membro interno)
Escola de Administração de Brasília – EAB/IDP

Prof. MsC. Diogo Ribeiro Fonseca (Membro interno)
Escola de Administração de Brasília – EAB/IDP

AGRADECIMENTOS

A caminhada até aqui não foi fácil, esta história teve vários momentos marcantes. Nesta jornada, agradeço primeiramente a Deus, que me deu força para as dificuldades e permitiu o alcance do meu sonho, sendo a primeira da família a alcançar o nível superior.

Agradeço a minha família, em especial aos meus pais, que foram os responsáveis pela minha educação e sempre estiveram presentes na minha jornada, apoiando-me, desafiando-me, conversando e auxiliando nos meus objetivos. Não poderia deixar de citar os meus irmãos, pela assistência em todas as horas em que necessitei, seja com um ombro amigo, conversando ou me apoiando. Vocês são tudo e mais um pouco para mim, amo muito vocês, não seria nada na minha vida sem vocês!

Agradeço ao Professor Felipe Côrtes, pelo auxílio no meu desenvolvimento acadêmico durante a jornada universitária. Sempre me incentivando nas minhas ideias, cobrando-me nas horas necessárias e me apoiando de uma forma única. Grata pela sua dedicação e comprometimento com a docência.

Agradeço aos demais professores que percorreram direta e indiretamente pela minha vida acadêmica, pois cada ensinamento foi essencial para os meus sonhos.

Agradeço aos amigos e familiares, que não me deixaram de mão em nenhum momento em que eu necessitei de compreensão devido à agenda acadêmica e o conflito com os convites para socializações.

Também agradeço as pessoas da minha vida que, direta ou indiretamente, tiveram influência nas conversas sobre os meus sonhos e me ajudaram a sempre estar mais firme nas minhas decisões.

Por fim, é claro, agradeço a todos os participantes da pesquisa, que voluntariamente auxiliaram com o seu tempo e informações para a consecução da pesquisa.

RESUMO

Os estudiosos de governança de pessoas afirmam que a gestão de pessoas se torna um fator considerável para as estratégias organizacionais. Mas não se tem, na atual conjuntura, dados e informações adequadas de gestão de pessoas para que as boas práticas de governança estejam sendo disseminadas adequadamente para o setor público. Com base nisso, o estudo teve o intuito de entender como as práticas e mecanismos de governança de pessoas auxiliam seis organizações públicas brasileiras a alinharem a gestão de pessoas aos objetivos organizacionais. O método de pesquisa foi o estudo de casos múltiplos, de natureza descritiva. Utilizou-se uma abordagem qualitativa, com uma coleta de dados realizada por meio de instrumento de roteiro semiestruturado de entrevista e uma análise de conteúdo pós-categórica. Tais resultados demonstraram os eixos temáticos da governança de pessoas, que vão desde percepções do significado, das iniciativas, do planejamento, das influências e do perfil da temática nas organizações estudadas. Verificando-se que a governança de pessoas está auxiliando as organizações, de forma incremental, a obterem maior alinhamento estratégico dos processos e práticas de gestão de pessoas. A pesquisa contribuiu para melhor compreensão da temática, que ainda se encontra em consolidação acadêmica, tendo como proposta de agenda de pesquisa a realização de estudos sobre como se propicia a relação da governança de pessoas com a gestão estratégica de pessoas nas organizações da administração pública federal.

Palavras – chave: Governança, Gestão de Pessoas, Governança de Pessoas, Gestão estratégica de pessoas, Administração pública.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. MECANISMOS DA BOA GOVERNANÇA PÚBLICA PARA O TCU	<u>7</u>
FIGURA 2. COMPONENTES DOS MECANISMOS DE GOVERNANÇA	<u>8</u>
FIGURA 3. MODELO DE AVALIAÇÃO DE GOVERNANÇA DE PESSOAS	<u>10</u>

LISTA DE QUADROS

<u>QUADRO 1 – PRINCÍPIOS BÁSICOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA</u>	<u>5</u>
<u>QUADRO 2 – PERFIL DE GOVERNANÇA DE GP</u>	<u>11</u>
<u>FONTE: ADAPTADO DE TCU, 2016.</u>	<u>11</u>
<u>QUADRO 3 – PADRÕES DE GEP CONFORME A GOVERNANÇA</u>	<u>13</u>
<u>QUADRO 4 – DADOS SÓCIO DEMOGRÁFICOS DOS GESTORES</u>	<u>17</u>
<u>QUADRO 5 – OBJETIVOS ESPECÍFICOS E TEMÁTICAS</u>	<u>18</u>
<u>QUADRO 6 – RESUMO DOS EIXOS TEMÁTICOS, CATEGORIAS E RECORRÊNCIA POR ORGANIZAÇÃO</u>	<u>19</u>
<u>QUADRO 7 – PADRÃO DO SIGNIFICADO DE GOVERNANÇA DE PESSOAS ...</u>	<u>24</u>
<u>QUADRO 8 – INICIATIVAS DE IMPLEMENTAÇÃO DA GOVERNANÇA GP</u>	<u>25</u>
<u>QUADRO 9 – PLANEJAMENTO DAS ATIVIDADES DE GP</u>	<u>26</u>
<u>QUADRO 10 – TIPO DE INFLUÊNCIA DAS ORIENTAÇÕES DO TCU</u>	<u>28</u>
<u>QUADRO 11 – PROCESSOS DE GP INFLUENCIADOS PELAS ORIENTAÇÕES DO TCU</u>	<u>28</u>
<u>QUADRO 12 – BENEFÍCIOS DA GOVERNANÇA DE PESSOAS</u>	<u>32</u>
<u>QUADRO 13 – DESAFIOS E LACUNAS DA UTILIZAÇÃO DAS PRÁTICAS E MECANISMOS DA GOVERNANÇA DE PESSOAS</u>	<u>34</u>

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A: CARTA DE APRESENTAÇÃO.....41

APÊNDICE B: INSTRUMENTO DE PESQUISA DOS GESTORES43

APÊNDICE C: QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO.....44

APÊNDICE D: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....45

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APF – Administração pública federal

GEP – Gestão estratégicas de pessoas

GP – Gestão de Pessoas

HCAAF – Human Capital Assessment and Accountability Framework

IBCG – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IFAC – International Federation of Accountants

iGOVPESSOAS – Índice de Governança de Pessoas

SEFIP – Secretaria de Fiscalização de Pessoal

TCU – Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	1
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	2
1.2 OBJETIVO GERAL	4
1.3 OBJETIVO ESPECÍFICOS	4
1.4 JUSTIFICATIVA	4
2.REFERENCIAL TEÓRICO.....	5
2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	5
2.2 GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO	7
2.2 GOVERNANÇA DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO.....	9
2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	12
2.4 GOVERNANÇA DE PESSOAS E GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	13
3. MÉTODO	14
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA.....	15
3.2 DESCRIÇÕES DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	15
3.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	16
4. RESULTADOS	18
4.1 SIGNIFICADO DA GOVERNANÇA DE PESSOAS PARA OS GESTORES.....	23

4.2 INICIATIVAS DE IMPLEMENTAÇÃO DA GOVERNANÇA DE PESSOAS	25
4.3 PLANEJAMENTO DAS ATIVIDADES DE GP	26
4.4 INFLUÊNCIAS DAS ORIENTAÇÕES DO TCU	27
4.5 PERFIL DE GOVERNANÇA DE PESSOAS	29
4.6 BENEFÍCIOS DA GOVERNANÇA DE PESSOAS	31
4.7 DESAFIOS E LACUNAS DA GOVERNANÇA DE PESSOAS	33
5. DISCUSSÕES	35
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS	39

1.INTRODUÇÃO

A literatura aponta que as práticas de boa governança corporativa aplicam-se a qualquer tipo de organização, independentemente do porte, da natureza jurídica ou do tipo de controle. Sendo assim, os princípios básicos da boa governança, como transparência, equidade e prestação de contas refletem-se no setor público brasileiro (IBGC, 2009).

Por conseguinte, a governança pode ser delineada como conjunto de práticas com o propósito de minimizar ou evitar conflitos, por meio de avaliação, de monitoramento e de direcionamento das ações administrativas. Enquanto a gestão de pessoas (GP) é um espaço de relações fluidas e marcadas pela administração desses interesses, podendo ser validada como parte elementar para a governança (SILVA, 2010). Ou seja, a governança refere-se à definição do que deve ser direcionado dentro das organizações públicas, já a GP refere-se à execução (TCU, 2016).

Com isso, tanto no entendimento da governança quanto da GP, torna-se imprescindível aos membros das organizações, aos articuladores dos arranjos de governança e aos estimuladores da formação de espaços, uma interação compatível e fluida. Assim, a junção desses temas exige uma mobilização de interesses e de potencialidades que identificam cada instituição em suas relações com a sociedade (VILLANUEVA, 2006).

Dessa forma, a governança de pessoas ainda é um conceito em construção na atual conjuntura, podendo ser definida como o conjunto de práticas e mecanismos que tendem assegurar as ações e decisões administrativas da gestão de pessoas, alinhando-se com os interesses da organização e atingindo melhores resultados organizacionais (TCU, 2018).

Portanto, a governança de pessoas é vista como práticas e mecanismos que tem como base auxiliar as organizações a fim de fazerem essas atingirem suas potencialidades, no tocante aos resultados estruturais, enquanto a Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) remete a modelos estratégicos adotados para alavancar os resultados organizacionais (BERGUE, 2014).

Desse modo, pode-se perceber a seguinte lógica: por mais que a organização não adote modelos estratégicos de gestão de pessoas, se ela utilizar as práticas e mecanismos de governança de pessoas, indiretamente a GP poderá alinhar suas políticas e práticas à estratégia organizacional (BERGUE, 2014).

Sendo assim, nota-se que a governança de pessoas reproduz, por meio dos atores da GP, juízo sobre formas de gerir indivíduos, assim essas posições podem ser indicadas como abordagens de GEP em conjunto com as boas práticas de governança. Este ciclo pode tornar-se virtuoso, desde que não se tenha delimitado quando começa a governança de pessoas e as ações de GEP (MARTIN et al, 2016).

Neste viés, sobre a temática da governança de pessoas, o Tribunal de Contas da União (TCU) efetua levantamentos, desde 2013, com o intuito de avaliar como evolui o conteúdo na Administração Pública Federal (APF), identificando as causas da inefetividade e incentivando a adoção de boas práticas de governança de pessoas (TCU, 2016). Por meio de suas experiências nas organizações públicas, criou o chamado índice de Governança de Pessoas (iGovPessoas), como forma referencial e instrumento de auto avaliação das organizações públicas na área (TCU,2016).

Para melhor compreensão do quadro em que as organizações se encontram, o TCU ainda definiu os estágios de maturidade da governança de pessoas, com o intuito de facilitar o diagnóstico, que foram categorizados como inexistente, inicial, intermediário e aprimorado (TCU, 2013).

No levantamento realizado em 2013, a maioria das organizações públicas foi classificada nos estágios inicial ou intermediário. Já em 2016, como inexistente e inicial. E no levantamento de 2018, a APF demonstrou, no seu quadro de maturidade, níveis baixos de capacidade em gestão estratégica e desenvolvimento da gestão de pessoas (TCU, 2016).

Nesse sentido, o relatório de 2018 revelou que, apesar de alguns avanços em relação aos ciclos passados, a atual situação da governança de pessoas na APF, no geral, é preocupante, devido às disparidades de informações coletadas em cada levantamento. Observa-se que essas podem ter sido causadas pela incapacidade dos gestores respondentes, do formato de governança de pessoas implementado e da falta de estudos nas organizações (TCU, 2018).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Os defensores da governança de pessoas argumentam que a GP se tornou, cada vez mais, um importante componente de estratégia organizacional, havendo um crescente reconhecimento dos retornos relativos, bem como maior envolvimento dos trabalhadores no planejamento e na execução de trabalho. Essa orientação

estratégica tem implicações para a relação entre GP e governança, pois o capital humano é um recurso de suma importância nas organizações públicas (WILKINSON, 2003).

Assim, a literatura apresenta alguns estudos sobre estratégias de gestão de pessoas e de governança, mas ainda é indispensável tentar compreender como suas respectivas práticas se relacionam. Logo, a “governança de pessoas” é uma área em construção acadêmica e ainda é julgada como um dos grandes desafios atuais para a administração pública (MARTIN et al., 2016).

A GP deve assumir responsabilidade pela sua própria governança e seu controle, uma vez que algumas dessas vertentes de avaliação são, em geral, muito abrangentes, ao ponto de terem poucas medidas diretas para monitorar a cadeia de suprimentos de GP e particularmente para monitorar o desempenho da área (FARNDALE et al., 2010).

No tocante ao levantamento do TCU, embora os dados indiquem alguma evolução na APF, a situação não se demonstra favorável à máquina pública, podendo ocorrer vários eventos negativos decorrentes desta má gestão, tais como: falta de engajamento da força de trabalho; falta de competências requeridas; e desperdício de recursos (TCU, 2018).

A situação identificada nos referidos levantamentos coloca em risco a capacidade de entrega das organizações, diminuindo, assim a quantidade de resultados que poderiam ser gerados com os mesmos recursos investidos. Haja vista que, em algumas situações, ocorrem os riscos de desvinculação entre as decisões tomadas e o interesse público, tudo devido ao baixo nível de aprimoramento de governança de pessoas e de disseminação no setor público (TCU, 2016).

Nesse contexto, as agendas de pesquisa propostas por Ulrich et al. (2008) e Souza (2017) instigam investigações sobre os efeitos da adoção das práticas de governança de GP no setor público, aliadas ao planejamento estratégico da área e à sua capacidade de auto monitoração, no alinhamento dos processos e práticas de GP aos objetivos organizacionais, um dos requisitos para a gestão estratégica de pessoas.

Assim, diante de tais agendas de pesquisa e da compreensão incompleta sobre: como se dá a implementação da governança de pessoas no setor público brasileiro; sua ligação com a gestão estratégica de pessoas, conforme aponta a literatura (e. g. BERGUE, 2014; MARTIN et al., 2016); o cenário atual de sua

implementação na APF, considerado deficitário pelo TCU, questiona-se: o que é governança de pessoas para as organizações públicas federais brasileiras? Qual a real situação da governança de pessoas nessas organizações? Quais as consequências da adoção de práticas e mecanismos de governança de pessoas nas organizações estudadas? E quais os benefícios e desafios existentes na adoção das práticas de governança de pessoas? A adoção de mecanismos de governança de pessoas auxilia as organizações a alinhar estrategicamente os processos e práticas de GP?

1.2 OBJETIVO GERAL

Esta pesquisa tem como objetivo verificar se mecanismos e práticas de governança de pessoas auxiliam as organizações públicas a alinhar estrategicamente os processos e as práticas de gestão de pessoas.

1.3 OBJETIVO ESPECÍFICOS

- Descrever o cenário de implementação de mecanismos e práticas de governança de pessoas das organizações estudadas;
- Mapear os efeitos e benefícios da sua adoção para a gestão de pessoas das organizações estudadas;
- Identificar os fatores que interferem na implementação de mecanismos e práticas de governança de pessoas nas organizações estudadas.

1.4 JUSTIFICATIVA

A relevância da temática de governança de pessoas é assumida globalmente, mas a nomenclatura e as ferramentas para sua interligação ainda estão em construção e, portanto, necessitam de devida atenção para desenvolvimento e monitoramento dos seus mecanismos e práticas (BARROS, 2014).

A respeito da ótica profissional, a pesquisa ora relatada pode ser importante para assegurar que os gestores públicos atuem em consonância com os interesses da organização, atendendo custos e riscos mínimos, além de contribuírem para aprimoramento da gestão de pessoas (TCU, 2014).

Institucionalmente, o resultado da pesquisa pode ter impactos positivos sobre a temática de governança de pessoas nas organizações estudadas, possibilitando, conseqüentemente, uma melhor prestação de contas da área de GP (IBGC, 2009).

Destarte, requisitos como a exigência de redução de gastos, a necessidade de profissionalização na gestão e a qualidade da prestação de serviço demonstram a necessidade de estudos e aprimoramento da governança de pessoas, com foco no alcance dos resultados organizacionais (SOUZA, 2017), demanda que esta pesquisa auxilia a suprir.

2.REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta as bases teóricas que caracterizam e fundamentam as proposições da pesquisa, bem como as definições de governança corporativa, de governança pública, de governança de pessoas e gestão estratégica de pessoas, declarando seu elo na literatura. Tal referencial proporcionou insumos para a construção dos instrumentos de pesquisa e possibilitou a análise fundamentada de todos os resultados.

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Um dos conceitos mais conhecidos sobre governança corporativa é dado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC): sistema pelo qual as organizações são direcionadas, monitoradas e controladas, envolvendo conselhos administrativos, diretoria e órgãos de fiscalização de controle das partes interessadas para otimização dos objetivos organizacionais. Logo, as boas práticas da governança convertem-se em orientações objetivas, alinhando os interesses para a qualidade da gestão na organização, sua longevidade e o bem comum (IBGC, 2009).

Deste modo, de acordo com a 4ª edição do código de boas práticas de governança corporativa, publicado pelo IBGC em 2009, existem quatro princípios básicos de governança corporativa, discriminados no Quadro 1.

Quadro 1 – Princípios básicos de governança corporativa

Princípios	Definição
Transparência	Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou

	regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização.
Equidade	Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os envolvidos e demais partes interessadas (stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.
Prestação de contas (<i>accountability</i>)	Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões, atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.
Responsabilidade	Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade das organizações, levando em consideração, no seu modelo de gestão, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazos.

Fonte: Adaptado IBGC (2009)

A transparência é uma forma de estabilização da democracia, pois abre oportunidade de intervenção pública na exclusão dos interesses particulares das ações de gestão, em juízo ao interesse comum (OLIVEIRA et al, 2013).

Já a equidade certifica condições de acesso à informação a qualquer cidadão, democratizando as ações administrativas. Ao passo que, a responsabilidade remete-se sobre o posicionamento dos gestores públicos, pois estes devem zelar pela sustentabilidade da sua organização, de forma social ou de ambiente organizacional (OLIVEIRA et al, 2013).

Por sua vez, a *accountability* tem ligação com o formato em que as organizações públicas dão sua prestação de contas. Em sua concepção mais ampla, podemos definir o dever que as pessoas têm, sejam físicas ou jurídicas, sobre os recursos que lhe foram confiados, pois é obrigação do setor público e do seu quadro funcional demonstrar, por meio da prestação de contas, como administrou e controlou os recursos em conformidade com o interesse comum, sendo de suma relevância para a rotação da máquina pública (IBGC, 2009).

De modo geral, a governança são práticas e mecanismos já disseminados dentro do setor público. Tais vertentes organizacionais são orientações na tomada de decisão dentro das organizações. É considerada um conjunto de regras que ajudam em seus conflitos internos, equilibrando-as para uma gestão responsável e transparente (MARQUES, 2007).

2.2 GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO

O Estado é visto como uma “sociedade política que, assim como a empresa, deve ser perene e sustentável visando sempre à promoção do bem comum e ao desenvolvimento de seu povo”. Por conseguinte, os recursos oriundos de contribuições compulsórias de cidadãos e de empresas devem direcionar seus esforços e bens para a prestação de serviços à população e a produção do bem comum (OLIVEIRA et al, 2013, p.91).

Em 2014, o TCU publicou a primeira versão do “Referencial Básico de Governança, aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública”, com o intuito de auxiliar os cidadãos brasileiros e gestores públicos no entendimento sobre o tema governança pública. Logo, a governança pública é definida como o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços do interesse da sociedade.

Por isso, o TCU (2014) destacou alguns mecanismos a serem adotados para uma boa governança, ou seja, para que suas ações sejam executadas adequadamente: liderança, estratégia e controle (vide Figura 1).

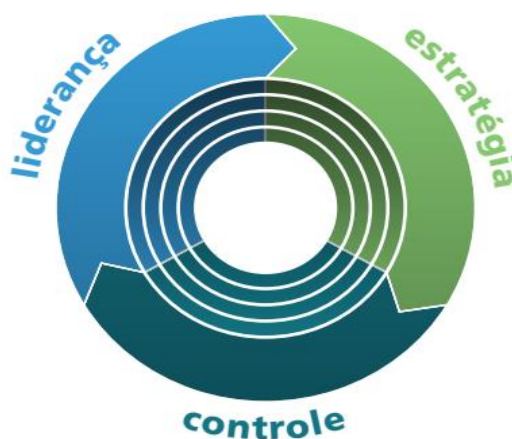


Figura 1. Mecanismos da boa governança pública para o TCU

Fonte: TCU, p. 32, 2014.

A liderança são pessoas responsáveis por tomar a frente em trâmites organizacionais e processos de trabalho. A estratégia é o diálogo entre as partes, que se dá por meio de: escuta das demandas, avaliação do ambiente interno e externo da organização, definição do alcance da estratégia; monitoramento de objetivos de curto, médio e longo prazo quanto seu alinhamento à estratégia. Por fim, o controle

considera os riscos da boa governança, fazendo-se necessários princípios da transparência e *accountability*, pois são essenciais à prestação de contas e às ações de GP para que sejam aplicados aos órgãos e entidades públicas em todas as suas esferas (TCU, 2014).

Além disso, o TCU (2014) aponta componentes necessários aos mecanismos de governança (vide Figura 2), que podem afetar direta ou indiretamente o alcance dos objetivos estratégicos.



Figura 2. Componentes dos mecanismos de governança
Fonte: TCU, p.39, 2014.

O mecanismo de liderança da governança considera: pessoas e competência, pois os resultados organizacionais dependem das pessoas que nela trabalham; princípios e comportamentos, no empenho pela excelência na prestação de serviços; liderança organizacional, sendo responsável pela definição e avaliação dos controles internos que mitigarão os risco de mau uso do poder, e, por último, sistemas de governança, menciona-se pela forma em que os gestores se organizam, interagem e procedem para obter boa governança.

Já o mecanismo de estratégia de governança é permeado: pelo relacionamento com as partes interessadas, visto que as organizações devem estar abertas a ouvir as partes interessadas para conhecer suas necessidades e demandas; pela estratégia organizacional, já que a organização formula estratégias por meio da sua visão do

futuro; e pelo alinhamento transorganizacional, em razão da necessidade de alinhamento vertical ou horizontal das políticas públicas mediante práticas e mecanismos institucionalizados de governança.

Ao passo que o mecanismo de controle se firma: com a gestão de riscos e controle interno, dado que os riscos em um nível não aceitável devem gerar controles internos para mitigar prejuízos organizacionais; com a auditoria interna, para avaliar a eficácia dos controles internos implantados pelos gestores, e com *accountability* e transparência, já que é dever da máquina pública responsabilizar-se, por intermédio da prestação de contas, assumindo as consequências de seus atos e omissões.

Posto isso, as práticas de governança pública caracterizam-se cada vez mais por estarem inseridas em um ambiente complexo, diferindo da governança corporativa em geral, uma vez que os gestores públicos enfrentam continuamente uma tarefa desafiadora de implementar as suas práticas e trazer resultados positivos para as organizações públicas, bem como proporcionar um bom retorno àqueles que financiam estes serviços: a sociedade (YAPA, 2014).

Portanto, a governança pública traz diferentes implicações para a máquina pública. Este termo traduz todas as formas de tratamento direcionado ao quadro funcional, que vão desde a captação, o desenvolvimento e as ações para a retenção de talentos (MARTIN et al., 2016).

2.2 GOVERNANÇA DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

O conceito de governança de pessoas já está presente na conjuntura atual, inclusive no art. 2º, II, da Resolução TCU 247/2011, que a conceitua 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. Logo, o poder da administração é exercido de modo articulado com os deveres de agir orientado para a promoção do interesse público e da prestação de contas (BERGUE, 2014).

Diante da falta de orientações e de limites métricos para análise da temática de Governança Pública e Gestão de Pessoas, o TCU, desde 2013, elabora o

iGovPessoas, como meio de referencial de autoavaliação de sua capacidade na área (TCU, 2016).

Esses fatores são analisados a partir de um modelo de avaliação em governança de pessoas, adaptado do modelo adotado pelo governo federal norte-americano (*Human Capital Assessment and Accountability Framework - HCAAF*) (IFAC, 2006), que tem como objetivo a responsabilização das organizações no âmbito público, incumbido de averiguar e medir os resultados das práticas de governança de pessoas, em cunho com as estratégias organizacionais. Ou seja, o levantamento tem a finalidade de analisar se as organizações estão atingindo os resultados pretendidos segundo o interesse público (TCU, 2016).

A avaliação desses mecanismos baseia-se no modelo apresentado na Figura 3, resultante de adaptação do modelo adotado HCAAF, que em sua tradução livre, é o Modelo de Avaliação, Transparência e Prestação de Contas do Capital Humano.

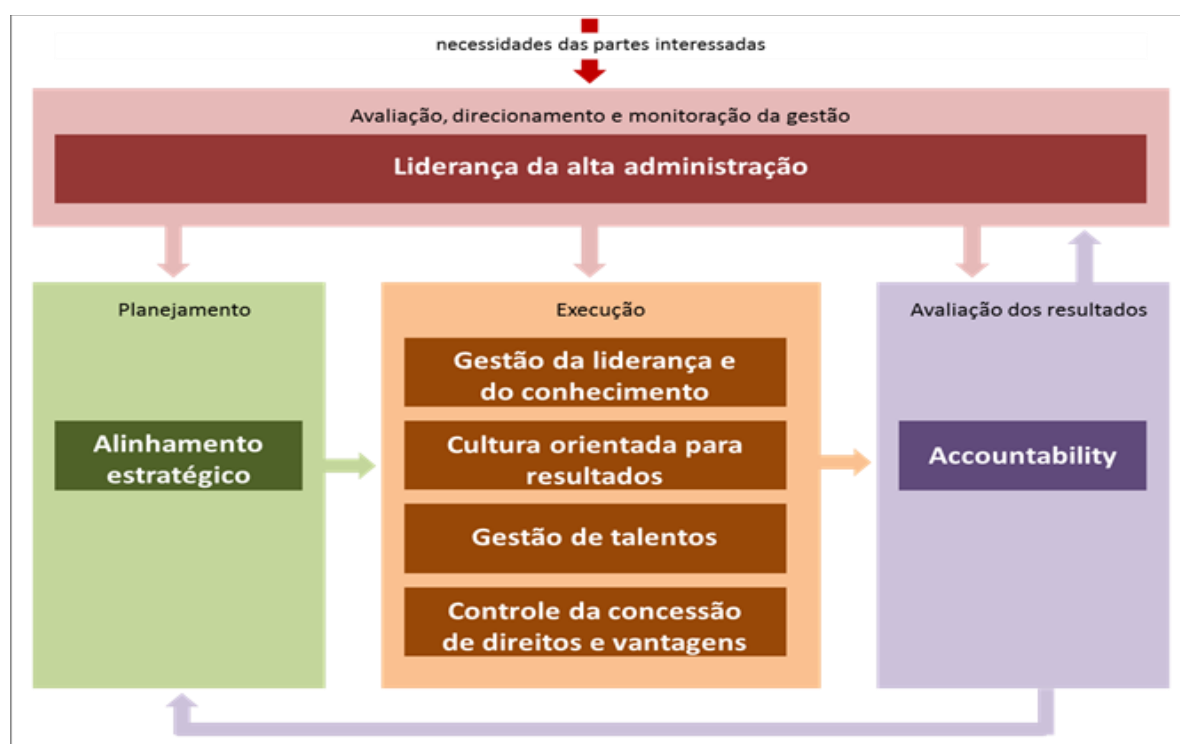


Figura 3. Modelo de avaliação de governança de pessoas

Fonte: TCU, p.11, 2017.

Este modelo baseia-se na ideia de que a governança de pessoas tem responsabilidade nos processos administrativos, tendo o intuito de dirigir esforços para que as organizações públicas alicercem resultados em prol da sociedade. Observa-se que os componentes da “Liderança da alta administração” concernem às atividades dos gestores públicos elencados por meio da alta administração em

executar seus papéis estipulados. Tais componentes têm o intuito de avaliar a atuação da alta administração, garantindo assim os mecanismos de controle em gestão de pessoas e assegurando que os objetivos estratégicos sejam cumpridos, além dos processos serem concretizados de forma eficaz e eficiente (TCU, 2016).

Por meio dos segmentos deste modelo são divididos os fatores que definem o perfil de governança de pessoas, para avaliar a situação declarada pelas organizações. Nessa linha, o último relatório do TCU (2018) apresentou os fatores e sua descrição, conforme exposto no Quadro 2: Liderança da Alta Administração, Alinhamento Estratégico, Gestão da Liderança e do Conhecimento, Cultura Orientada para Resultados, Gestão de Talentos e *Accountability*

Quadro 2 – Perfil de Governança de GP

Fator	Descrição
Liderança da Alta Administração	A alta administração avalia, direciona e monitora a gestão de pessoas da organização.
Alinhamento Estratégico	A organização possui capacidade de alinhar as políticas e práticas de gestão de pessoas com a missão, os objetivos estratégicos e as metas organizacionais.
Gestão da Liderança e do Conhecimento	A organização possui capacidade de garantir a continuidade da liderança, por meio da identificação e tratamento de potenciais lacunas, bem como da implementação de programas que capturam o conhecimento organizacional e promovem a aprendizagem.
Cultura Orientada para Resultados	A organização possui capacidade de manter uma força de trabalho de alto desempenho, por meio da utilização de sistemas de gestão do desempenho que, efetivamente, diferencia altos de baixos níveis de desempenho, vinculando-os às metas e aos resultados planejados.
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.
<i>Accountability</i>	A organização executa procedimentos que lhe permitam dar segurança razoável quanto à conformidade da gestão de pessoas com as normas vigentes, dar transparência acerca dos resultados alcançados e responsabilizar colaboradores pela gestão de pessoas.

Fonte: Adaptado de TCU, 2016.

Estes fatores foram obtidos por meio de estudos sobre práticas de governança mais relevantes para se avaliar o setor público, as quais têm o potencial de influenciar positivamente a gestão de pessoas desde que levem em consideração: o modelo de

governança de pessoas, o desempenho da alta administração, os princípios de ética e conduta, os riscos, as estratégias e a promoção da GEP (TCU, 2016).

Nas práticas mencionadas, é considerado o poder da alta administração em estabelecer modelos de gestão de pessoas, do monitoramento e de desempenho, além de promover a transparência, a responsabilidade e a prestação de contas, bem como assegurar a efetiva atuação da auditoria interna (TCU, 2016). Por fim, as organizações públicas têm se esforçado para promover, difundir e viabilizar a adesão das práticas de governança de pessoas em nível nacional (SERPA, 2013).

2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Na gestão estratégica de pessoas, leva-se em conta políticas, hábitos, pensamentos coletivos, questões sociais e força do trabalho como elementos primários da estratégia, sendo formas de implementação de uma gestão organizacional orientada para o capital humano, possibilitando coerência com as práticas de gestão e os resultados organizacionais (MARTIN-ALCAZAR et al, 2005).

Já para o setor público, deve-se levar em conta as implicações das ideias que essa tem, por meio da ação e não somente pelo que está escrito no papel. Sendo assim, a GP é considerada na tomada de decisão da alta administração, em gerir efetivamente a organização. Ou seja, a gestão estratégica de pessoas provoca em seu quadro funcional uma adesão de suas decisões nas estratégias organizacionais (BERGUE, 2014).

A integração de GEP é definida pelo seu alinhamento das estratégias com os processos de gestão em seu planejamento, já que as políticas internas carecem de processos e práticas de GP claros e coerentes com as necessidades organizacionais, para obtenção de melhores resultados advindos dos objetivos da organização (BERGUE, 2014).

De modo que as organizações públicas devem adotar uma gestão estratégica de pessoas que estabeleça as melhores práticas de GP, principalmente em suas políticas. Mesmo que não haja um tipo ideal de estratégia de pessoas, é essencial pensar como se dão as estratégias do capital humano, dessa forma faz-se necessário entender o alinhamento estratégico, dividido em alinhamento vertical e alinhamento horizontal (GRATTON; TRUSS, 2003).

A primeira dimensão, o alinhamento vertical, diz respeito à ligação entre a estratégia da organização e a estratégia de GP. A gerência permeia todas as atividades da área de GP e outras áreas funcionais, num nível político. Uma vez que as políticas e práticas de GP apoiam os objetivos organizacionais, assim há uma vinculação das práticas de GP com as estratégias da unidade organizacional (GRATTON; TRUSS, 2003).

Por sua vez, o alinhamento horizontal implica sobre como a organização adota o valor de desenvolver e articular políticas claras de GP. Por meio desta ideia a organização pode reforçar e aprimorar suas políticas de forma mais prática, com uma comunicação efetiva do seu capital humano (GRATTON; TRUSS, 2003).

Assim, a GEP evidencia o processo funcional do conjunto de práticas de GP, não se restringindo apenas a uma gestão tradicional, mas projetando-se mediante modelos de gestão de múltiplas formas e condições organizacionais (BERGUE, 2014).

2.4 GOVERNANÇA DE PESSOAS E GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Os conceitos de governança e de gestão estratégica de pessoas no setor público estão relacionados pela sua dimensão política. Ou seja, a composição de governança pode facilitar a formação necessária para a gestão estratégica de pessoas, caminhando para que seja mais efetiva e legítima (BERGUE, 2014)

A governança condiciona orientações aos atores de GP em seu nível individual/grupal, assim produz decisões sobre a melhor forma de gerir aquelas, podendo ter consequências em modelos estratégicos e nas práticas de governança, num círculo em que a governança de pessoas alavanca a GEP, bem como o inverso (MARTIN et al, 2016).

Logo, em seu nível funcional, podemos representar os padrões de GEP, que variam conforme a aplicabilidade da governança de pessoas: abordagem controladora/calculista; abordagem híbrida com maior ênfase no controlador; abordagem colaborativa e abordagem híbrida com maior ênfase no colaborativo. Estas abordagens auxiliam a GP a entender o seu grau de governança, como exposto em sua descrição no Quadro 3.

Quadro 3 – Padrões de GEP conforme a governança

Abordagem	Definição
-----------	-----------

Abordagem controladora/calculista	Adequação estratégica dos objetivos da organização interna, entre a gestão de pessoas e suas políticas.
Abordagem híbrida com maior ênfase no controlador	Compromisso da organização com o contexto institucional, para conciliá-lo com uma lógica democrática, decorrentes de demandas e expectativas dos stakeholders.
Abordagem colaborativa	Dinâmica de alta confiança entre as unidades de GP com o seu quadro funcional.
Abordagem híbrida com maior ênfase no colaborativo	Práticas progressivas de GP, desenvolvendo uma participação do quadro de pessoal.

Nota: MARTIN et al, 2016, tradução livre da autora.

As abordagens híbridas envolvem tanto o controle/cálculo da organização, quanto o compromisso/colaboração dos gestores, abrangendo assim: o engajamento de gestores, o valor agregado para incorporar atores na tomada de decisão, bem como as relações de confiança, potencializando a força de trabalho (MARTIN et al, 2016).

Em todo caso abordagem controladora/calculista abarca: o planejamento estratégico da organização, políticas claras de pessoas e alinhamento setorial (MARTIN et al, 2016).

Já a abordagem colaborativa engloba: treinamento da alta administração; ambiente seguro que propicia relações fluidas; investimento em capital humano; e inovação em meios de comunicação que dê voz aos servidores (MARTIN et al, 2016).

Por sua vez, todas as abordagens mencionadas, devem atentar-se para: o treinamento e desenvolvimento da educação; o envolvimento dos servidores; e a comunicação interna, pois as práticas aplicadas tem base para a construção de visão e propósito da organização (MARTIN et al, 2016).

Portanto, a GEP deve validar estas ligações entre as práticas e processos de GP, pois são derivadas dos princípios de governança de pessoas. Logo, essas estratégias organizacionais acentuam uma dimensão política, aproximando-se, assim da noção de governança dada pela literatura (BERGUE, 2014).

3. MÉTODO

Esta seção descreve as técnicas de pesquisa e os métodos escolhidos no cumprimento dos objetivos propostos para cada um dos estudos, dispostos em três

subseções: as características do campo de estudos, a descrição dos procedimentos metodológicos e por último a caracterização da amostra.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA

O levantamento do TCU teve como intuito conhecer e avaliar a governança de pessoas nas organizações públicas brasileiras, com a finalidade de induzir melhorias, de identificar pontos vulneráveis e, por fim, auxiliar o seu próprio planejamento das ações de controle, bem como o reconhecimento de exemplos de boas práticas de governança de pessoas (TCU, 2016).

Ao todo, foram 352 organizações da APF que responderam o último levantamento de governança de pessoas (TCU, 2018). Efetuou-se um mapeamento das possíveis organizações localizadas no Distrito Federal como o campo teórico a ser estudado.

Dessas, seis organizações se prontificaram a auxiliar a pesquisa de forma voluntária, o estudo se deu pela análise de quatorze entrevistas coletadas daquelas organizações (três organizações eram do extrato do Executivo, duas do Legislativo e uma do Judiciário).

3.2 DESCRIÇÕES DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método de procedimento deste trabalho foi o estudo de casos múltiplos, possibilitando desenvolver a exposição oral específica e espontânea dos envolvidos e os fatos correlacionados de acordo com o extrato estipulado (MORGAN, 1997).

A pesquisa teve natureza descritiva, que relata as experiências com base em fatores já apontados pela literatura e em organizações públicas que têm a governança de pessoas nas unidades de GP (PRODANOV; FREITAS 2013).

A abordagem adotada foi a qualitativa, com o intuito de explorar e entender os fenômenos dos gestores estudados, garantindo, desta forma, dados singulares relacionados à governança de pessoas nas organizações (GIL, 2002).

A amostragem adotada neste trabalho foi não probabilística, com o intuito de procurar locais, pessoas ou fatos que maximizaram oportunidades a fim de descobrir variações entre conceitos. Dessa forma, a amostra foi sendo definida durante o

processo de coleta de dados e terminou quando houve saturação das categorias identificadas (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Anteriormente à coleta de dados nas organizações públicas, foi aplicado um instrumento piloto, mediante a entrevista, que concedeu a identificação das falhas e a possibilidades de melhorias no instrumento elaborado para a coleta de dados.

A coleta de dados ocorreu entre o período de 23 de março a 05 de maio de 2019, iniciando-se por meio de contato telefônico, e-mail, ouvidoria ou site, obtendo-se seis organizações pertencentes à APF, às quais encaminhou-se uma carta de apresentação (Apêndice A) acerca dos objetivos da investigação.

As entrevistas foram efetuadas a partir de um roteiro semiestruturado (Apêndice B), elaborado pela pesquisadora com base na literatura e com os objetivos da pesquisa. O instrumento foi aplicado para os gestores das áreas de Gestão de Pessoas, a fim de averiguar suas perspectivas sobre os aspectos de governança de pessoas (GIL, 2002). Além disso, aplicou-se um questionário de cunho sócio demográfico (Apêndice C), que complementou a coleta de dados com as características dos respondentes (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Nas entrevistas presenciais, a pesquisadora apresentou os objetivos gerais da pesquisa, conscientizando os participantes sobre o caráter voluntário de participação, do sigilo das fontes e da possibilidade de gravação, por meio da leitura e da assinatura de um termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice D), em duas vias (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Tal coleta ocorreu em salas de reuniões dos próprios órgãos, possibilitando a deliberação espontânea dos entrevistados sobre as questões demandadas da pesquisa, além de facilitar para a qualidade da gravação.

Na análise de dados, foi utilizada a técnica da análise de conteúdo, que se iniciou com a transcrição das falas dos participantes, seguida de uma leitura e posteriormente uma categorização dos trechos em consonância com o referencial teórico (BARDIN, 2011). Tratou-se, portanto, de uma análise de conteúdo pós categórica, já foram criadas categorias pela pesquisadora, com o intuito de detalhar os resultados obtidos por meio do mapeamento da linha de raciocínio das exposições dos entrevistados, em relação ao referencial teórico utilizado (BARDIN, 2016).

3.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Referente ao grupo dos gestores entrevistados, provenientes das seis organizações públicas federais brasileiras que aceitaram contribuir com a pesquisa, houve, no mínimo, dois participantes por organização. No total, a amostra foi composta por quatorze gestores, cujos dados sócios demográficos estão dispostos no Quadro 4.

Quadro 4 – Dados sócio demográficos dos gestores

Organização	Participantes	Tempo na unidade de GP	Função
Org. 1 LEG.	P1	6 anos	Coordenador da unidade de GP
	P2	8 anos	Coordenador de subunidade de GP
Org. 2 EXE.	P3	3 anos	Coordenador da unidade de GP
	P4	10 anos	Coordenador de subunidade de GP
	P5	7 anos	Assessor da unidade de GP
Org. 3 LEG.	P6	10 anos	Coordenador da unidade de GP
	P7	7 anos	Assessor da unidade de GP
Org. 4 EXE.	P8	8 anos	Coordenador da unidade de GP
	P9	5 anos	Coordenador de subunidade de GP
	P10	7 anos	Coordenador de subunidade de GP
	P11	5 anos	Coordenador de subunidade de GP
	P12	4 anos	Coordenador de subunidade de GP
Org. 5 EXE.	P13	8 anos	Coordenador da unidade de GP
Org. 6 JUD.	P14	15 anos	Assessor da unidade de GP

Fonte: elaborado pela autora, com base em dados coletados.

Tais dados deram suporte para compreender em qual perfil profissional os entrevistados se encontram, para tanto foi importante diferenciar em qual organização da APF se encaixa cada gestor, quantos anos trabalham na área de gestão de pessoas e qual a função exercida dentro do órgão para esclarecimento dos resultados obtidos.

Para tanto, as organizações foram postas de acordo com o seu extrato e ordem cronológica a coleta de dados das entrevistas. As organizações do LEG representam o extrato do Legislativo, as do EXE se refletem a organizações do Executivo, é por último, as organizações do JUD simbolizam o extrato do judiciário.

Tais participantes ocupam as funções de coordenadores da GP, de assessores de GP e de coordenadores das subunidades de GP, porém não foram alvo de maior detalhamento em respeito do sigilo dos entrevistados.

Essas organizações ainda relataram que tiveram dificuldades em colaborar com a pesquisa, devido à falta de informações sobre a temática. Ao final, foi possível coletar a visão sobre a governança de pessoas por meio do olhar de quatorze servidor da gestão de pessoas, pertencentes a seis organizações da APF.

4. RESULTADOS

Os resultados foram apresentados a partir da visão dos participantes, com subdivisões relativas aos objetivos específicos desta pesquisa. Como demonstrado no Quadro 5:

Quadro 5 – Objetivos específicos e temáticas

Objetivos específicos	Eixos temáticos
Descrever o cenário de implementação dos mecanismos de governança de pessoas das organizações estudadas	Significado de governança de pessoas para os gestores de GP
	Iniciativas de implementação da governança de pessoas
	Perfil de governança de pessoas
Mapear os efeitos e benefícios da adoção desses mecanismos e práticas para a gestão de pessoas das organizações estudadas	Planejamento das atividades de GP
	Influência das orientações do TCU
	Benefícios da governança de pessoas
Identificar os fatores que interferem na implementação de mecanismos e práticas de governança de pessoas nas organizações estudadas.	Desafios e lacunas referentes à utilização de mecanismos e práticas da governança de pessoas

Fonte: elaborado pela autora.

Assim, esta divisão permitiu a definição dos eixos temáticos em que foram enquadrados os resultados da pesquisa, em consonância com os objetivos específicos. Os resultados relativos ao primeiro objetivo apontaram os padrões de significado de governança de pessoas declarados pelos gestores entrevistados, o detalhamento das iniciativas de implementação da governança e o posicionamento do perfil de governança de pessoas pelas organizações estudadas. Os resultados do segundo objetivo contemplaram o planejamento das atividades de GP, a influência das orientações do TCU e os benefícios das práticas aplicadas de governança de pessoas. Por último, os resultados do terceiro objetivo possibilitaram entender os desafios e as lacunas encontrados nos relatos.

Nesta via, cada eixo temático deriva dos resultados auferidos da aplicação de um roteiro semiestruturado de entrevista. Em continuidade, na análise pós categórica também foi possível relacionar as falas dos gestores com a literatura disponível, criando, assim categorias gerais dentro de cada eixo temático. Por isso, cada categoria é formada por um conjunto de percepções, afirmações e posicionamentos sobre a temática, a partir de sua recorrência nas falas dos participantes de cada organização. Um resumo é demonstrado no Quadro 6.

Quadro 6 – Resumo dos eixos temáticos, categorias e recorrência por organização

Eixo temático	Categoria	Recorrência total	Recorrência por organização
Significado da governança de pessoas para os gestores	Conjunto de diretrizes e orientações para a gestão de pessoas	4	Org. 1 Leg. (3)
			Org. 4 Exe. (1)
	Alinhamento estratégico	8	Org. 1 Leg. (1)
			Org. 2 Exe. (4)
			Org. 3 Leg. (1)
			Org. 4 Exe. (1)
			Org. 6 Jud. (1)
	Boas práticas de governança em GP	7	Org. 1 Leg. (1)
			Org. 2 Exe. (1)
			Org. 3 Leg. (2)
			Org. 4 Exe. (1)
			Org. 5 Exe. (1)
			Org. 6 Jud. (1)
Iniciativas de implementação de governança de pessoas	Política de GP	6	Org. 1 Leg. (3)
			Org. 3 Leg. (3)
	Normativos internos	5	Org. 3 Leg. (3)
			Org. 4 Exe. (2)
	Mecanismos de controle e ações pontuais	13	Org. 1 Leg. (3)
			Org. 2 Exe. (5)
			Org. 3 Leg. (3)
			Org. 5 Exe. (1)
			Org. 6 Jud. (1)
	Indicadores	4	Org. 2 Exe. (2)
			Org. 5 Exe. (1)
			Org. 6 Jud. (1)
	Assessoria interna de governança	3	Org. 5 Exe. (2)
			Org. 6 Jud. (1)
	Reuniões de acompanhamento	3	Org. 1 Leg. (2)
Org. 3 Leg. (1)			
Planejamento das atividades de GP	Planejamento integrado	6	Org. 1 Leg. (2)
			Org. 3 Leg. (3)
			Org. 6 Jud. (1)

			Org. 2 Exe. (4)
			Org. 4 Exe. (4)
	Planejamento independente	10	Org. 5 Exe. (1)
Orientações do TCU	Direta	8	Org. 1 Leg. (1)
			Org. 2 Exe. (3)
			Org. 3 Leg. (2)
			Org. 4 Exe. (1)
			Org. 5 Exe. (1)
	Indireto	5	Org. 1 Leg. (3)
			Org. 6 Jud. (2)
Processos de GP influenciados pelas orientações do TCU	Treinamento, desenvolvimento e educação	3	Org. 2 Exe. (3)
	Dimensionamento da força de trabalho	4	Org. 2 Exe. (3)
			Org. 5 Exe. (1)
	Avaliação de desempenho	6	Org. 2 Exe. (3)
			Org. 4 Exe. (1)
			Org. 5 Exe. (1)
Perfil de governança de pessoas	Liderança da alta Administração	10	Org. 1 Leg. (2)
			Org. 2 Exe. (3)
			Org. 3 Leg. (2)
			Org. 4 Exe. (1)
			Org. 5 Exe. (1)
			Org. 6 Jud. (1)
	Alinhamento estratégico	13	Org. 1 Leg. (2)
			Org. 2 Exe. (3)
			Org. 3 Leg. (2)
			Org. 4 Exe. (3)
			Org. 5 Exe. (1)
	Gestão da liderança e do	9	Org. 6 Jud. (1)

	conhecimento		Org. 2 Exe. (2)
			Org. 3 Leg. (2)
			Org. 4 Exe. (1)
			Org. 5 Exe. (1)
			Org. 6 Jud. (1)
	Gestão de talentos	11	Org. 1 Leg. (2)
			Org. 2 Exe. (3)
			Org. 3 Leg. (2)
			Org. 4 Exe. (2)
			Org. 5 Exe. (1)
			Org. 6 Jud. (1)
	Cultura orientada para resultados	9	Org. 1 Leg. (1)
			Org. 2 Exe. (4)
			Org. 3 Leg. (1)
			Org. 4 Exe. (1)
			Org. 5 Exe. (1)
			Org. 6 Jud. (1)
	<i>Accountability</i>	10	Org. 1 Leg. (2)
			Org. 2 Exe. (3)
			Org. 3 Leg. (2)
			Org. 4 Exe. (1)
Org. 5 Exe. (1)			
Org. 6 Jud. (1)			
Benefícios da governança de pessoas	Cultura de governança	4	Org. 1 Leg. (2)
			Org. 3 Leg. (2)
	Facilidade na alocação da força de trabalho	3	Org. 2 Exe. (3)
	Eficiência	6	Org. 2 Exe. (3)
			Org. 4 Exe. (2)
			Org. 5 Exe. (1)

	Descentralização da gestão de pessoas	2	Org. 5 Exe. (1)
			Org. 6 Jud. (1)
	Estabilidade dos projetos de GP	3	Org. 2 Exe. (2)
			Org. 5 Exe. (1)
	Satisfação dos servidores	6	Org. 1 Leg. (1)
			Org. 2 Exe. (1)
			Org. 3 Leg. (1)
			Org. 4 Exe. (1)
			Org. 5 Exe. (1)
			Org. 6 Jud. (1)
	Fomento às boas práticas	3	Org. 1 Leg. (2)
			Org. 3 Leg. (1)
	Alinhamento estratégico	8	Org. 1 Leg. (1)
			Org. 2 Exe. (2)
			Org. 3 Leg. (1)
			Org. 4 Exe. (2)
			Org. 5 Exe. (1)
			Org. 6 Jud. (1)
Desafios e Lacunas	Burocracia	6	Org. 1 Leg. (2)
			Org. 2 Exe. (1)
			Org. 3 Leg. (2)
			Org. 6 Jud. (1)
	Apoio da alta administração	4	Org. 2 Exe. (2)
			Org. 4 Exe. (1)
			Org. 5 Exe. (1)
	Grau de departamentalização	3	Org. 1 Leg. (1)
			Org. 3 Leg. (2)
	Comunicação interna	4	Org. 2 Exe. (2)
Org. 3 Leg. (2)			

	Atividades operacionais de GP	3	Org. 1 Leg. (1)
			Org. 3 Leg. (2)
	Ausência de indicadores	1	Org. 6 Jud. (1)
	Quantidade de servidores	4	Org. 1 Leg. (2)
			Org. 3 Leg. (2)
	Qualificação dos servidores	3	Org. 1 Leg. (1)
			Org. 3 Leg. (2)
	Falta de engajamento	1	Org. 6 Jud. (1)
	Resistência a mudanças	9	Org. 1 Leg. (2)
			Org. 2 Exe. (3)
			Org. 3 Leg. (1)
			Org. 4 Exe. (1)
			Org. 5 Exe. (1)
			Org. 6 Jud. (1)
	Recursos de TI	9	Org. 1 Leg. (1)
			Org. 2 Exe. (1)
			Org. 3 Leg. (2)
			Org. 4 Exe. (2)
			Org. 5 Exe. (2)
Org. 6 Jud. (1)			

Fonte: elaborado pela autora.

Os dados da tabela acima servem como meio ilustrativo da formulação das categorias, em relação à recorrência e à presença em cada organização. Frise-se, no entanto, que os resultados serão exemplificados nas próximas seções pelo trecho que melhor explicar cada categoria.

4.1 SIGNIFICADO DA GOVERNANÇA DE PESSOAS PARA OS GESTORES

Neste eixo temático, visou-se compreender o que é governança de pessoas nas organizações pesquisadas, a partir dos relatos, sendo identificadas as seguintes

categorias: conjunto de diretrizes e orientações para a gestão de pessoas, alinhamento estratégico e boas práticas em governança de GP (vide Quadro 7).

Quadro 7 – Padrão do significado de governança de pessoas

Categoria	Trechos
Conjunto de diretrizes e orientações para a gestão de pessoas	P1: “Eu vejo a Governança, como eu disse, muito como diretrizes é o órgão que faz esta ‘governança’, que somos nós aqui, que é uma Diretoria de Recursos Humanos, com aquele que aponta e direciona. Ele vai dirigir, analisar e monitorar, né. Então o que a gente faz é por meio desta política e das diretrizes que a Direção que assume. Dirigir, monitorar e analisar as ações de ‘gestão’ dos departamentos que estão abaixo. Então eu vejo a gestão como aquele que coloca a mão na massa para fazer com que as políticas de governança realmente se efetivem, né. E a nós cabe analisar e monitorar essas ações de gestão”
Alinhamento estratégico	P4: “Governança para mim ela pressupõe mesmo um alinhamento daquilo que é feito na prática no dia a dia com a estratégia institucional. Geralmente a gente não vê muito um alinhamento da aquilo que é feito na prática com aquilo que se propõe na teoria e dos valores, da missão, da visão institucional. Especialmente na área de gestão de pessoas que são os recursos principais que a instituição, é primordial essa governança para que conseguimos alcançar os interesses da instituição, e conseqüentemente os da população que são o nosso fim último”
Boas práticas de governança em GP	P5: “A governança ela está muito próxima ao planejamento estratégico. A gente precisa no momento atual ter um planejamento de gestão de pessoas, é a governança ela veio da um norte para a gente. Com as boas práticas de gestão, dimensionamento da força de trabalho, né”

Fonte: elaborado pela autora.

Em conformidade com os apontamentos pelo TCU (2016), a partir dos relatos, pode-se depreender que nas organizações estudadas não há ainda um conceito bem estabelecido sobre a governança de pessoas, pois cada gestor tem uma visão própria sobre a temática, podendo afetar o desempenho da implementação das práticas de governança de pessoas.

Contudo, as categorias mapeadas por meio das entrevistas demonstram que a temática não é desconhecida, pois há um entendimento sobre o que é a governança de pessoas nas áreas de GP. Para tanto, a primeira categoria denota que os gestores veem a temática essencialmente como um conjunto de diretrizes e orientações para

a gestão de pessoas. No segundo critério, a relação das declarações aponta sobre o alinhamento estratégico, ou seja, os gestores expõem a relação daquilo que é feito em GP em alcance à GEP. Por último, as falas denotam sobre as boas práticas de governança em GP, expondo que há recorrência em todas as organizações estudadas pois a temática se encontra em difusão na máquina pública (SERPA, 2013).

4.2 INICIATIVAS DE IMPLEMENTAÇÃO DA GOVERNANÇA DE PESSOAS

Em suma, este eixo temático foi composto pelas seguintes categorias: mecanismos de controle e ações pontuais, políticas de GP, normativos internos, indicadores, assessoria interna de governança e reuniões de acompanhamento, sendo meios alternativos tomados pelos gestores em suas falas, conforme detalhamento exposto no Quadro 8.

Quadro 8 – Iniciativas de implementação da governança GP

Categories	Trechos
Política de GP	P2: “aqui a gente adota um modelo baseado numa política. Essa política quais são as diretrizes da organização, por meio dos princípios que regem a governança, também. Então basicamente isso, ou seja, todas as ações voltadas para a gestão de pessoal têm que estar relacionadas a este processo político que a governança supervisiona”
Normativos Internos	P9: “tem uma parte legal da aplicabilidade de instrumentos normativos e também vem de uma necessidade setorial. De acompanhamento, de melhoria e de acompanhar aquilo que está sendo planejado”
Mecanismos de Controle e Ações pontuais	P3: “a governança de pessoas ela é nossa estrutura e modelo, trabalhado seguindo a Diretoria da casa. Então todos os setores olham para o mesmo documento, para o plano estratégico da casa. A gente não pode fugir disso, temos que planejar as nossas ações olhando para onde a casa que chegar como um todo. Acredito que está tudo intrinsecamente alinhado com o planejamento estratégico. A governança de pessoas nesse ponto vai estabelecer parâmetros, controles e zelar para que sempre tenha esta sintonia.”
Indicadores	P13: “assim a gente criou nossos próprios indicadores, com algumas metas, para entender e priorizar aquilo que melhor se cabe ao órgão. Mesmo com o questionário do TCU, a gente resolveu adotar um questionário interno de avaliação da governança de pessoas”
Assessoria interna de governança	P15: “Bem aqui nós temos a assessoria de monitoramento gerencial (...), ligada ao Diretor. Ela coordena toda esta parte de políticas e planejamento, ela cobra o atingimento das metas estabelecidas pelos indicadores, os indicadores são criados a partir das demandas e execução feita pelas unidades,

	especificamente os indicadores de governança de pessoas são criados aqui na Secretária de Gestão de Pessoas. O acompanhamento é feito por nós, mas assessorado pela (...)"
Reuniões de Acompanhamento	P1: "A gente mostra ali para eles as diretrizes da governança por meio das (...) e junto com eles a gente planeja as ações de gestão. Então você da área de a gente tem um pequeno (...), que é o (...), então vocês do departamento médico para colocar esta governança em prática, que ações de gestão vocês vão fazer? Realmente, é dentro dessas (...) que a gente combina como esses Diretores vão gerir"

Fonte: elaborado pela autora.

A categoria de política de GP aponta que as ações da gestão pessoas estão conectadas com o processo político da governança de GP, o que pode ser explicado por ser reflexo do formato de planejamento no setor público (TCU, 2018).

Salienta-se ainda que os normativos internos podem ser considerados como ações de boa governança, atendendo como forma de monitoramento e melhoria daquilo que está sendo planejado (IBGC, 2009).

Por sua vez, a categoria de mecanismos de controle e ações pontuais tem recorrências em todas as organizações estudadas. Os trechos demonstram que a governança de pessoas propõe parâmetros de controle para alinhar as necessidades setoriais com o planejamento estratégico, para tanto se verifica a importância das orientações de boas práticas de governança para a GP (IBGC, 2009).

Por fim, a categoria de reuniões de acompanhamento reflete os esforços das organizações do Legislativo em viabilizar formas de adesão às práticas de governança de pessoas em nível funcional, principalmente a forma de gerir dessas áreas (SERPA, 2013).

4.3 PLANEJAMENTO DAS ATIVIDADES DE GP

Por meio deste eixo temático pode-se compreender como se dá o planejamento das atividades de gestão de pessoas alinhadas à governança de pessoas. Categorizado em: planejamento integrado e planejamento independente, conforme explicitado no Quadro 9.

Quadro 9 – Planejamento das atividades de GP

Categories	Trechos
Planejamento independente	P2: "Cada uma das áreas é estimulada, dos departamentos que são mais operacionais que realizam a gestão da área. São estimulados a fazer

	um planejamento estratégico, é esse planejamento estratégico deles é revisado sob a ótica da Governança de Gestão de Pessoas. Então, dentro daquele planejamento estratégico quais são as ações que estão conversando com que a gestão de pessoas quer, é com que a administração toda quer, né”
	P6: “Bom o planejamento ele é... Eu diria para você, que ele é feito de forma bastante diversificada, entre áreas diversificadas. Porque tem ações que competem às vezes uma área mais voltada para capacitação e treinamento, ou então, existe uma autonomia para que a própria área, né, de desenvolvimento e capacitação possa desenvolver o planejamento para os seus subsistemas, né. Como programas de qualificação, pós-graduação, enfim...”
Planejamento integrado	P4: “O pessoal de gestão estratégica, com o pessoal do SG que é o pessoal da secretaria geral estique todas as secretarias fazem esse trabalho do planejamento das atividades, construindo isso de maneira integrada né, então desde a base estratégica, né, até no desdobramento da ponta lá no operacional a um alinhamento constante de modo que se consiga realmente buscar esses objetivos estratégicos é o modelo ele e bem construído para isso com esse objetivo”
	P9: “neste trabalho de planejamento estratégico foi envolvido toda a base da casa, assim. Todo mundo participa deste planejamento sendo coordenador ou servidor, após as entregas isso passava pelo crivo da Diretoria. Só para dar a palavra final daquilo que já foi construído pela casa”

Fonte: elaborado pela autora.

Dentre as falas expostas, entende-se que as organizações do Legislativo e do Judiciário apontaram que o planejamento das atividades de GP é formalmente integrado, enquanto apenas em organizações do Executivo há casos de planejamentos independentes, mas vinculados à estratégia organizacional. Este pode ser explicado pelo formato institucional derivado de cada extrato da APF, pois são organizações com realidades distintas e observações dos participantes distintas também (TCU, 2016).

4.4 INFLUÊNCIAS DAS ORIENTAÇÕES DO TCU

No presente eixo temático foi possível identificar a influência das orientações do TCU em seu grau de afetação nas organizações. Discriminado em: tipo de influências das orientações do TCU (vide Quadro 10) e processos de GP influenciado pelas orientações do TCU (vide Quadro 11).

Quadro 10 – Tipo de influência das orientações do TCU

Categorias	Trechos
Direta	P1: “A gente entende que é um instrumento poderoso para mapeia pontos fortes e fracos da governança de pessoas. Tanto é que tem o índice de governança, nossa pontuação deve ser melhorada, porém a gente recebe o resultado, analisa os dados e depois há reflexão de vários setores para solucionar as novas demandas de governança de pessoas. Nosso setor é o responsável por conduzir as rodas de conversa e repassar os questionários do TCU, a gente manda as respostas e depois que vem o relatório a gente avalia nossa evolução. Além disso, a gente faz uma avaliação interna dos resultados para colocar alguns projetos em prioridade a depender da demanda”
Indireta	P15: “Benefício direto eu não acho, por conta daquilo que eu te falei. São muitos órgãos para o TCU sob sua jurisdição, são órgãos diversos, né. Tem o executivo, o legislativo e o judiciário. Mas, de qualquer maneira, a gente aproveita algumas coisas que se encaixam com a visão da instituição”

Fonte: elaborado pela autora.

Assim, os gestores relatam que as influências das orientações do TCU podem variar de maior ou menor grau, mas, de qualquer modo, geram uma reflexão interna sobre a sua efetividade (TCU, 2016).

O mesmo se percebe quando são apontados os processos de GP influenciados pelas orientações do TCU, conforme exemplos do Quadro 11.

Quadro 11 – Processos de GP influenciados pelas orientações do TCU

Categorias	Trechos
Treinamento, desenvolvimento e educação	P2: “relacionadas ao movimento de liderança o órgão realiza desenvolvimento e treinamentos, tal necessidade foi uma demanda no levantamento do TCU”
Dimensionamento da força de trabalho	P6: “mapeou ocupações críticas e, enfim, se ele realiza atividades relacionadas à qualidade do trabalho pelos dados dos levantamentos. Então, assim, todas as áreas de gestão de pessoas são impactadas, todos os processos de trabalho”
Avaliação de desempenho	P7: “creio nisso porque vem muito da sua função a questão da avaliação de desempenho, controlar e dar direcionamentos fundadas nos resultados da nossa organização no levantamento. E todas essas ferramentas já contribuem e dão insumos para atingir os objetivos estratégicos”

Fonte: elaborado pela autora.

Os reais impactos das orientações do TCU sobre os processos de GP foram distintos apenas em falas dos participantes pertencentes ao poder Executivo, como derivação das práticas implementadas de governança de pessoas. Portanto, pontos como a força de trabalho, o dimensionamento da força de trabalho e a avaliação de desempenho são gerenciados de cima para baixo, pois as demandas externas pressionaram posicionamentos da alta administração sobre seus processos.

4.5 PERFIL DE GOVERNANÇA DE PESSOAS

De acordo com as entrevistas, foi possível apontar a influência dos fatores do perfil de governança de pessoas. Tal contingente de fatores tem relação direta ou indireta com as práticas e mecanismos já mencionados.

O primeiro fator é a liderança da alta administração, que teve apontamentos pelos gestores de todas as organizações estudadas, como no trecho abaixo:

P1: “eu considero que a Liderança da Alta Administração ela é bem boa, a gente tem pessoas muito capacitadas e que estão sempre buscando essa capacitação em lideranças. E a forma que ela é disseminada, é por meio também de uma Reunião Estratégica, têm um comitê que chama o Comitê de Gestores de Gestão Estratégica, que são CGE. Então é nesta reunião que esta Liderança é compartilhada, entre as diferentes Diretorias, assim, então eu acho que é bem, um processo de Liderança bem consolidado, já”

Esta liderança compartilhada aponta para o alinhamento estratégico, ou seja, as organizações usam o planejamento integrado para alinhar suas políticas e práticas com o perfil de governança de pessoas referido (BERGUE, 2014).

Já o segundo fator é o alinhamento estratégico, em que há uma relação entre aquilo que é feito na governança de pessoas com a GEP.

P6: “O alinhamento estratégico a gente busca fazer ele em cada projeto, encaixando com as diretrizes estratégicas. Embora ainda não tenhamos um planejamento geral de gestão de pessoas, nós temos coordenações com projetos da sua área. Por exemplo, o setor de estágio está com uns 4 a 5 projetos nossos, mas sempre tudo alinhado pensando no respeito a quem trabalha aqui dentro, na questão de proteção contra própria violência no ambiente de trabalho, como assédio moral e assédio sexual. Até temos um material específico neste último tópico que mostra os caminhos que a pessoa deve seguir para procurar ajuda”

Dado que o perfil de alinhamento estratégico foi ressaltado por todas as organizações pesquisadas, mas essas apresentam ainda dados iniciais sobre a

temática de governança de pessoas, mas as práticas são reconhecidas e pensadas nessas unidades de GP (TCU, 2017).

Enquanto o terceiro fator é a gestão da liderança e do conhecimento, que considera a otimização dos resultados organizacionais. No trecho abaixo podemos observar:

P7: " Um dos projetos prioritários que a casa elenca tem ligação com a gestão do conhecimento, e da liderança, também. Nós temos o programa de capacitação continuado, de formação gerencial. A casa tem trabalho com toda força neste eixo, principalmente da formação de líderes e capacitação contínua. Além de que apoiamos, porque nem tudo é feito diretamente com a gente, então está já no planejamento."

Essas percepções constataam a solidificação dos programas de capacitação contínua nas unidades de GP em todas as organizações estudadas, além de profissionalizar os gestores com perfis desejados para a organização. Assim, há um auxílio para a GP entender o capital humano das organizações. Logo, influencia a estratégia da organização, a partir de seu contexto (MARTIN-ALCAZAR et al, 2005).

Desta forma, o fator da gestão de talentos exprime uma extensão dos talentos dentro do exposto acima, como no trecho abaixo:

P13: " Existe na (...) um banco de Talentos, em que as pessoas podem entrar e...Colocar o que consideram os seus talentos. Mas, ele ainda não é muito difundido e bem aproveitado. A gente quer até utilizar a experiência do TCU, com o projeto que eles têm que se chama Reconhecer, para dar uma melhor finalidade para este banco de talentos. "

Sendo um perfil de governança adotado por todas as unidades de GP, para explanar as habilidades existentes e sua alocação de servidores dentro da organização, dadas suas necessidades internas (TCU, 2016).

O quinto fator é a cultura orientada para resultados, tendo ligação ao plano de gestão, como no trecho:

P9: " A formalização disso está contida mais nas áreas que tem o plano de gestão. Todo mundo que trabalha (..) está sujeito a controle biométrico, esta marca os pontos de frequência por meio do crachá de identificação biométrica individual do servidor, sendo alinhado a banco de horas, folha de pagamento. Mas temos algumas áreas planejando plano de gestão, como a auditoria que tem seu próprio plano de gestão e apresenta a secretária geral demandando o desempenho esperado pela equipe e requerendo a liberação do ponto de frequência biométrico. Isso possibilita a flexibilidade e trabalhos que possam ser feitos em casa, home office é as entregas vão ser até maiores, pois a área se compromete a ter este nível de entrega, colocando os indicadores bimestrais."

Ocorre que este perfil pode funcionar como um controle individual, como mencionado no trecho acima. Possibilita-se, assim, entregas maiores pela flexibilidade do trabalho em colocar a cargo do gestor a questão de seu desempenho e realização das atividades (TCU, 2017).

Já o último fator, *accountability*, considera não só aspectos financeiros institucionais, mas também é avaliado pelas ações gerenciais, como exemplificado no trecho:

P13: "aqui dentro o que a gente fez, reavaliou todos os nossos procedimentos, agora tem tudo mapeado para onde vai e como é feito. Além disso nós temos a nossa auditoria interna que está sempre cobrando a gente, também. Estamos fazendo avaliação de risco com os processos, avaliando assim o grau de cada escolha na nossa gestão, entender o que acontece depois."

Notou-se que há conexão com as práticas de controle da governança, permitindo uma prestação de contas adequada da GP. Este perfil é um dos mais importantes para a integração estratégica, baseando-se no princípio da transparência administrativa (TCU, 2016).

Assim, destaque-se que os fatores da governança de pessoas foram prevalentes em todas as organizações estudadas, reconhecendo que é necessário e viável de se desenvolver e executar as atividades de GP mediante o fomento da governança de pessoas (TCU, 2016).

Por fim, todos os gestores apontaram a adoção dos fatores de governança de pessoas, em consonância com a discussão da literatura sobre a influência das práticas de governança de pessoas e o impacto para a GEP (WILKINSON, 2003).

4.6 BENEFÍCIOS DA GOVERNANÇA DE PESSOAS

Este eixo temático refere-se ao padrão de benefícios declarados por meio dos entrevistados, devido à introdução de mecanismos e práticas da governança de pessoas nas respectivas organizações. Foi categorizado em: cultura de governança, facilidade no dimensionamento da força de trabalho, eficiência, alinhamento estratégico, descentralização da GP, estabilidade dos projetos de GP, satisfação dos servidores e fomento às boas práticas (vide Quadro 12).

Quadro 12 – Benefícios da governança de pessoas

Categorias	Trechos
Cultura de governança	P1: “eu acho que a formação da cultura a implementação de governança de gestão de pessoas, vai direcionando as modificações da cultura organizacional, então isso para mim é o principal ganho que a gente pode ter, se a gente souber né, como direcionar isso. É me deixa ver o que mais... uma educação, fazer uma educação sobre gestão de pessoas na casa, é isso”.
Facilidade na alocação da força de trabalho	P3: “eu acho que a gente só tem a ganhar com isso, só tem a ganhar com a gestão de governança na organização, é você alocar corretamente as pessoas de acordo com o que a casa precisa, mas também respeitando as competências de cada um, acho que a casa só tem a ganhar”.
Eficiência	P8: “é uma forma de você monitorar melhor o processo diário de gestão de pessoas, da atuação das pessoas de o que se faz como se faz. Acho que é uma forma melhor de você controlar a gestão na medida em que você prevê melhor, organizar melhor todos os seus processos. Então nosso desejo é sempre esse de aperfeiçoar e atender o interesse público”.
Alinhamento estratégico	P5: “A gente verifica que estamos em uma boa prática que para as outras organizações as vezes é uma coisa que ainda está muito no início então para nós achamos que estamos muito bem, com o sentido que estamos cumprindo o que a sociedade espera, o que o cidadão espera da nossa instituição”
Descentralização da gestão de pessoas	P13: “acho que a gestão é mais profissional com a implementação da governança, para de depender de quem só está no comando e passa a ser uma coisa do órgão como um todo”
Estabilidade dos projetos de GP	P4: “Por exemplo, procurador mudou e vai tudo mudar, não é mais assim, porque nós já temos um planejamento estratégico”.
Satisfação dos servidores	P13: “outra que os servidores ganham muito com isso, com ações da gestão de pessoas que são todas pensadas em sucessão, capacitação e qualidade de vida no trabalho”
Fomento às boas práticas	P1: “mais organização e alinhamento com uma forma de gestão de pessoas, que é difundida na Administração Pública Federal”

Fonte: elaborado pela autora.

A categoria de cultura de governança foi declarada pelas organizações do Legislativo, como mudanças estruturais da percepção do direcionamento da gestão, levando-se em consideração a governança de pessoas na concepção ampla da organização (TCU,2016).

Os benefícios auferidos da categoria de facilidade do dimensionamento de trabalho, são relativos à identificação das carências pelas unidades competentes, desta forma pode ter ações de alocações de pessoas melhor direcionadas, bem como o diálogo com o quadro funcional sobre suas necessidades, evitando assim a sobrecarga de atividades e a ociosidade (TCU,2016).

Já a categoria de fomento a boas práticas indica uma situação ampla, podendo ser trabalhadas para melhor acompanhamento da estratégia organizacional, dos resultados e do desempenho da alta administração. O mesmo se vale ao ganho da categoria do alinhamento estratégico que estampa a necessidade do reconhecimento das boas práticas de governança em direcionar a execução das áreas competentes, deste modo alinhando os objetivos organizacionais ao interesse público, além da melhoria da eficiência (TCU, 2016).

De acordo com as falas acima, pode-se entender que tais benefícios estão relacionados- com a integração estratégica, uma vez que os ganhos de alinhamento estratégico da GP por meio da introdução da governança de pessoas tiveram prevalência em todas as organizações estudadas (TCU, 2016).

Os benefícios declarados apontam que a introdução de governança de pessoas já traz alguns ganhos incrementais à GP e ao seu alinhamento com a estratégia organizacional, além de possibilidades a serem maximizadas dentro das organizações (TCU, 2016).

4.7 DESAFIOS E LACUNAS DA GOVERNANÇA DE PESSOAS

Por fim, esta seção apresenta os desafios e as lacunas referentes à utilização das práticas e mecanismos da governança de pessoas. Este eixo temático foi categorizado em: burocracia, apoio da alta administração, grau de departamentalização, comunicação interna, atividades operacionais de GP, ausência de indicadores, quantidade de servidores, qualificação dos servidores, falta de engajamento, resistência a mudanças e recursos de TI, (vide Quadro 13).

Quadro 13 – Desafios e lacunas da utilização das práticas e mecanismos da governança de pessoas

Categorias	Trechos
Burocracia	P2: “Primeiro é a burocracia, né. A gente ver que os servidores estão engajados na mudança, os gestores também, mas a burocracia do dia a dia impede muita das vezes que as pessoas façam e pense diferente do que estão acostumadas”
Apoyo da alta administração	P7:” É principalmente envolvimento da alta administração, sem a concepção da alta administração não conseguimos desburocratizar nossas atividades e ações administrativas”
Grau de departamentalização	P2: ”a diversidade da instituição, características de trabalho muito variado, é difícil você estabelecer um modelo central. Para você ter uma ideia nós temos aqui um departamento médico de médio porte, logo você tem ações e políticas voltadas para o departamento médico, também existe um departamento de polícia, você percebe está variação? Nós temos um modelo central de governança para abranger isso de forma inteligente, mas às vezes isso é difícil”
Comunicação Interna	P5:” então assim, eu acho que tudo isso vem com exatamente essa questão da gente se comunicar melhor e trazer, explicar os benefícios da mudança para que as pessoas possam compreender bem o que se espera delas”
Atividades operacionais de GP	P6: ” na medida que a informatização pega tarefas mais rotineiras que eu tenho, me sobre tempo para eu fazer as mais importantes. Senão eu fico 70% do tempo apagando incêndio e 30% focado no que é importante”
Ausência de indicadores	P15: “Ainda não temos uma visão geral do que está sendo a governança de pessoas aqui dentro, nós compartilhamos um questionário de pesquisa de satisfação sobre esta temática, para entender a visão dos servidores do que estamos mudando na gestão de pessoas, mais ainda não obtivemos nenhuma resposta o ano passado”
Quantidade de Servidores	P6: “Entre os desafios é fazer mais com menos, porque a nossa organização... Há 15 dias houve exonerações de servidores comissionados pela presidência e 18 trabalhavam aqui na nossa secretaria”
Qualificação dos servidores	P7: “A capacitação das pessoas para entender e fazer o alinhamento entre governança e a gestão de pessoas, para gente alcançar a governança como uma realidade na organização”

Falta de engajamento	P15: “Não repercutiu assim como a gente gostaria. Ainda não conseguimos ver na prática as ações de governança que já implementamos”
Resistência a mudanças	P13: “Um outro aspecto é a resistência das pessoas quando se estabelece um modelo, você prevê um monitoramento e as pessoas têm dificuldade. Não é uma cultura aqui a questão da avaliação do seu trabalho, mas isso é algo que precisa ser feito”
Recursos de TI	P9: “Para gente chegar a um nível de governança desejável em gestão de pessoas sentimos muita falta de informatização e demais quadros de pessoal, sejam efetivos, comissionados ou terceirizados. Se tivéssemos resolvidos este ponto, teríamos mais facilidade em implementar a governança de pessoas”

Fonte: elaborado pela autora.

Apesar desses desafios, percebe-se a governança de pessoas como uma possibilidade a ser melhor trabalhada mediante os seus desafios declarados pelas organizações estudadas. A temática tem um potencial na literatura como a maximização dos recursos do capital humano, da gerencia eficiente, além de ser um possível caminho para facilitar a transição para modelos estratégicos de GP (BERGUE, 2014).

5. DISCUSSÃO

Com esta pesquisa, foi possível constatar o seguinte raciocínio, mesmo que as organizações estudadas não apresentem claros modelos de gestão estratégica de pessoas, adotando práticas e mecanismos de governança de pessoas, os resultados demonstram que há, sim, ganhos incrementais para o alinhamento estratégico dos processos e práticas de GP (TCU, 2016).

Mesmo que não haja um entendimento pré-estabelecido sobre o que é governança de pessoas, cada gestor teve uma percepção própria sobre a temática, pois esta não se demonstra desconhecida nas organizações estudadas. Para tanto, o resultado do significado da governança de pessoas teve observações por todos os gestores, elencando as categorias de alinhamento estratégico e boas práticas de GP, mostrando-se ainda estar em passos curtos o andamento da governança de pessoas nas organizações pesquisada.

Por sua vez, as iniciativas de implementação de governança de pessoas demonstraram que a categoria de mecanismos de controle e ações pontuais teve

recorrências em todas as organizações estudadas. Tal percepção verifica sobre os parâmetros de controle em alinhar as necessidades internas com o planejamento estratégico, dada a importância das orientações de boas práticas de governança para a GP (IBGC, 2009).

Assim, destaque-se que os trechos advindos do Legislativo dispõem ainda que as orientações do levantamento do TCU têm influências em processos como treinamento, desenvolvimento e educação, dimensionamento da força de trabalho e avaliação de desempenho. Isso se deve à exploração da governança, delimitando assim, um alinhamento horizontal em que a organização reforça e aprimora suas políticas, processos e práticas de GP de forma mais integrada (BERGUE, 2014).

Outras evidências remetem ao benefício da categoria de fomento a boas práticas, indicando que mesmo que a GEP seja adotada de uma forma ampla, a GP necessita de modelos do planejamento, mais claros e concisos, sendo que a governança pode ser uma resposta a esta demanda. Assim, pelas falas, constatou-se que parte do planejamento organizacional deriva da ótica de governança de pessoas (BERGUE, 2014).

Ora, a categoria de alinhamento estratégico que demonstra a necessidade de difusão das boas práticas de governança de pessoas em sua execução, monitoramento e avaliação (TCU, 2016).

Todavia, demonstra-se, por meio das experiências vividas, que os objetivos declarados na literatura tiveram consonância com aspectos administrativos da GP. Logo, a utilização dessas práticas e mecanismos de governança de pessoas nas organizações estudadas, declaradas pela literatura, uma abordagem híbrido com maior ênfase no colaborativo. Já que as práticas progressivas de GP e desenvolvimento da participação do quadro de pessoal são consideradas na estratégia organizacional. (MARTIN et al, 2016).

Embora as organizações estudadas tenham demonstrado vários resultados em categorias como alinhamento estratégico e fomento às práticas de governança, ainda as evidências são dispersas e poucos concretas de como é a relação efetiva entre governança de pessoas e GEP.

Contudo, as práticas já implantadas trazem benefícios para a facilidade da alocação da força de trabalho, eficiência, descentralização da gestão de pessoa e principalmente para o alinhamento estratégico, recorrente em todas as organizações. Ou seja, há alguns ganhos com a governança de pessoas, inclusive o alinhamento

podendo ser o principal passo para uma melhor introdução e compreensão sobre a governança (TCU, 2016).

Por fim, ressalte-se que a gestão estratégica de pessoas é validada por um contexto compartilhado na organização, o mesmo sendo válido para a governança de pessoas. Tais elementos influenciam a tomada de decisão da GP. Logo, a GEP está situada nas dimensões política e institucional, aproximando-se constantemente, em seus contornos, da governança (BERGUE, 2014).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da pesquisa, conseguiu-se alcançar os objetivos e as especificidades inicialmente propostos, proporcionando uma visão geral sobre a influência das práticas de governança de pessoas. Os resultados apresentam percepções dos gestores das unidades de GP quanto a demandas e possibilidades, de forma que todos os dados contribuíram para entender que a governança de pessoas ainda está em construção nas organizações estudadas, mas de forma incremental começa a auxiliar a GP a alinhar estrategicamente seus processos e práticas.

Pôde-se constatar que a implementação da governança de pessoas também introduz princípios, mecanismos e práticas relativos à liderança, estratégia e controle. Conforme o HCAAF - *Human Capital Assessment and Accountability Framework*, pode ser considerada uma das principais contribuições e um marco importante para a difusão e efetivação do conceito “governança de pessoas”.

Em termos de contribuições, os resultados da presente pesquisa auxiliaram na exploração da temática da relação entre a governança de pessoas e a gestão estratégica de pessoas.

Porém, não se tem exatamente o modo pelo qual se dá essa interligação. Assim, conforme e os resultados aqui apresentado, há de fato um potencial de benefício mútuo entre governança de pessoa e a GEP, mas deve ser melhor estudado, em especial quanto a aspectos como a influência dos avanços tecnológicos na área de GP, a disparidade de informação e comunicação entre agentes, bem como a relação destes com os processos da GP.

Para pesquisas futuras, sugere-se, portanto, pesquisas que investiguem especificamente tais pontos e sua relação com a interface entre governança de pessoas e GEP, principalmente para melhor delimitar qual de fato é o impacto dos

mecanismos e práticas de governança de pessoas para o alinhamento estratégico dos processos e das práticas de GP no setor público.

Em termos de limitações, ressalte-se primeiramente que este estudo foi realizado em apenas seis organizações, e isso dentro do setor público, o que limita a possibilidade de apreender o fenômeno em sua completude. Ademais, pode-se citar a dificuldade de contato com as potenciais organizações participantes, a escassez de literatura específica sobre a governança pública e de pessoas e a GEP, o baixo número de entrevistados. Por fim, os instrumentos não passaram por um processo de validação criterioso, como a avaliação por juízes especializados na temática estudada.

Por fim, é inevitável assumir a dificuldade em pesquisar governança de pessoas na APF, em virtude da complexidade e diversidade do ambiente público apresentado. Mas é um campo com uma gama muito vasta a ser explorada entre a governança e sua relação com a GEP. A APF tem organizações com variados estruturas e formatos institucionais, propiciando dos mais variados dados a serem trabalhados nesta temática.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro – São Paulo – Edições 70, 2016.
- BARROS, C. C.. **O impacto da auditoria de governança na administração pública federal brasileira: o caso do acórdão/TCU 1.603/2008**. Natal, RN, 171 fl., Dissertação do Programa Multiinstitucional e interregional de pós-graduação em ciências contábeis. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, **2014**
- BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.
- CÔRTEZ, F. G.; MENESES, P. P. M. **Gestão estratégica de pessoas no legislativo federal: desafios e possibilidades**. In: X Congresso CONSAD, Brasília, 2017.
- FARNDALE, E., PAAUWE, J. AND BOSELIE, P. **AN EXPLORATORY STUDY OF GOVERNANCE IN THE INTRA-FIRM HUMAN RESOURCES SUPPLY CHAIN**, 2010.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa** (5a ed.). Atlas: São Paulo, 2010.
- GRATTON L. AND TRUSS C. **The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action**, Academy of Management Executive, Vol. 17, 2003.
- GUEST, D. E. **Human resource management and industrial relations**. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521, 1987.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. São Paulo, SP: IBGC, 2009.
- KARDOS, M. **The reflection of good governance in sustainable development strategies**. 8th International Strategic Management Conference, v. 58, p. 1166-1173, 2012.
- MARTIN-ALCAZAR F; ROMERO-FERNANDEZ P & SANCHEZ-GARDEV G.**Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives**. International Journal of Human Resource Management, 16: 5, 2005.
- MARTIN, G., FARNDALE, E., PAAUWE, J., Stiles, P.G. **Corporate governance and strategic human resource management: Four archetypes and proposals for a new approach to corporate sustainability** European Management Journal, 2016.
- MORGAN, D. L. **Focus groups as qualitative research: Qualitative research methods series**; v.16. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1997.
- OLIVEIRA, G. A. CARVALHO, H. A. AND CORRÊA, D. P. **Governança Pública e Governabilidade: Accountability e Disclosure possibilitadas pela Contabilidade Aplicada ao Setor Público como Instrumento de Sustentabilidade do Estado**.

Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade, Brasília, v. 7, n. 1, p. 91-104, jan./mar. 2013

PRODANOV, C. C., FREIRAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico** – 2. Ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SILVA, L. R. **A prática da governança corporativa e gestão de pessoas: uma proposta teórica e utópica ou prática falseada, o que fazer?**. Revista de Ciências Gerenciais, v. 14, n. 19. 2010.

SERPA, S. M. H. C. Nota técnica - Seaud 2/2013 – **Compreendendo os conceitos de governança para controlar**. Revista do TCU, Brasil, ano 45, n. 127, p. 34, mai/ago 2013.

SOUZA, A. L. L. **BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA E GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO NA MARINHA DO BRASIL**, 2017.

ULRICH, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz K. & Younger, J. **HR competencies, mastery at the intersection of people and business**, 2008.

VILLANUEVA, L. F. A. **Gobernanza y gestión pública**. México: Fondo de Cultura Económica – FCE, 2006.

WILKINSON, F. 'Productive systems and the structuring role of economic and social theories'. In B. Burchell, S. Deakin, J. Michie and J. Rubery (eds.), *Systems of Production: Markets, Organizations and Performance*. London: Routledge, 2003.

YAPA, P.W.S. **In whose interest An examination of public sector governance in Brunei Darussalam**, *Critical Perspectives on Accounting Journal*, 25 (8), pp. 803-818, 2014.

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

_____. **Relatório consolidado de fiscalização de orientação centralizada: avaliação de sistemas de governança e gestão de pessoas em dezessete organizações públicas**. TC 010.507/2014-0. Brasília: TCU, 2016.

_____. **Relatório de levantamento de governança e gestão de pessoas na Administração Pública Federal**. TC 014.566/2016-8. Brasília: TCU, 2017.

_____. **Relatório de levantamento de governança e gestão de pessoas na Administração Pública Federal**. TC 015.268/2018-7. Brasília: TCU, 2018.

_____. **Resolução-TCU no 247/2011, de 07 de dezembro de 2011**. Dispõe sobre a Política de Governança de Tecnologia da Informação do Tribunal de Contas da União (PGTI/TCU). Brasília: TCU, 2011.

Apêndice A: Carta de Apresentação



Ao Senhor [...]

Cumprimentando-o cordialmente, gostaria de me apresentar e expor a seguir a pesquisa que estou realizando no âmbito do setor público federal brasileiro.

1) Meu nome é Tainara dos Santos Borges, sou estudante do curso de Graduação em Administração Pública do Instituto Brasiliense de Direito Público (IDP), por meio da Escola de Administração Pública (EAB), matriculada pelo número 1515007;

2) Sou atualmente Estagiária da Procuradoria Geral da República (PGR), lotada no Núcleo de Gestão Documental (Plan-Assiste).

3) Sou integrante do Grupo de Estudos em Gestão de Pessoas no Setor Público (GEPESP) da Escola de Administração de Brasília do Instituto Brasiliense de Direito Público (EAB/IDP), coordenado pelo meu orientador, o Professor MSc. Felipe Guimarães Côrtes. O grupo é destinado aos alunos que tenham interesse em aprofundar os estudos e a reflexão acerca da dinâmica da gestão de pessoas no contexto de organizações públicas, com ênfase nos seus processos, seus modelos estratégicos, a exemplo da gestão por competências, bem como de sua interface com as relações de poder derivadas da política organizacional.

4) Também fiz parte do Programa de Iniciação Científica (ProIC), que visa a incentivar a pesquisa e a produção acadêmica de estudantes da Graduação em Administração Pública da EAB/IDP, sob a supervisão qualificada de docentes da instituição, a partir da concessão de auxílio financeiro ao desenvolvimento de projetos de pesquisa individuais. Nesse programa, o aluno deve apresentar perante a comunidade científica do IDP um artigo científico contendo os resultados finais da pesquisa, com vistas à publicação nos Anais do XXI Congresso Internacional de Direito Constitucional.

5) Neste semestre estou realizando o meu Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: “Influência da adoção de mecanismos e práticas de governança de pessoas na integração estratégica da gestão de pessoas” .

6) A primeira etapa do trabalho será desenvolvida por meio entrevista dos gestores da unidade de GP, possibilitando desenvolver de acordo a exposição oral específica e espontânea dos envolvidos os fatos correlacionados a esta temática.

7) Para tanto, a abordagem de coleta de dados a ser adotada é a realização de entrevistas presenciais semi estruturadas com gestores da unidade de GP, com duração prevista de 2 horas no máximo.

8) Reitero que serão respeitadas todas as solicitações de sigilo de informações, não se fazendo necessária a identificação das pessoas envolvidas. O assunto abordado somente será discutido no âmbito do Grupo de Estudos e eventos científicos. De forma alguma farei uso do material de maneira diferente do acordado ou que possa comprometer a organização e os entrevistados.

Assim, uma vez apresentadas as motivações, caso seja de anuência de Vossa Senhoria contribuir para essa pesquisa, solicito-lhe, por gentileza, indicar os dias e horários que melhor se adequem às atividades de seu setor e dos possíveis participantes, de forma que eu possa me apresentar para a coleta dos dados.

Para contatar-me, é possível utilizar o telefone (XX) XXXXX-XXXX ou o endereço eletrônico tainara.gespublica@gmail.com. Para contatar o meu orientador, é possível utilizar o endereço eletrônico felipe.cortes@idp.edu.br.

Obrigado,

Atenciosamente,

Tainara dos Santos Borges
Acadêmica em Administração Pública

Ciente e de acordo,

Professor MSc. Felipe Guimarães Côrtes
Orientador

Apêndice B: Instrumento de pesquisa dos Gestores



O presente roteiro é uma ferramenta de auxílio à pesquisa para a coleta de dados com vistas a compor o Trabalho de Conclusão de Curso da aluna Tainara dos Santos Borges, matrícula XXXXXXXX, sob a orientação do Prof. MSc. Felipe Guimarães Côrtes da Escola de Administração de Brasília, do Instituto Brasiliense de Direito Público (EAB/IDP). As informações coletadas por meio deste instrumento serão utilizadas em caráter estritamente acadêmico. A solicitação de sigilo das informações prestadas será respeitada.

1. O que significa governança de pessoas para você?
 - 1.1 Que modelo de governança de pessoas é adotado pelo órgão?
2. Na sua perspectiva, qual a relação de Governança e Gestão de pessoas, considerando as experiências do seu dia a dia no setor?
3. Como se dá o planejamento das atividades de gestão de pessoas?
 - De que forma ele está alinhado com a governança de pessoas do órgão?
 - Como a implementação da governança de pessoas considera os objetivos organizacionais?
4. De que forma o órgão incorpora as orientações do TCU sobre o tema?
 - Quais processos e práticas de GP são afetados por essas orientações?
 - Além dos processos e práticas mencionados, comente como os seguintes elementos são afetados:
 - Liderança da Alta Administração
 - Alinhamento Estratégico
 - Gestão da Liderança e do Conhecimento
 - Cultura Orientada para Resultados
 - Gestão de Talentos
 - *Accountability*
5. Que benefícios você acredita que a adoção das orientações do TCU traz para a GP?
6. Quais as demais implicações da adoção das práticas de governança de pessoas?
7. Que fatores interferem na implementação de práticas de governança e gestão de pessoas?

Apêndice C: Questionário Sociodemográfico



O presente roteiro é uma ferramenta de auxílio à pesquisa para a coleta de dados com vistas a compor o Trabalho de Conclusão de Curso da aluna Jayne da Silva Bezerra, matrícula XXXXXXXX, sob a orientação do Prof. MSc. Felipe Guimarães Côrtes da Escola de Administração de Brasília, do Instituto Brasiliense de Direito Público (EAB/IDP). As informações coletadas por meio deste instrumento serão utilizadas em caráter estritamente acadêmico. A solicitação de sigilo das informações prestadas será respeitada.

Responda as questões a seguir de acordo com as características de seu perfil:

1. Sexo: Masculino Feminino

2. Ano de nascimento: _____

3. Estado Civil: Solteiro Viúvo Divorciado

Casado Separado Outros

4. Cargo ocupado na Gestão de Pessoas: _____

5. Ocupa função de chefia? Sim Não

6. _____ Especificar:

7. Curso de formação na graduação:

8. Último curso que você concluiu:

Ensino Superior Mestrado Pós-Doutorado

Especialização Doutorado

OBRIGADA!

Apêndice D: Termo de consentimento livre e esclarecido



Título do Projeto: “Influência da adoção de mecanismos e práticas de governança de pessoas na integração estratégica da gestão de pessoas”.

Pesquisador Responsável: Tainara dos Santos Borges

Orientador: Prof. MSc. Felipe Guimarães Côrtes

Telefones para contato: (XX) XXXXXX - XXXX

Convidamos Vossa Senhoria a participar da Pesquisa intitulada “Impactos da gestão eletrônica de pessoas na implementação da gestão estratégica de pessoas no setor público brasileiro”, sob a responsabilidade da pesquisadora Tainara dos Santos Borges, a qual pretende identificar influência da governança de gestão de pessoas para a gestão estratégica no extrato do setor público federal brasileiro.

A participação é voluntária e se dará por meio de interação em entrevistas, conduzidas em seu próprio local de trabalho. Serão obtidas cópias gravadas do áudio produzido durante essas ocasiões de coleta de dados, de forma a facilitar a transcrição e a análise posteriores.

Caso Vossa Senhoria aceite participar, estará contribuindo para a melhor compreensão da gestão eletrônica de pessoas e de suas relações com a vertente estratégica da gestão de pessoas, questões ainda muito pouco exploradas academicamente no Brasil.

Após consentir em participar, caso Vossa Senhoria desista de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. A participação não gerará qualquer despesa e também não ensejará nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas a identidade dos participantes não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Para qualquer outra informação, a pesquisadora e seu orientador estão à disposição por meio dos contatos informados.

Consentimento Pós-Informação

Eu, _____, fui informado sobre as atividades que o pesquisador pretende conduzir e porque precisa da minha colaboração, entendendo a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias, que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós.

Brasília, ____/____/____

Assinatura do Participante

Assinatura do pesquisador responsável